

УДК 65.011.4

## КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ



Є.А. Бельтюков, д.е.н., професор

Л.А. Некрасова, к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності.*

Визначено поняття «конкурентна стратегія організації». Запропонована схема оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства з урахуванням результатів його діяльності. Виділено основні етапи оцінки. Розглянуті практичні аспекти визначення рівня конкурентоспроможності виноробних підприємств.

*Ключові слова:* конкурентна стратегія, оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність продукції, модель ADL

*Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и формирование на основе оценки уровня конкурентоспособности.*

Определено понятие «конкурентная стратегия организации». Предложена схема оценки конкурентоспособности промышленного предприятия с учетом результатов его деятельности. Выделены основные этапы оценки. Рассмотрены практические аспекты определения уровня конкурентоспособности винодельческих предприятий.

*Ключевые слова:* конкурентная стратегия, оценка конкурентоспособности предприятия, конкурентоспособность продукции, модель ADL

*Beltiukov E.A., Nekrasova L.A. The competitive strategy of the company: the nature and form-based assessment of the level of competitiveness.*

The features of approaches to restructuring on the basis of the study of structural and functional changes in the business and the necessity of implementing a systematic approach, based on a deeper study of the interaction of different types of capital and organizational innovation potential of the economy.

*Keywords:* competitive strategy, the competitiveness of enterprises, product competitiveness, model ADL

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися турботи про можливість технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Таким чином, на початку ХХІ століття на перший план вийшли проблеми стратегічні.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідає конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення, по-друге, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, по-четверте, не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі.

Все вищевикладене і обумовлює актуальність проблеми, яка полягає в необхідності продовження досліджень в даному напрямку: обґрунтування теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності, розробки комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності та рекомендацій щодо вибору та формування конкурентної стратегії підприємства на основі цієї оцінки.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання конкурентоспроможності представлено в економічній літературі з часів раних класиків, з тих пір як Адам Сміт написав в 1786 р. своє «Дослідження про природу і причини багатства народів». Його міркування були продовжені Давидом Рікардо, який ввів поняття порівняльних переваг держав, які з тих пір лягли в основу теорії міжнародної торгівлі. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії організації. Дану тему розкривали такі дослідники, як Г.Л. Азоев, Г.Л. Багієв, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, Є.П. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, І. Ансофф, А.А. Марченко, М.І. Книш, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Буккерель, А. Дайан, Діксон, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон і багато інших. Глибоке і всебічне вивчення наукових робіт зазначених авторів дозволило зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття підходів до розгляду досліджуваної проблеми, в даний час не існує

комплексної методики оцінки конкурентоспроможності, а також рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

Метою даної статті є розробка теоретичних та методичних питань формування системи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє забезпечити необхідну достовірність розрахунків і виключити можливість прийняття необґрунтованих рішень при виборі конкурентної стратегії.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1. Визначення терміна «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
Г. Азоев	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [1].
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [2].
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [3].
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [5].
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [6].
А. Томпсон, А. Стрікленд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [8].
Н. Тренюв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [9].
А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [1].
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [10].

Різнорічність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: ділова стратегія [10]; бізнес-стратегія [2]; базова стратегія [9].

За результатами аналізу запропонованих науковцями визначень поняття «конкурентна стратегія організації» сформовано принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію організації (рис. 1).

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної пе-

реваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія.

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

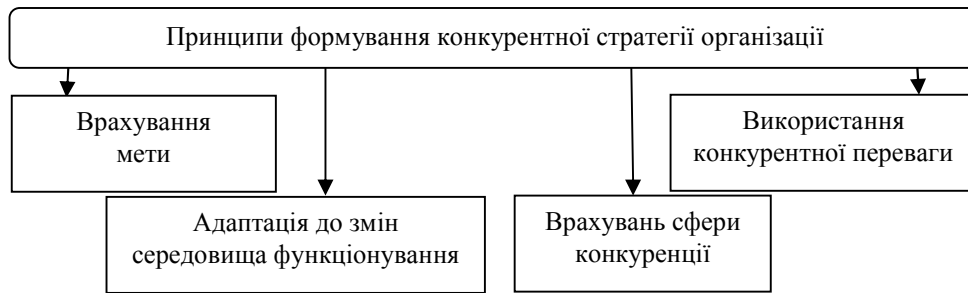


Рис. 1. Принципи формулювання конкурентної стратегії організації

Кожен з вищенаведених методів має певні недоліки, найбільш значимі з яких: відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов (алгоритмізації) та ін. У даній ситуації набувають питання вдосконалення науково – методичного забезпечення стратегічного конкурентного планування.

Досвід найбільш економічно розвинених і конкурентоспроможних країн світу показує, що одним з головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня.

Єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства у дослідників не існує, як немає і єдиного алгоритму. На рис. 2 запропонована схема оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства з урахуванням результатів його діяльності. На першому етапі оцінки конкурентоспроможності ми вибираємо на якій з 4 стадій життєвого циклу перебуває товар. Підприємство проходить через чотири фази, реалізуючи продукцію на ринку або в більшій або меншій кількості, яка служить для задоволення виникаючих і зникаючих потреб і можливостей покупців під впливом факторів середовища.

Другий етап характеризується відбором основних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства. В якості основних показників, прийємо: обсяг виробництва (показник, що характеризує масштаб виробництва і необхідну ємність ринку); продуктивність праці, (виріток на 1 працівника); фондоозброєність праці; фондовіддача; валова рентабельність продажу; фонд оплати праці; платоспроможність підприємства; асортимент товару; конкурентоспроможність продукції.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції визначаємо основні показники якості продукції, такі як: прозорість, смак, букет, колір і масова частка етилового спирту. Коефіцієнт вагомості показників було розраховано експертним шляхом.

На четвертому етапі проведемо стандартизацію показників якості продукції за допомогою дифе-

ренціального методу. Диференціальний метод засновано на порівнянні одиничних показників якості оцінюваної продукції з відповідними одиничними показниками якості базового зразка з урахуванням коефіцієнту вагомості.

На п'ятому етапі переводимо фінансові показники у безрозмірний вигляд. На шостому етапі складаємо отримані безрозмірні показники, але сумарний показник не буде адекватно відображати рівень конкурентоспроможності, тому треба врахувати значимість кожного показника при складанні.

Для формулювання і вибору стратегії існує велика кількість моделей і матриць, однією з них є матриця ADL. Вона дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги у відповідності зі стадією життєвого циклу галузі і силою компанії на ринку[17].

В основі підходу до портфельного аналізу фірми Arthur D. Little (модель ADL) лежить концепція життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці, відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість і спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: від провідної до слабкої (всього в моделі ADL їх розглядається п'ять).

Визначення конкурентоспроможності фірми в матриці ADL ґрунтується на оцінці таких критеріїв:

- домінуюча. Рідкісний випадок, часто результат позиції близької до монополії або протекціонізму;
- сильна. Сильна компанія може проводити стратегію, не особливо зважаючи на кроки компанії – конкурентів;
- сприятлива. Галузь поділена на частини. Відсутність явного лідера;
- надійна. Компанія займає нішу на ринку, завдяки географії або властивостям товару;
- слабка. Бізнес занадто малий, для того щоб бути прибутковим або вижити в довгостроковій перспективі.

Модель ADL будується на двох змінних, на осі у відображається зрілість підприємства (життєвий цикл), на осі х – рівень конкурентної позиції підприємства (табл. 2) [9]

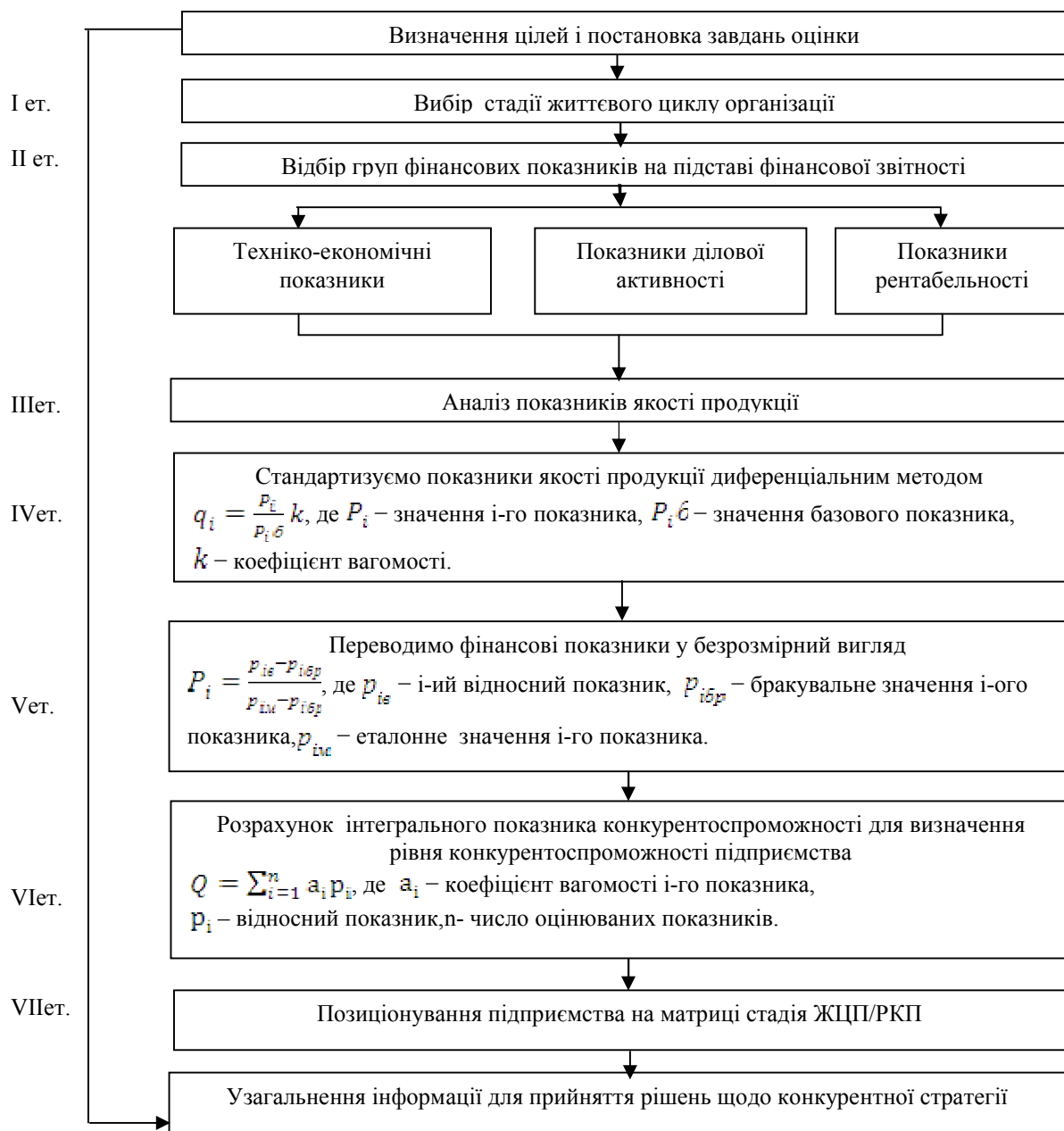


Рис. 2. Схема оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства [сформовано авторами]

Використовуючи матрицю ADL на сьомому етапі, можна виробити правильні напрямки для стратегічних управлінських рішень, визначити довгостроковий вектор розвитку товару або послуги.

Наведемо приклад оцінки конкурентоспроможності виноробних підприємств, використовуючи дані експертного оцінювання та фінансової звітності ТОВ «Велес», ПАТ «Болградський вино-

робний завод», ПАТ «Торговий дім «МАСАН-ДРА», ПАТ «КОБЛЕВО», ЗАТ «Ізмаїльський вин-завод».

ТОВ «Велес» знаходиться на стадії життєвого циклу – зростання, тому що більшість показників знаходяться на цьому етапі, за винятком прибутку, споживачів і ключових маркетингових інструментів.

Таблиця 2. Стадії життєвого циклу підприємства

Ситуація підприємства і стан ринку	Стадії життєвого циклу підприємства			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів	Низький	Зростаючий	Високий	Убиваючий
Прибуток	Незначний	Зростаючий	Зростаючі	Убиваючий
Грошовий потік	Негативні	Середній	Високий	Середній
Споживачі	Новатори	Масовий ринок	Масовий ринок	Запізнилися

Продовження табл. 2

Число конкурентів	Незначне	Зростаюче	Високе	Продовжує спадати
Стратегічні цілі, структура збуту	Розширення ринку	Пониження на ринку	Захист частки ринку	Підвищення ефективності
Витрати на збут	Високі	Високі	Спадаючі	Низькі
Ключові маркетингові інструменти	Продукт / реклама	Розподіл / реклама	Продукт/ ціна	Розподіл / ціна
Продукт	Початковий варіант, подальше доведення	Модернізований	Диференціація, пошук нових місць застосування, розширення асортименту	Рационалізація, скорочення асортименту продукту
Ціна	Висока для «зняття вершків» або низька для проникнення	Підтримання або зниження	Тенденція до зниження залежності від диференціації та конкуренції	Знизилась з метою диференціації з новими продуктами

ПАТ «Болградський виноробний завод» відноситься до етапу старіння. Прибуток і грошові потоки зменшуються. Ціна знижується з метою диференціації з новими продуктами.

ПАТ «Торговий дім «МАССАНДРА» і ПАТ «КОБЛЕВО» знаходяться на стадії життєвого циклу – зрілість. На цій фазі прибуток досягає свого максимуму і починає знижуватися через додат-

кові витрати з підтримання конкурентоспроможності товарів на рекламу, стимулювання збуту.

ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» відноситься до фази зростання. Яка характеризується суттєвим збільшенням обсягу продажу і зростанням прибутку.

За допомогою таблиці 2 визначимо на якій стадії життєвого циклу знаходяться підприємства та представимо це в таблиці 3.

Таблиця 3. Стадії життєвого циклу товару

Ситуація підприємства і ринкова ситуація	Стадії життєвого циклу товару			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів		I, III, V	II, IV	
Прибуток	I	IV	III, V	II
Грошовий потік		I, IV	III, V	II
Споживачі	I	V	II, III, IV	
Число конкурентів		I, V	III, IV	II
Стратегічні цілі, структура збуту		IV, V	I	II, III
Витрати на збут		I, V	II, III, IV	
Ключові маркетингові інструменти	I		IV, V	II, III
Продукт		I, V	II, III, IV	
Ціна		I, IV, V	III	II

Де: I – ТОВ «Велес»,

II – ПАТ «Болградський виноробний завод»,

III – ПАТ «Торговий дім «МАССАНДРА»,

IV – ПАТ «КОБЛЕВО»,

V – ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»

При визначенні рівня конкурентоспроможності виноробних підприємств, об'єктивний результат може бути отриманий експертним шляхом, заснований на базі основних економічних показників, які характеризують діяльність підприємств. В якості основних показників приймемо:

- обсяг виробництва – показник, що характеризує масштаб виробництва і необхідну ємність ринку;
- продуктивність праці, виробіток на 1 працівника;
- фондоозброєність праці – розмір основних фондів, які припадають на одного робітника;

— фондовіддача – ефективність використання основних фондів підприємства;

— валова рентабельність продажу – показує ефективність виробничої діяльності й цінової політики підприємства;

— фонд оплати праці – сума витрат на оплату праці працівників підприємства;

— платоспроможність підприємства показує здатність підприємства виконати всі свої фінансові обов'язки;

— асортимент товару – характеристика, яка дає уявлення про кількість видів вироблених товарів;

— конкурентоспроможність продукції – одна з найважливіших складових, що комплексно оцінює характеристики продукції та може слугувати основою для виходу підприємства з даною продукцією на нові ринки.

Основні економічні показники зведемо в таблицю 4.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності виноробних підприємств проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції за допомогою диференціального методу. Диференціальний метод заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності.

При диференціальному методі будуються параметричні індекси за формулою (1) [4]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_i \bar{b}} k, \quad (1)$$

де  $P_i$  – значення  $i$ -го показника,  
 $P_i \bar{b}$  – значення базового показника,  
 $k$  – коефіцієнт вагомості.

Використовуючи формулу (1), зведемо розрахунок рівня конкурентоспроможності продукції в таблицю 5.

Таблиця 4. Основні економічні показники підприємств

Показники	ПАТ «Болградський виноробний завод»	ПАТ Торговийдім «МАСАНДРА»	ПАТ «КОБЛЕВО»	ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	ТОВ «Велес»
Обсяг виробництва, грн.	15 495	172 906	222 253	52 206	5 076
Продуктивність праці	108,36	1 921,18	838,69	360,04	133,58
Фондоозброєність	55,63	52,9	206,93	87,29	168,39
Фондовіддача	1,95	36,32	4,05	4,12	0,8
Валова рентабельність продажу, %	0,3	19,98	13,57	3,8	41
Фонд оплати праці, тис. грн.	297,4	198	568,7	298,7	77,9
Платоспроможність підприємства	1,17	27,94	1,05	1,1	0,9
Асортимент продукції, шт.	22	60	30	20	22

Таблиця 5. Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції диференціальним методом

Показники	$k$	$P_i$ $\bar{b}$	I		II		III		IV		V	
			$P_i$	$\frac{P_i}{P_i \bar{b}} k$	$P_i$	$\frac{P_i}{P_i \bar{b}} k$	$P_i$	$\frac{P_i}{P_i \bar{b}} k$	$P_i$	$\frac{P_i}{P_i \bar{b}} k$	$P_i$	$\frac{P_i}{P_i \bar{b}} k$
Прозорість	0,14	10	9	0,126	8	0,112	9	0,126	8	0,112	10	0,14
Колір	0,16	10	10	0,16	9	0,114	9	0,144	10	0,16	9	0,144
Смак	0,2	10	10	0,2	9	0,18	10	0,2	9	0,18	10	0,2
Масова частка етилового спирту, %	0,1	10	9	0,09	8	0,08	9	0,09	9	0,09	9	0,09
Букет	0,2	10	9	0,18	9	0,18	10	0,2	10	0,2	8	0,16
Оптова ціна	0,2	10	9	0,18	9	0,18	9	0,18	9	0,18	9	0,18
Конкурентоспроможність продукції				0,936		0,85		0,94		0,92		0,914

Таким чином, найбільш конкурентоспроможною продукцією є вино виробництва ПАТ «Торговий дім «МАСАНДРА», так як підприємство має найбільш високий одиничний і сумарний індекси конкурентоспроможності; вино виробництва ТОВ «Велес» займає друге місце за результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності продукції.

Оскільки основні економічні показники вимірюються в різних одиницях, то в такому вигляді вони не можуть формувати одну величину. Тому переведемо їх в безрозмірний вигляд, застосовуючи наступну формулу (2) [4]:

$$P_i = \frac{P_{iB} - P_{i\bar{b}}}{P_{iM} - P_{i\bar{b}}}, \quad (2)$$

де  $P_{iB}$  –  $i$ -ий відносний показник,  
 $P_{i\bar{b}}$  – бракувальне (найгірше допустиме) значення  $i$ -ого показника,  
 $P_{iM}$  – еталонне (найкраще можливе) значення  $i$ -го показника.

Економічні показники підприємства у безрозмірному вигляді наведено у табл. 6.

Таблиця 6. Рівень конкурентоспроможності виноробних підприємств

Показники	$a_i$	I		II		III		IV		V	
		$P_i$	$Q$	$P_i$	$Q$	$P_i$	$Q$	$P_i$	$Q$	$P_i$	$Q$
Обсяг виробництва	0,1	0,05	0,005	0	0	0,77	0,077	1	0,1	0,22	0,022
Продуктивність праці	0,1	0,02	0,002	0	0	1	0,1	0,4	0,04	0,14	0,014
Фондоозброєність	0,05	0,75	0,037	0,02	0,001	0	0	1	0,05	0,22	0,011
Фондовіддача	0,05	0	0	0,03	0,002	1	0,05	0,09	0,005	0,1	0,005
Валова рентабельність продажу	0,1	1	0,1	0	0	0,48	0,048	0,33	0,033	0,09	0,009
Фонд оплати праці	0,05	0	0	0,44	0,022	0,24	0,012	1	0,05	0,45	0,023
Платоспроможність підприємства	0,1	0	0	0,01	0,001	1	0,1	0,01	0,001	0,01	0,001
Асортимент продукції	0,15	0,07	0,01	0,07	0,01	1	0,15	0,33	0,049	0,22	0,033
Конкурентоспроможність продукції	0,3	0,936	0,28	0,85	0,253	0,94	0,282	0,92	0,277	0,914	0,275
			0,436		0,281		0,819		0,605		0,392

Якщо скласти отримані таким чином без розмірні показники, то сумарний показник не буде адекватно відображати конкурентоспроможність підприємства, адже при складанні не враховується значимість кожного показника. Тому для отримання інтегрального показника конкурентоспроможності застосовується наступна формула (3) [4]:

$$Q = \sum_i^n = 1a_i p_i, \quad (3)$$

де  $a_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника,  
 $P_i$  – відносний показник,  
 $n$  – число оцінюваних показників.

Виходячи з вище зроблених розрахунків можемо побудувати матрицю ADL (рис. 3) для формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств.

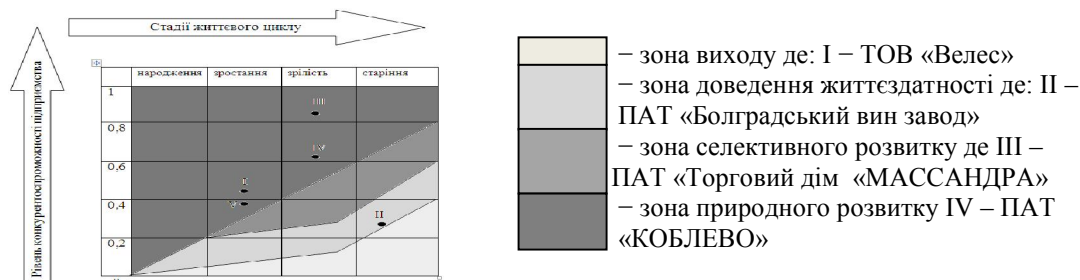


Рис. 3. Матриця ADL

З розрахунків, бачимо, що найвищий рівень конкурентоспроможності має III підприємство – ПАТ «Торговий дім «МАССАНДРА», тому що в нього найвищий рівень конкурентоспроможності продукції серед конкурентів і інші показники знаходяться на високому рівні. ТОВ «Велес» займає третє місце поступаючись ПАТ «Торговий дім «МАССАНДРА» і ПАТ «КОБЛЕВО», за рахунок низького рівня фондовіддачі і платоспроможності підприємства.

Для підвищення стійкості розвитку та конкурентоспроможності діяльності виноробних підприємств запропоновано заходи щодо зниження дефіциту сировини, організації виробництва та продажу вина в інтеграційній структурі, що включає виробників винограду, вина, транспортників, торговців і тарні підприємства.

## Висновок

Одним з головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня. Тільки кількісна оцінка дозволяє виміряти рівень конкурентоспроможності і керувати ним. У сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції, галузі, країни є важливою умовою вироблення державної політики економічної безпеки, регіональної та галузевої політики. В роботі запропоновано методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, тому що сьогодні нема єдиної загальноприйнятої методики. Кожне підприємство визначає свою конкурентну позицію на ринку самостійно. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкретний момент його існування на певній фазі його

економічного розвитку являє собою складну багатоаспектну задачу, тому що необхідно оцінити комплекс показників, що характеризують всі напрямки діяльності підприємства і формують рівень його конкурентоспроможності. Для кожного

окремого випадку є відповідні рекомендації щодо поведінки підприємств та покращення свого стану, щодо необхідних організаційних змін для підвищення або утримання високого рівня конкурентоспроможності.

### Список літератури:

1. Азосв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азосв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
7. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надано до редакції 12.02.2014

Бельтюков Євген Афанасійович / Evgen A. Beltiukov

Некрасова Любов Аркадіївна / Liubov A. Nekrasova  
*nekrasova\_la@ukr.net*

### **Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>*