

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>**Євтушенко Н. О.**доктор економічних наук, доцент,  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8365>**Дрокіна Н. І.**кандидат економічних наук,  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8348-1203>**Савенко Н. В.**студентка,  
Державний університет телекомунікацій**Yevtushenko Natalia, Drokina Nina, Savenko Anastasia**  
State University of Telecommunications

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті проаналізовані теоретичні засади дослідження поняття «стратегічне управління» підприємством та здійснено огляд економічної літератури з питань сутності визначення «конкурентоспроможність підприємства». На основі проведеного аналізу представлено змістовні характеристики, які розкривають значення економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства», що дало підстави для систематизації та виокремлення специфічних рис цього поняття відповідно до принципів маркетингового та стратегічного управління. В умовах жорсткої конкуренції виникла необхідність формування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечить ефективне його функціонування у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створює для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

**Ключові слова:** стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, принципи, механізм, модель, стратегія, підприємство.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS: THEORETICAL ASPECT

The article analyzes the theoretical foundations of the study of the concept of "strategic management" of the enterprise. It is established that the meaningful characteristic of the concept of "strategic management of the enterprise" is a process based on effective management decisions of human capital in accordance with the chosen goals and strategies for rational allocation of resources, which will allow the company to achieve the desired state of competitiveness in the long run. A review of the economic literature on the essence of the definition of "enterprise competitiveness". Taking into account the opinions of well-known scientists, it is proved that the competitiveness of the enterprise is a set of opportunities of the enterprise to effectively use its resource potential for the production and sale of competitive products (services) in order to obtain the desired results. In the course of the analysis of the substantive characteristics of the definition of "strategic management" and "competitiveness of the enterprise", revealed the essence of the concept of "strategic management of enterprise competitiveness", which is proposed to be considered as a continuous and multifaceted process, which is implemented through the categories of unity, coherence and internal consistency of strategic decisions of human capital, focus on obtaining long-term competitive advantages in the market with timely adjustment of goals and strategies, which will help the company to choose in a timely manner ways of innovation, structural adjustment or crisis management. This gave grounds for systematization and identification of specific features of this concept in accordance with the principles of management (the principle of self-organization, the principle of complexity, the principle of perspective, the principle of diversification, the principle of phasing and cyclicity, the principle of resource reservation, the principle of priority, the principle of reflection). In conditions of fierce competition there is a need to form a mechanism for strategic management of enterprise competitiveness, which will ensure the effective operation of the enterprise in the long run on the competitive advantages, which will create an opportunity for the company to act effectively and efficiently by developing and implementing competitors.

**Keywords:** strategic management, enterprise competitiveness, principles, mechanism, model, strategy, enterprise.

**JEL classification:** L20, M19.

**Постановка проблеми.** Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку підприємствам важливо проводити політику нарощування свого потенціалу за рахунок виробництва затребуваних товарів (послуг) високої якості, які будуть задовольняти потреби споживачів у довго-

строковій перспективі. Кожне окреме підприємство на ринку формує рівень своєї конкурентоспроможності та набір конкурентних переваг відповідно до розробленого механізму стратегічного управління.

В умовах сьогодення керівники підприємств України досягли загального розуміння необхідності вико-

ристання стратегічного управління як важливого адаптаційного механізму для успішного функціонування в умовах нестабільності ринкового середовища. Проте у більшості вітчизняних підприємств спостерігається відсутність стратегічної орієнтованості, що впливає на розвиток їх потенціалу, призводить до втрати займаних позицій на ринку (або окремому сегменту) та недоотриманню запланованих прибутків. Тому актуальним в даних умовах є не тільки дослідження сутнісного навантаження понятійного апарату «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», а й ще і необхідність побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства для вирішення важливих проблем функціонування, з якими стикається підприємство у конкурентній боротьбі на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок в розробку теорії стратегічного управління та прикладних аспектів стратегічного управління зробили такі відомі західні фахівці як І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стринкленд, Е. Чандлер, Р. Фатхутдінов та ін. Проблеми теоретичного та методологічного характеру стратегічного управління підприємств висвітлені у працях таких українських вчених як: І. Бабій, І. Булеев, В. Василенко, В. Герасимчук, Д. Довгань, Ю. Макагон, О. Пашенко, Л. Романюк, А. Садеков, М. Чумаченко, З. Шершньова, та інші відомі вчені.

Тематика конкурентоспроможності в умовах значних глобалізаційних змін є актуальною серед науковців. Розгляд проблемних питань у площині теоретичних та методологічних засад конкурентоспроможності підприємства досліджували такі відомі вчені як: Г. Азоев, Л. Балабанова П. Беленький, А. Воронкова, А. Градов, П. Зав'ялов, Л. Калашникова, Г. Кривенко, М. Корінько, А. Маренич, Н. Перцовський, А. Петрова, М. Портер, Р. Фатхутдінов, І. Шеховцова, В. Шинкаренко, та цілої низки інших, не менш іменитих вчених.

Проте, питання щодо теоретичних аспектів, концептуальних засад та методологічних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням українських реалій та специфіки взаємодії на ринку, досліджено недостатньо. Саме тому розгляд теоретичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств та необхідність побудови механізму функціонування такого управління потребує подальших досліджень.

**Метою статті** є дослідження змістовного наповнення понятійного апарату «стратегічне управління» й «конкурентоспроможність підприємств», та обґрунтування на цій основі необхідності побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності та загострення конкурентної боротьби на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження теорії стратегічного управління проводилися закордонними вченими ще на початку ХХ століття. Фундаментальний погляд теоретичних основ поняття «стратегічне управління» знайшов своє відображення у роботах відомих зарубіжних вчених, які характеризували його як процес. Так на думку Томпсона А. А., Стрікленда А. Дж. стратегічне управління трактується як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стра-

тегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1]. Дж. Хіггенс характеризує стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням [2, с. 93]. Д. Шендел К. Хаттен розкриває стратегічне управління як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам [3, с. 67–62].

В сучасних дослідженнях сутність «стратегічне управління» розкривається з позиції початкових теоретичних положень, які є основою дослідницького пошуку. Так відповідно до теорії І. Ансоффа, економічна категорія «стратегічне управління» розглядається як реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, та дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [4, с. 60]. Близький до цієї теорії погляд мають З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, які розкривають сутність поняття «стратегічне управління» через реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [5, с. 67–62].

На думку інших дослідників, Дж. Пірсона і Р. Робінсона економічна категорія «стратегічне управління» визначається як набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації [6, с. 34–36]. В. Герасимчук теж наголошує на подібних характеристиках, та описує поняття «стратегічне управління» через категорії єдності, узгодженості та внутрішній послідовності стратегічних рішень підприємства, що визначають її місце в навколишньому середовищі та забезпечують підприємству індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку [7, с. 29].

Водночас вчені зазначають на вагомому впливу людського потенціалу підприємства на процес реалізації стратегічних управлінських рішень, застосування відповідних стратегій для закріплення конкурентних позицій на ринку. Так О. Віханський та А. Наумов, характеризують стратегічне управління як управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг [8]. У своїх працях В. О. Василенко підкреслює, що стратегічне управління це **таке** керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі [9].

Отже, у ході проведеного вище дослідження та враховуючи думки відомих вчених що змістовних характеристик поняття «**стратегічне управління підприємством**» встановлено, що в основі сутності поняття «стратегічне управління підприємством» лежить процес, який спирається на ефективні управлінські рішення людського капіталу відповідно до реалізації вибраних цілей та стратегій з приводу раціонального розподілу ресурсів, що дозволить підприємству досягнути бажаного стану конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі.

У даному визначенні запропоновано розглядати «людський потенціал» у площині «людський капітал» оскільки вже доведена провідна роль людського капіталу в структурі інтелектуального. Сьогодні людський капітал розглядається як інтелектуальний ресурс підприємства, дії якого позитивно впливають на його економічний розвиток шляхом використання творчої праці та подальшу перебудову інтелектуальних активів у інтелектуальну власність [10].

В сучасних економічних відносинах сутність поняття «стратегічне управління підприємством» має тісний взаємозв'язок з визначенням «конкурентоспроможність підприємства». Сьогодні, наукова література враховує багато різних підходів щодо визначення змісту цієї економічної категорії, але досі не має єдиної думки щодо розуміння сутності цього поняття.

Одним із перших, в науковий обіг поняття «конкурентоспроможність підприємства» ввів М. Портер, як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [11, с. 385]. Подібний погляд має М. Корінько «Конкурентоспроможність підприємства» визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [12, с. 69]. Підтримує думку вчених Ф. Зав'ялов, який описує «конкурентоспроможність підприємства» як здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [13].

Сьогоднішні вчені, у більшості випадків, зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» пов'язують з діяльністю, яка має динамічні або комплексні характеристики, та яка надає можливості для розвитку. Так на погляд В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко «конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг» [14, с. 14]. А. Маренич та І. Астахова розкривають зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [15, с. 23]. На думку П. Беленького конкурентоспроможність підприємства є показником

узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [16, с. 10].

Цікавими є погляди вчених, які характеризують категорію «конкурентоспроможність підприємства» як можливість до проведення ефективної господарської діяльності, результат якої визначається економічними показниками. Так Г.Л. Азоев розглядає «конкурентоспроможність підприємства» як здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [17]. Група дослідників А.Е. Воронкова, В.П. Пономаренко та Г.І. Дібніс зазначають, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином [18]. Л.В. Балабанова розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» як рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [19, с. 29]. М.І. Перцовський зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства» – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [20].

Окремі дослідників вивчають поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позиції ефективного управління у межах системного підходу. Л. М. Калашникова розкриває поняття «конкурентоспроможність підприємства» через систему і якість управління, якість продукції, широту та глибину асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільність фінансового стану, здатність до інновацій, ефективне використання ресурсів, цілеспрямовану роботу з персоналом, рівень системи товароруху і сервісу фірми [21]. А на погляд А. Петрова, І. Шеховцова зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається як філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтована на вирішення наступних задач: дослідження потреб споживачів та їх розвиток, оцінку поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку, дослідження середовища, виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента [22].

Отже, проведений аналіз змістовних характеристик економічної категорії «**конкурентоспроможність підприємства**» має розглядатися як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів.

Узагальнюючи наведені визначення «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо сутність поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядати як безперервний та багатоплановий процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості



та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління.

Ґрунтовний аналіз вищезазначених понять дозволив систематизувати та виокремити наступні характерні риси економічної категорії «**стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства**» відповідно до принципів управління [23]:

- базується на певному поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу; трактується як відкрита соціально-економічна система, яка ґрунтується на системному, процесному, функціональному, ресурсному та клієнтоорієнтованому підходах;

- орієнтується на вивчені загальних та специфічних умов, в яких функціонує підприємство відповідно до власної моделі управління розвитком;

- розкривається у моделі управління розвитком підприємства відповідно до низки принципів [24]: самоорганізації, комплексності, перспективності, планованості, диверсифікації, поетапності та циклічності, резервування ресурсів, пріоритетності, рефлексії.

Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» у межах моделі управління розвитком наведено на рис. 1.

В основі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства головне місце займають питання реалізації стратегічних рішень через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності де людський капітал формує ефективну модель управління розвитком, яка функціонує у межах механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Вважаємо, що даний механізм являє собою сукупність засобів, важелів, організаційно-економічних методів, за допомогою яких здійснюється управління підприємством відповідно до поставлених цілей та стратегій розвитку для отримання бажаної результативності та закріплення конкурентних позицій підприємства на ринку відносно конкурентів (рис. 2).

Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю, як і будь-який механізм управління загалом, передбачає наявність суб'єкта та об'єкта впливу. На макроекономічному рівні суб'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю є державні органи країни, а об'єктом – все економічні процеси, то на мікрорівні суб'єктом управління виступає керівництво підприємством (менеджери всіх рівнів управління), а об'єктом процеси управління розвитком, що передбачає ефективне управління його ресурсами (матеріальними, нематеріальними). У зв'язку з цим важливо зазначити, що від умінь менеджерів підприємства проводити цілеспрямовану результативну діяльність на досягнення поставлених цілей залежить, в якій мірі вони можуть використовувати внутрішній потенціал підприємства і можливості зовнішнього середовища для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді.

В рамках механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства менеджери підприємства виконують дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізується через модель управління розвитком підприємства, що передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень щодо : 1) стратегічного управління цілями розвитку; 2) стратегічного аналізу діяльності підприємства; 3) алгоритму прийняття управлінських рішень, дій за планами та стратегіями.

Успіх сучасного підприємства у конкурентній боротьбі досягається за рахунок виробництва якісних товарів (послуг), але за умов єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності процесу прийняття управлінських рішень (оперативних та стратегічних) відповідно до вектору розвитку. Процес послідовної реалізації стратегічних рішень людського капіталу у механізмі стратегічного управління конкурентоспроможністю запропоновано здійснювати за напрямками політики адаптації вектору розвитку: 1) системи стратегій підприємства на ринку, що орієнтована на розвиток потенціалу та налагодження партнерських відносин; 2) політики збуту підприємства та політики побудови ефективної системи збуту про-

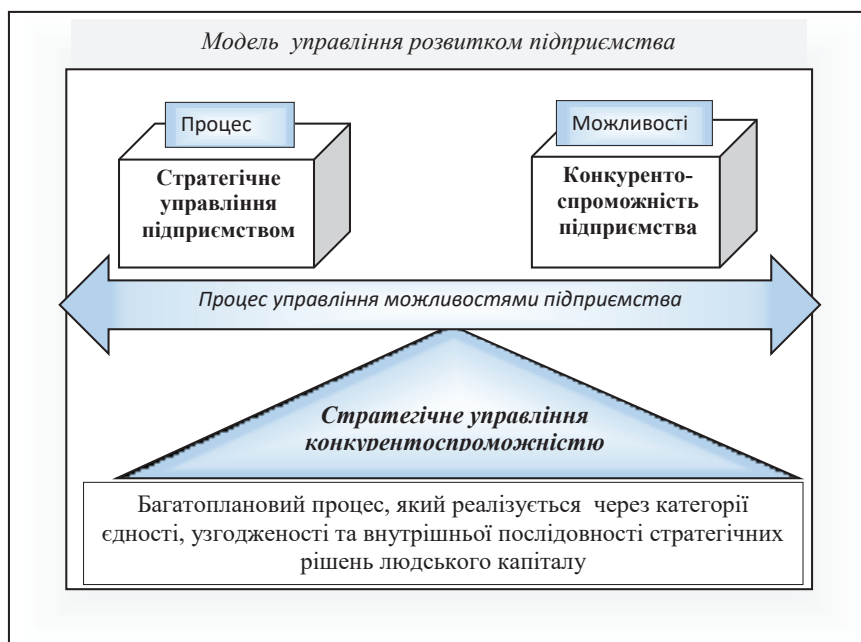


Рис. 1. Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства»

Джерело: розроблено авторами

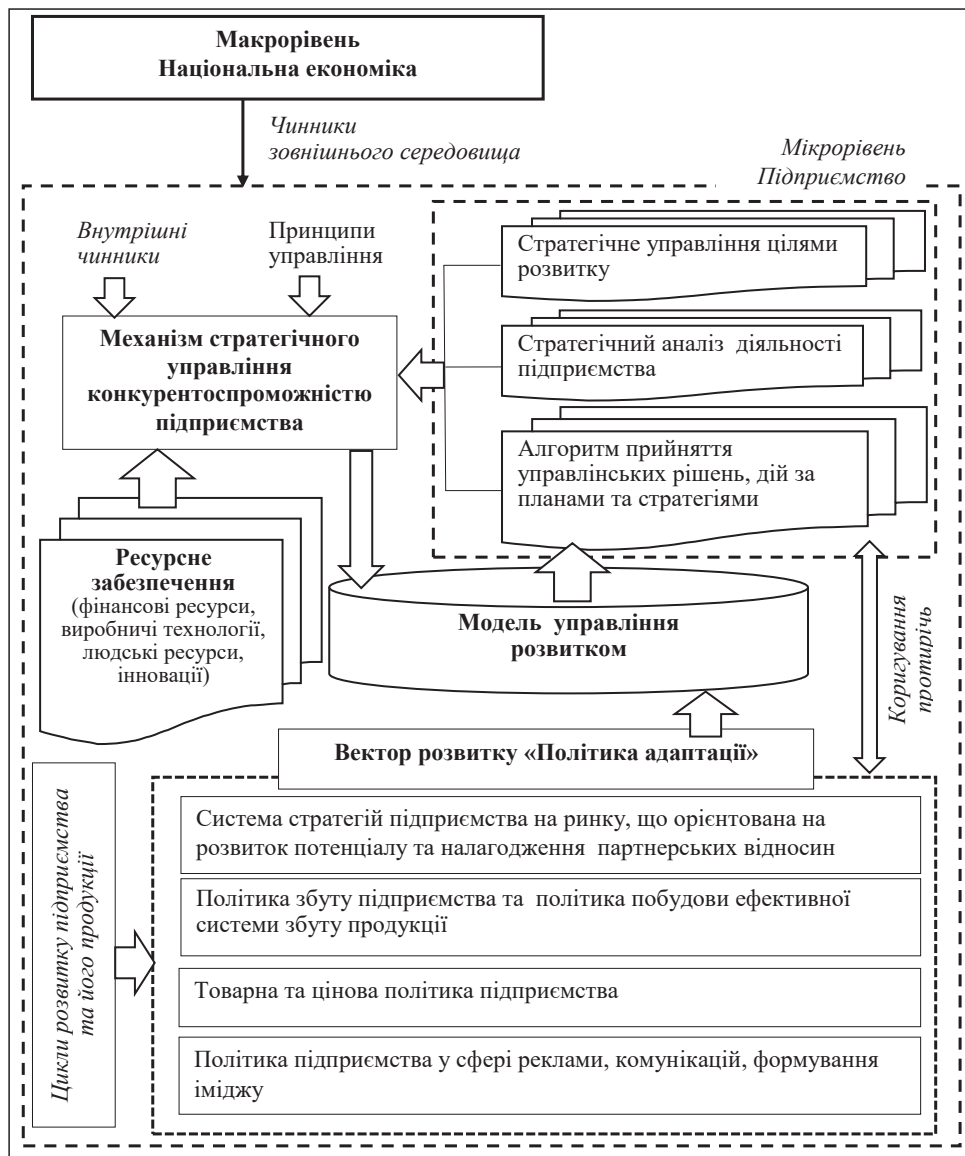


Рис. 2. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено авторами

дукції; 3) товарної та цінової політики підприємства; 4) політики підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу. Однак не треба забувати, що зміст формування стратегічних завдань політики адаптації залежить від циклів розвитку підприємства та його продукції.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді підприємству необхідно комплексне функціонування всіх елементів механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю. Відсутність будь-якої складової порушить послідовність процесу реалізації стратегічних рішень та призведе до збою функціонування механізму. Тому бажано на рівні моделі управління розвитком постійно проводити контроуючі заходи для коригування проявлених протиріч.

Розробкою і впровадженням механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві повинен займатися заздалегідь створений, спеціальний відділ «стратегічного управління конкурентоспроможністю».

Якщо підприємству економічно не вигідно створювати окремий підрозділ, пропонуємо контрольну функцію за реалізацією стратегічних рішень відповідно до стратегічного плану підприємства покласти на керівників функціональних підрозділів, які будуть підпорядковуватися топ-менеджменту. У процесі виконання стратегічних завдань може використовуватися мотивація праці (матеріальна та нематеріальна) за умов формування ефективної системи стимулювання праці працівників підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у ході проведеного аналізу змістовних характеристик понять «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства» розкрито сутність економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства». Доведено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є безперервним та багатоплановим процесом, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності

стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління. Результатом такого управління для підприємства є мінімізація негативних впливів на систему управління у процесі функціонування та забезпечення стійкості системи в цілому.

Саме тому перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, який забезпечить ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створить для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

#### Список використаних джерел:

1. Томпсон А. А., Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов]. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
3. Schendel D.E., Hattch K. J. Business Policy or Strategic Management Boarder View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, August, 1972. 538 p.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
5. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
6. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
8. Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва : Гардарика, 1996. С. 41.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : [навчальний посібник]. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
10. Євтушенко Н.О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу в системі управління потенціалом консалтингової компанії. *Економічний простір*. Дніпро : ПДАБА, 2019. № 143. С. 135–148.
11. Портер М. Конкуренція. Пер с англ. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. 96 с.
12. Корінко М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2–5.
13. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Москва : ИНФРА-М, 2001. 496 с.
14. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
15. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С. 23–27.
16. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
17. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : Новости, 2006. 267 с.
18. Воронкова А.Е., Пономаренко В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка, 2000. 152 с.
19. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управление конкурентоспроможностью предприятия : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
20. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В. Международный маркетинг: учеб. пособие. Москва : Высшая школа, 2001. 239 с.
21. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15–18.
22. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми економіки та управління* : зб. наук. праць. 2015. № 9.
23. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
24. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*: Економічні науки. 2016. № 1. С. 8–9.
25. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*: Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2.

#### References:

1. Tompson A.A., & Dzh. Striklend. (1998). Strategicheskij menedzhment. [Strategic management.]. Isskustvo razrabotki i realizatsii strategii Moskva: Banki i birzhi, YUNITI. 576.
2. Khiggins Dzh.M. (1983). Organizatsionnaya politika i strategicheskij menedzhment [Organisational Policy and Strategic Management]. 2-ye izdaniye. Chikago: Drayden Press. 824.
3. Shendel D.E., & Gatch K. Dzh. (1972). Biznes politika i strategicheskij menedzhment. [Business policy and strategic management]. Boleye shirokiy vzglyad na voznikayushchuyu distsiplinu. Akademiya upravleniya protsessami. 538.
4. Ansoff I. (1989). Strategicheskoye upravleniye [Strategic management]. Moskva: Ekonomika, 519.
5. Shershn'ova Z.YE., & Obors'ka S.V. (1999). Stratehichne upravlinnya [Strategic management] : navch. posib. Kyiv: KNEU. 384.
6. Pirs Dzh. A., & Robinson R. B. (2012). Strategicheskij menedzhment: planirovaniye vnutrenney i global'noy konkurentsii. 13-ye izdaniye. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc. 1014.
7. Herasymchuk V.H. (2000). Stratehichne upravlinnya pidpriyemstvom [Strategic management of the enterprise]. Hrafichne modelyuvannya: navch.posibnyk. Kyiv : KNEU. 360.
8. Vikhanskiy A.S., & Naumov A.I. (1996). Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess [Management: man, strategy, organization, process]. Moskva: Gardarika. 41.
9. Vasylenko V.O., & Tkachenko T.I. (2003). Stratehichne upravlinnya: [Strategic management]. Kyiv : TSUL. 396.

10. Yevtushenko N.O. (2019). Osoblyvosti formuvannya struktury intelektual'noho kapitalu v systemi upravlinnya potentsialom konsal'tynhovoï kompaniyi [Features of the formation of the structure of intellectual capital in the potential management system of a consulting company]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*. Dnipro : PDABA. № 143.
11. Porter M. (2003). Konkurentsya [Competition]. Per s anhl. Moskva: Yzd.dom “Vyl'yams”. 96.
12. Korin'ko M.D. (2003). Dyversyfikatsiya v istoriyi ekonomichnoyi dumky [Diversification in the history of economic thought]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current economic problems*. № 1. S. 2–5.
13. Zav'yalov P.S. (2001). Marketing u skhemakh, risunkakh, tablitsakh [Marketing for diagrams, figures, tables]. Moskva : INFRA-M. 496.
14. Shinkarenko V.G., & Bondarenko A.S. (2003). Upravleniye konkurentosposobnost'yu predpriyatiya [Enterprise competitiveness management]. Khar'kov : Izd-vo KHNADU. 186.
15. Marenich A., & Astakhova I. (1996). Upravleniye konkurentosposobnost'yu predpriyatiya [Management of enterprise competitiveness]. *Biznes-Inform – Business Inform*. № 5. S. 23–27.
16. Byelyen'ky P.YU. (2007). Doslidzhennya problem konkurentospromozhnosti [Research of competitiveness problems]. *Visnyk NAN Ukrainy – Bulletin of the NAS of Ukraine*. № 5. p. 9–18.
17. Azoyev G.L., & Chelenkov A.P. (2006). Konkurentnyye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]. Moskva. : Novosti. 267.
18. Voronkova A.E., Ponomarenko V.P., & Dibnis H.I. (2000). Pidtrymka konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryyemstva [Supporting the competitive potential of the enterprise]. Kyiv: Tekhnika. 152.
19. Balabanova L.V., Kryvenko H.V., & Balabanova I.V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Enterprise Competitiveness Management] Kyiv: Vydavnychyy dim “Profesional”. 256.
20. Pertsovskiy N.I., Spiridonov I.A., & Barsukova S.V. (2001). Mezhdunarodnyy marketing [International marketing]. Moskva: Vysshaya shkola. 239.
21. Kalashnikova L.M. (2003). Konkurentosposobnost' predpriyatiya i ikh produktsii. *Mashinostroitel' – The machine builder*. № 11, p. 15–18.
22. Petrova A., & Shekhovtsova I. (2015). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva v umovakh nestabil'nosti [Competitiveness of the enterprise in conditions of instability]. *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya – Actual problems of economy and management*. № 9.
23. Romanyuk L.M. (2010). Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel]. *Naukovi pratsi KNTU – Scientific works of KNTU*. V. 17.
24. Babiy I.V. (2016). Analiz naukovykh pohlyadiv u formuvanni stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Analysis of scientific views in the formation of strategic enterprise management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*. № 1. p. 8–9.
25. Pashchenko O. P. (2011). Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva. [Strategic management of enterprise development]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*. № 2. V. 2.