

УДК 339.137:658

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

**Бєлова О.І.**

к.е.н., доцент кафедри управління проектами та бізнес-адміністрування, Університет економіки та права  
«КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна  
тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: belovaelenag@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9359-6947, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93>

## FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY FOR TRADING ENTERPRISE

**O. Bielova**

PhD, associate professor department of project management and business administration,  
«KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine  
tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: belovaelenag@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9359-6947, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93>

**Анотація.** У статті визначено та проаналізовано поняття конкурентної стратегії підприємства та визначено, що це спосіб отримання стійких конкурентних переваг (при врахуванні екзогенних та ендогенних детермінантів) у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти; та розширення кола споживачів. Охарактеризовано основні чинники, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розглянуто основні конкурентні стратегії теорії стратегічного управління та виділено ті, що актуальні для застосування підприємствами України на сучасному етапі розвитку економіки. До таких віднесено стратегію лідерства по витратам, сфокусовану стратегію диференціації та сфокусовану стратегію на низьких витратах. Також проаналізовано принципи формування конкурентної стратегії на сучасному підприємстві, до яких відносяться цілеспрямованість, системність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, оптимальність, послідовність дій, керованість, гнучкість та ефективність. Запропоновано етапи реалізації конкурентної стратегії на підприємстві торгівлі: визначення напрямків проведення заходів, розподіл обов'язків персоналу в процесі реалізації заходів, визначення темпу і термінів здійснення заходів, спостереження за ходом впровадження заходів, створення систем підтримки і контролю результатів впровадження заходів, контроль. Така послідовність дозволить забезпечити довгострокову життєздатність результатів впровадження запропонованих заходів. Доведено, що аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги.

**Ключові слова:** підприємство, підприємство торгівлі, конкурентоспроможність, стратегічне управління, конкурентна стратегія.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 4, бібл: 12

**Annotation.** The article defines and analyzes the concept of competitive strategy of the enterprise and it is determined that this is a way of obtaining stable competitive advantages (taking into account exogenous and endogenous determinants) in each strategic business unit of an enterprise through competition, meeting the diverse and changing needs of consumers better than competitors do; and consumer empowerment. Article describes the main factors contributing to increasing the competitiveness of the enterprise, examines the main competitive strategies of the theory of strategic management and highlights those that are relevant for the enterprises of Ukraine at the present stage of economic development. These include cost leadership strategies, a focused differentiation strategy, and a focused low cost strategy. The principles of forming a competitive strategy at a modern enterprise are also analyzed which include focus, systemic, resource constraints, complexity, alternatives, optimality, sequence of actions, manageability, flexibility and efficiency. The stages of the implementation of a competitive strategy at the trade enterprise are proposed: definition of directions of events, division of duties of personnel in the process of implementation of measures, determination of the pace and timing of implementation of measures, monitoring of the implementation of measures, creation of support and monitoring systems for the implementation of measures, control. Such a sequence will ensure the long-term viability of the results of the implementation of the proposed measures. It is proved that the analysis of strategic potential, identifying key success factors for the company and its weaknesses in the competition will identify the internal processes of the

*company, which can be viewed as strengths or its weaknesses, assess their significance and determine competitive advantage*

**Key words:** *enterprise, trade enterprise, competitiveness, strategic management, competitive strategy*

*Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 4, bibl. : 12*

**Постановка проблеми.** Глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій у розвитку сучасного світу, яка істотно впливає не лише на економічне життя, але й має політичні та соціальні наслідки. Ці наслідки все більше відчувають на собі практично всі країни і серед них, звичайно, Україна, яка усвідомлено і цілеспрямовано рухається в напрямку інтеграції в міжнародну економіку [11]. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств посідає провідне місце у теорії стратегічного розвитку, оскільки її вирішення забезпечує успішне функціонування підприємств і є основою забезпечення конкурентної здатності держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тлумачення конкурентних стратегій виконується в багатьох працях економістів: Афанасьєва М., П'ятницької Г., Ракші Н., Дорошенко Ю., Лапіна Є., Федоніна О., Репіної І., Олексюка О., Краснокутської Н., Портера М., Дойля П. та ін. Теорія стратегічного управління узагальнює наукові знання, економічні категорії, інструментарій побудови конкурентних стратегій, досвід теоретико-методичних

досліджень процесу їх формування і розвитку.

Розробки багатьох авторів адаптовані до умов ринкової трансформації економіки України, однак відсутній комплексний підхід до поєднання класичних та сучасних конкурентних стратегій.

**Формулювання цілей статті.**

Дослідити основні чинники, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розглянути основні конкурентні стратегії теорії стратегічного управління та виділити ті, що актуальні для застосування підприємствами України на сучасному етапі розвитку економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів [1, 3].

Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікаційні ознаки стратегій підприємства**

№	Класифікаційна ознака	Стратегії
1	<i>за напрямом розвитку підприємства</i>	стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. їх називають базовими стратегічними альтернативами
2	<i>за рівнем управління</i>	корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А. Томпсон, А. Стрікланд)
3	<i>за напрямками діяльності</i>	товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії
4	<i>за досягненням конкурентних переваг</i>	стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Портер)
5	<i>за позицією в галузі, ринковому сегменті</i>	конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка)

Джерело: складено автором [1, 3, 9]

На нашу думку, конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг (при врахуванні екзогенних та ендогенних детермінантів) у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти; та розширення кола споживачів [2].

Слід звернути увагу на те, що категорія «конкурентоспроможність» є синтетичною, тобто такою, що пов'язана з низкою факторів довго- та короткострокового економічного розвитку, таких, як [2, 3]:

- *просторова орієнтація підприємства* (цільовий ринок, галузева належність, мікросередовище, регіональні особливості);

- *динамічність* (трансформування конкурентоспроможності із короткострокової у стратегічну, міжнародну та світову);

- *системність* (урахування дії максимально можливої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у процесі реалізації стратегії, побудова стратегічного балансу підприємства для нарощення конкурентного потенціалу);

- *самодостатність* (формування системи компетенцій як здатностей забезпечення неперервного розвитку конкурентного потенціалу); унікальність (випуск висококонкурентної продукції);

- *ієрархічність* (конкурентоспроможність факторів виробництва, товару, підприємства, галузі, регіону, держави).

Підприємства торгівлі, які впевнено і надійно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у своєму арсеналі чітко сформульовану стратегію, яка складається з запланованих, продуманих цілеспрямованих дій у різному масштабі часу і простору на непередбачений розвиток ситуації і на конкурентну боротьбу, що підсилюється. З цього

приводу відомий економіст-дослідник П. Дойль відзначає наступне: «Підприємства, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відслідковують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег» [8].

Це свідчить про те, що виживання будь-якого підприємства залежить від уміння постійно підтримувати його високу конкурентоспроможність на ринку, вчасно реагувати на зовнішні зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

Справедливим буде твердження, що ділові стратегії підприємства будуть перемагати за умови, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага, тобто конкурентна стратегія.

На сьогоднішній день підприємствам торгівлі України притаманні три конкурентні стратегії, які розглянемо більш детально у табл. 2.

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Існує багато систем класифікації факторів, які дають змогу вивчити стан зовнішнього середовища підприємства [4, 10].

При цьому всі автори у розгляді середовища непрямого впливу особливу увагу приділяють факторам, що характеризують стан національної економіки. З цієї точки зору середовище, у якому працюють українські підприємства, має наступні особливості (табл. 3).

Різка зміна умов дії вітчизняних підприємств торгівлі, вимоги, що висували ринкові відносини та стан вітчизняної економіки, поставили перед ними першочергові завдання – адаптації та виживання у нових умовах. Проте, зміни у середовищі функціонування підприємств не призвели до адекватних змін підходів до управління. Воно базувалось на контролі та екстраполяції, але практично не використовувало систему управління на основі передбачення змін та прийняття гнучких екстрених рішень.

**Класичні конкурентні стратегії підприємств**

Стратегія	Коли застосовується	Характеристика	Переваги	Недоліки
<i>Стратегію лідерства по витратах</i>	Прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни	Спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.	Підприємство може: а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих); б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.	Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.
<i>Сфокусовану стратегію диференціації</i>	Стає можливою у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою)	Підходи успішної диференціації, розширення характеристик товару: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і налагодка; нові специфічні властивості; більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.	Міцний та лояльний сегмент ринку, прихильність споживачів	Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде
<i>Сфокусовану стратегію на низьких витратах</i>	При глибокій спеціалізації підприємства	Означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах.	Знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі прибуток	Залежить від даного купівельного сегменту ринку, що вимагає унікальних характеристик товару

Джерело: складено автором на основі [3, 7, 8]

**Підходи до виконання задач з розробки стратегії**

Підхід	Переваги та недоліки
<i>1. Головний стратегічний (або одноосібний) підхід.</i> Керівник є головним стратегом і підприємцем, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.	Вкрай централізована робота з розробки стратегії виправдана, коли керівник має сильне інтуїтивне бачення того, що і як має бути зроблено. Основна слабкість підходу – масштаб стратегії надто залежить від майстерності однієї людини у розробці стратегій.
<i>2. Підхід, побудований на делегуванні повноважень.</i> Керівник передає розробку стратегії підлеглим – можливо, персоналу зі стратегічного планування або іншим ланкам.	До переваг можна віднести можливість для керівника обирати з безлічі стратегічних ідей, а також широкую участь керівників усіх рівнів та з різних регіонів. Основна слабкість підходу - загроза віддалення керівника від процесу розробки стратегії. Результат - стратегії, що мають справу із проблемами сьогодення, не орієнтовані на використання майбутніх можливостей підприємства.
<i>3. Спільний (або побудований на співробітництві) підхід.</i> Проміжний підхід між двома попередніми. Керівник залучає підлеглих - майбутніх ключових виконавців до розробки узгодженої стратегії.	Головною перевагою є те, що участь майбутніх виконавців у розробці стратегії посилює їх прихильність до успіху втілення планів. Але є й певний ризик: стратегія може стати компромісом, позбавленим сміливої творчої ініціативи.
<i>4. Ініціативний підхід.</i> Керівник спонукає підлеглих до розробки, захисту та втілення у життя певної стратегії.	Сила підходу полягає у тому, що фахівцям із привабливими стратегічними пропозиціями надають можливість і ресурси для їх апробації. Це сприяє тому, що організація має здатність до оновлення.

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6, 7]

В умовах високих темпів інфляції негативний ефект від помилок керівників міг погашатися за рахунок інфляційного доходу. Проте стабілізація економічної ситуації, що намітилась на початку XXI століття, закінчення періоду масової приватизації призвели до розуміння новими власниками та керівниками підприємств необхідності стратегічного управління в сучасних умовах постіндустріальної епохи. Таким чином, формування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах пов'язано з переходом до ринкових умов функціонування, одержанням реальної

самостійності, реформуванням власності на засоби виробництва, стриманням темпів інфляції [10].

Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії має системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом даного процесу є принципи формування конкурентної стратегії, до яких відносяться принципи, вказані у табл. 4.

Таблиця 4

**Принципи формування конкурентної стратегії на підприємстві торгівлі**

№	Принцип	Характеристика
1	<i>цілеспрямованість</i>	орієнтованість на досягнення конкретних цілей
2	<i>системність</i>	урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії
3	<i>обмеженість ресурсів</i>	врахування лише необхідної кількості ресурсів, виключення зайвих затрат
4	<i>комплексність</i>	урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії
5	<i>альтернативність</i>	вибір конкурентної стратегії з великої кількості
6	<i>оптимальність</i>	досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління
7	<i>послідовність дій</i>	становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу
8	<i>керованість</i>	процес впливу керуючої системи на керовану
9	<i>гнучкість</i>	здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
10	<i>ефективність</i>	реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6, 7]

Ефективна реалізація процесу формування конкурентної стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне.

Підприємству належить визначити оптимальний темп впровадження заходів, беручи до уваги технічні та організаційні особливості підприємства, а також час, необхідний для активізації потенціалу персоналу та позитивного сприйняття змін пасивними працівниками (рис. 1.)

Така послідовність дозволить забезпечити довгострокову життєздатність результатів впровадження запропонованих заходів.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей

конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів.

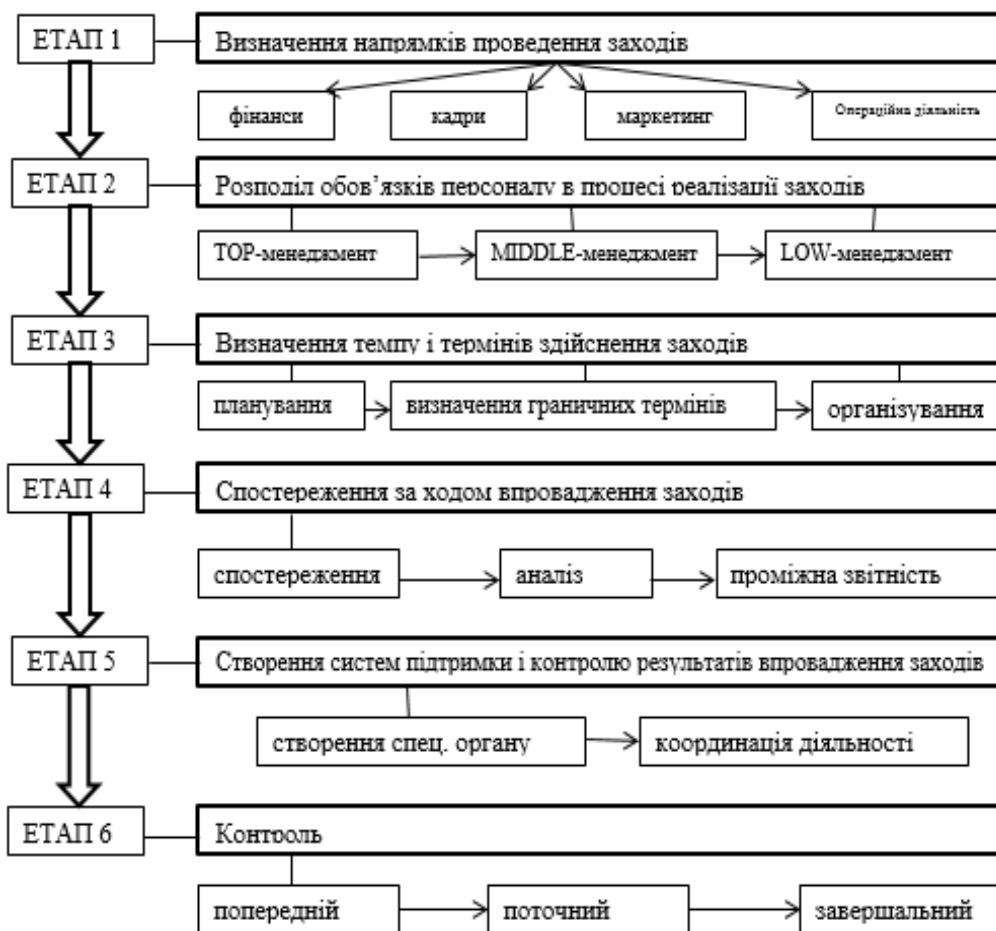
З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті

та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо [5, 11].

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності

підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи.

Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого процесу, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування множини конкурентних стратегій запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку.



**Рис. 1. Етапи реалізації конкурентної стратегії на підприємстві торгівлі**

*Джерело: складено автором*

Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії.

Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості.

Стратегічна проблематика підприємств торгівлі в Україні пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з

підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам торгівлі функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. Авторський підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунті українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможної торгівлі і зростанню її ефективності [3, 9].

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств торгівлі обумовлюється тим, що: стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства торгівлі, його бачення майбутнього, допомагає зорієнтувати персонал у потрібному напрямку; аналіз середовища підприємства торгівлі, трактуючи вихідну ситуацію, визначає обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію; сформована стратегія виступає інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприяє досягненню компромісів, допомагає здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначає причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів); наявність сформованої стратегії підвищує адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструє зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприяє обґрунтованому управлінню.

**Висновки.** Таким чином, в умовах нестабільного розвитку економіки та

посилення конкуренції у сфері торгівлі важливе місце в управлінні підприємством займає формування та реалізація конкурентної стратегії. Наведений процес формування конкурентної стратегії, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження даного процесу на підприємстві дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію у сфері торгівлі.

#### *Література:*

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк, 2006. 294 с.
2. Батенко Л. Практические подходы к повышению эффективности организации производственных процессов. *Менеджер по персоналу* : журнал. 2009. № 7. С. 59-67.
3. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Інноваційна економіка* : журнал. №10, 2012, С. 109-115.
4. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *БІЗНЕС-ІНФОРМ* : журнал. БИ-2-2013, С. 155-163.
5. Белова О. І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами, № 2, 2013, С. 52-57.
6. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2008. 478 с. 464-473.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с.
8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
9. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
10. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія. Київ, 2010. 320 с.
11. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету : журнал. 2009. №1. С. 31-35.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління  
Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид.,  
перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

**Reference:**

1. Balabanova L. V. Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichnyi pidkhid: monohrafiia. Donetsk, 2006. 294 s.

2. Batenko L. Praktycheskye podkhodi k povishenyiu efektyvnosti orhanyzatsyy proyzvodstvennikh protsessov. Menedzher po personalu : zhurnal. 2009. № 7. S. 59-67.

3. Bielova O. I. Teoretychni aspekty formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnyomy merezhamy. Innovatsiina ekonomika : zhurnal. №10, 2012 [36], S. 109-115.

4. Bielova O. I. Metodolohichniy pidkhid do formuvannia zmistu ta struktury motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnyomy merezhamy. BIZNES-INFORM : zhurnal. BY-2-2013, S. 155-163.

5. Bielova O. I. Formuvannia tryvymirnoi matrytsi staniv motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnyomy merezhamy, № 2, 2013, S. 52-57.

6. Hordiienko P. L. Stratehichnyi analiz : navch. posib. Kyiv : Alerta, 2008. 478 s. 464-473.

7. Dovhan L. Ye. Stratehichne upravlinnia : navch. posib. 2-he vyd. Kyiv : TsUL, 2011. 440 s.

8. Nalyvaiko A. P. Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku: monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2001. 227 s.

9. Petrova I. L. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navch. posib. Kyiv : KNEU, 2013. 466 s.

10. Petrova I. L. Innovatsiina diialnist: stymuly ta pereshkody: monohrafiia. Kyiv, 2010. 320 s.

11. Khmil F. Udoskonalennia upravlinnia vitchyznianymy orhanizatsiiamy v konteksti ekonomichnykh ta suspilnykh zmin. Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu : zhurnal. 2009. №1. S. 31-35.

12. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv : KNEU, 2004. 699 s.

*Стаття надійшла до редакції 05.09.2018 р.*