

DOI: 10.18721/JE.10401

УДК [[005.21:005.521]:[005.332.4:330.342]]:658

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**С.Б. Алексеев. Е.А. Тумаков**

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк

Функционирование и развитие предприятий молодой Донецкой Народной Республики осложнено экономической блокадой со стороны Украины, военными действиями, разрывом традиционных хозяйственных связей предприятий, высокой степенью неопределенности всех факторов внешней среды. Такая обстановка усиливает конкуренцию между предприятиями и обуславливает необходимость осуществления стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия как обязательного условия выживания предприятия и достижения поставленных стратегических целей. Цель исследования – разработка механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия. На основе анализа трактовок дефиниции «стратегия» в современной экономической литературе предложено авторское определение категории «стратегия конкурентной устойчивости предприятия», определено место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия, предложена классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия, разработаны теоретическая, процессно-организационная и методологическая основы механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия. Используются методы логического и семантического анализа, системного и комплексного анализа, индукции и дедукции. Научную новизну представляют авторское определение категории «стратегия конкурентной устойчивости предприятия», усовершенствованная классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия, разработанный механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия. Полученные результаты являются универсальными и могут применяться в процессе стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятий любых форм собственности и направлений деятельности. К направлениям дальнейших исследований целесообразно отнести разработку методов оценки и планирования конкурентной устойчивости предприятия, методологии реализации стратегий конкурентной устойчивости предприятия, механизма принятия решений относительно стратегии и тактики конкурентной борьбы.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; конкурентная устойчивость; стратегия конкурентной устойчивости; классификация стратегий; формирование стратегий; выбор стратегий; механизм

**Ссылка при цитировании:** Алексеев С.Б., Тумаков Е.А. Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 4. С. 9–18. DOI: 10.18721/JE.10401

## MECHANISM FOR GENERATING AND CHOOSING THE STRATEGIES OF COMPETITION STABILITY OF AN ENTERPRISE

**S.B. Alekseev, E.A. Tumakov**

Donetsk National University of Economics and trade  
named after Mykhaylo Tugan-Baranovsky. Donetsk

Functioning and development of enterprises of the young Donetsk People's Republic is complicated by an economic blockade from the side of Ukraine, by military operations, break of traditional economic connections of enterprises, high degree of vagueness of all

factors of environment. Such a situation strengthens the competition between enterprises and stipulates the necessity of strategic planning of competition stability of the enterprise as an obligatory condition of survival of the enterprise and the achievement of the set strategic goals. The aim of the article is the development of a mechanism of forming and choosing the strategies of competition stability of an enterprise. In order to achieve the goal set out in the paper, the author's definition of the category «strategy of the company's competitive stability» was proposed based on the analysis of the definitions of «strategy» in the current economic literature. The role of strategic planning of competitive stability in the strategic planning system of the enterprise was determined, a classification of strategies for the company's competitive stability was proposed. The theoretical, process-organizational and methodological foundations for forming and choosing the competition stability strategies of the enterprise were devised. The article uses methods of logical and semantic analysis, system and complex analysis, induction and deduction. The scientific novelty is in the author's definition of the category «strategy of competition stability of the enterprise», the improved classification of strategies of competition stability of the enterprise, the developed mechanism for forming and choosing the strategies of competition stability of the enterprise. The results obtained in the article are universal and can be used in the process of strategic planning of competition stability of enterprises of any types of ownership and directions of activity. The development of methods for assessing and planning the enterprise's competitive stability, the methodology for implementing the strategies of competitive stability, the decision-making mechanism regarding the strategy and tactics of competition should be considered as promising directions for further research.

**Keywords:** strategic planning; competition stability; strategy of competition stability; classification of strategies; forming strategies; choice of strategies; mechanism

**Citation:** S.B. Alekseev, E.A. Tumakov, Mechanism for generating and choosing the strategies of competition stability of an enterprise, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 10 (4) (2017) 9–18. DOI: 10.18721/JE.10401

*Введение.* Одной из наиболее актуальных проблем в условиях высокой степени неопределенности внешней среды, вызванной экономическим кризисом, военными действиями, блокадой со стороны Украины, переделом собственности в Донбассе является проблема стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия как необходимого условия выживания и развития в долгосрочной перспективе. Несмотря на то что проблемам стратегического планирования устойчивости предприятия в конкурентной среде посвящено большое количество исследований как отечественных, так и зарубежных ученых, в настоящее время нет единого подхода к трактовке дефиниции «стратегия конкурентной устойчивости предприятия», не определено место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия, требует усовершенствования классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия, отсутствует механизм формирования и выбора конкурентной устойчивости предприятия. Указанные проблемы вызывают необходимость проведения исследований в данном направлении.

Цель данного исследования – разработка механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия.

*Методика и результаты исследования.* В настоящее время в современной экономической литературе нет единого понимания понятия «конкурентная устойчивость предприятия», поэтому целесообразно предложить следующее определение данной дефиниции, которое, в отличие от существующих, предполагает использование целевого и стратегического подходов.

Конкурентная устойчивость предприятия – это комплексная характеристика, которая отражает способность предприятия создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов.

Разработка стратегий конкурентной устойчивости является ключевым этапом стратегического планирования конкурентной устойчивости предприятия, направленного на выживание в конкурентной борьбе, захват и удержание позиций предприятия на целевых рынках.

В настоящее время в экономической литературе по вопросам стратегического менеджмента существует множество научных подходов к толкованию дефиниции «стратегия предприятия», сущность которых сводится к толкованию стратегии как набора правил (см. ФЗ РФ № 172-ФЗ от 28.06.2014 г., а также [1, с. 46]), долгосрочного плана достижения цели [4, с. 38; 15, с. 254], программы или обобщающей модели действий [27, с. 157; 28, с. 23], средства достижения конкурентоспособности предприятия [19, с. 62; 26, с. 11].

Данные определения являются достаточно дискуссионными, поскольку сами правила прямо не связаны с достижением стратегических целей, долгосрочные планы характеризуются четко обозначенными параметрами и не учитывают непредсказуемость изменений внешней среды, а конкурентоспособность является только одной из стратегических целей предприятия. Поэтому трактовки дефиниции «стратегия», с которыми следует согласиться, заключаются в понимании стратегии как позиции предприятия во внешней среде [2, с. 39], общего направления развития предприятия [6, с. 17], способа достижения стратегических целей [8, с. 75].

Исходя из проведенного анализа определений стратегии в современной экономической литературе и предложенного выше определения стратегической цели конкурентоспособности предприятия, целесообразно предложить следующее определение: *стратегия конкурентной устойчивости предприятия – это способ достижения стратегической цели, связанной с формированием или поддержкой определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе.*

Анализ классификации стратегий в современной экономической литературе позволяет выделить различные научные подходы, основными из которых являются: во-первых, выделение трех уровней стратегии предприятия – корпоративной, деловой, функциональной стратегий [22, с. 53; 26, с. 134]; во-вторых, выделение базовых стратегий – стратегий концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, стратегий сокращения [18, с. 312–319]; в-третьих, с позиций жизненно-

го цикла предприятия – выделение стратегий роста, стабилизации, сокращения, реструктуризации [10, с. 151]; в-четвертых, по отношению к конкурентам выделяют стратегии ценового лидерства, продуктового лидерства (дифференциация), стратегию лидерства на узком сегменте [22, с. 111]; в-пятых, в зависимости от положения на рынке выделяют стратегию лидера, стратегию последователя, стратегию новичка [26, с. 47].

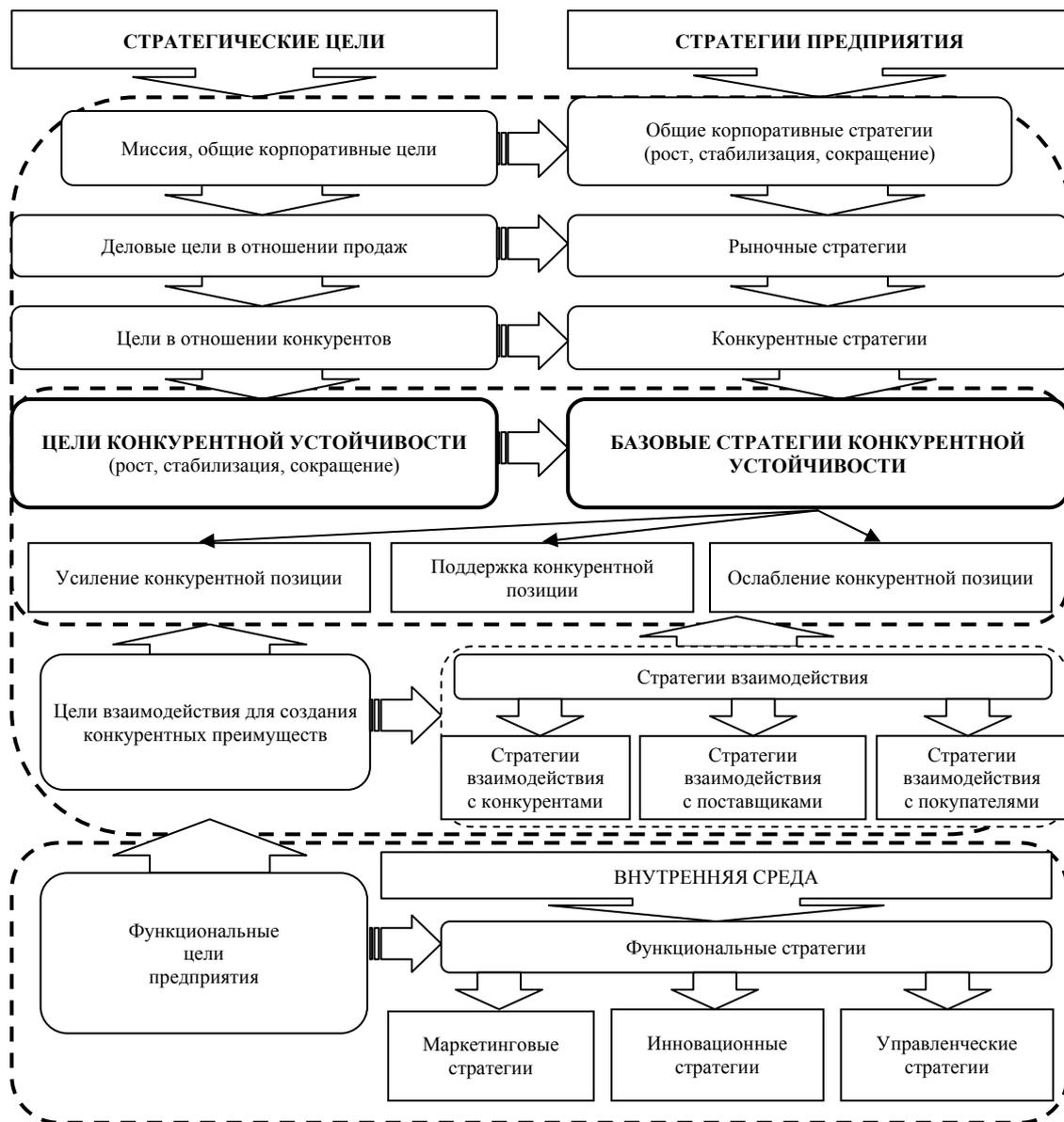
Резюмируя мнения ученых, следует отметить, что стратегия конкурентной устойчивости не может являться корпоративной, поскольку корпоративная стратегия определяет общее направление развития предприятия (рост, стабилизация, сокращение) и касается всех аспектов его деятельности, а не только конкурентной позиции. С другой стороны, стратегия конкурентной устойчивости не может быть и функциональной, поскольку функциональные стратегии касаются внутренней среды предприятия и определяются для внутренних подразделений предприятия в целях поддержки деловых стратегий [16, с. 234]. Следовательно, стратегия конкурентной устойчивости должна являться частью деловой стратегии, а исходя из предложенного определения – именно конкурентной стратегии предприятия, которая является одним из основных факторов успеха предприятия на рынке [17, с. 100] и направлена на ведение конкурентной борьбы и создание дополнительных ценностей для покупателей [25, с. 42]. В целом, место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия показано на рис. 1.

Как видно из рисунка, в зависимости от общей корпоративной стратегии предприятия (рост, стабилизация, сокращение) формируются рыночные стратегии, которые служат основой для разработки конкурентных стратегий, на основе которых формируются базовые стратегии конкурентной устойчивости, которые в зависимости от корпоративной стратегии могут быть стратегиями усиления, поддержки или ослабления конкурентной позиции предприятия на целевых рынках. Стратегии взаимодействия являются обеспечивающими для базовых стратегий конкурентной устойчивости, поскольку они обеспечивают конкурентные

преимущества за счет эффективного взаимодействия либо ведения конкурентной борьбы с конкурентами, с поставщиками и посредниками, а также взаимодействия с самими покупателями (целевыми рынками). Функциональные стратегии предприятия, в свою очередь, обеспечивают реализацию стратегий конкурентной устойчивости, как и стратегий взаимодействия во внешней среде. Из всех функциональных стратегий

предприятия наибольшее влияние на конкурентную устойчивость оказывают, безусловно, маркетинговая стратегия, а также инновационные и управленческие стратегии.

В современной экономической литературе отсутствует классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия, поэтому для ее формирования целесообразно рассмотреть классификацию конкурентных стратегий предприятия.



**Рис. 1.** Место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия (авторская разработка)

**Fig. 1.** The place is strategic planning competitive sustainability in the system of strategic planning of the enterprise (authoring)

Прежде всего, предлагаем все конкурентные стратегии по направленности делить на наступательные, направленные на завоевание лидерских позиций (в нашем случае – направленные на усиление лидерских позиций), и оборонительные, направленные на сохранение завоеванных позиций (в нашем случае – направленные на поддержку либо ослабление конкурентной позиции) [3, с. 14]. Наиболее известной классификацией конкурентных стратегий является классификация М. Портера, который по виду конкурентных преимуществ выделяет стратегию лидерства по издержкам в отрасли, стратегию дифференциации, которая позволяет создать у потребителей убежденность в том, что товар производителя превосходит аналогичные товары конкурентов, и стратегию фокусирования на узконаправленном сегменте рынка [23, с. 73]. Однако как верно отмечает Е.И. Дрючина, классификация конкурентных стратегий М. Портера не позволяет в полной мере учитывать поведение предприятий в конкурентной среде и различных рыночных ситуациях [9, с. 59].

В зависимости от стратегических целей в отношении конкурентов Ю.Б. Рубин выделяет следующие конкурентные стратегии: стратегию механической монополизации (заключается в ослаблении конкурентов и устранении их как субъектов предпринимательства); стратегию интегрирующей консолидации (заключается в присоединении конкурента и превращении его в собственное подразделение); стратегию обособления бизнеса (заключается в создании условий дистанционирования от конкурентов); стратегию кооперативной солидарности (заключается в сотрудничестве с конкурентами в отношении других конкурентов) [24, с. 279–288].

В.В. Попков и Д.Б. Берг, Р.О. Кузнецов, анализируя конкурентную среду на различных по возрасту рынках, предлагают различные конкурентные стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла рынка – на этапе неограниченного роста рынка, по их мнению, целесообразно использовать стратегию снятия сливок, на этапе конкурентного роста – стратегию снижения издержек, на этапе спада рынка – игру на узких нишах [21, с. 145].

Ф. Котлер, В.З. Мазлоев, А.Н. Семин, Н.В. Боровский рекомендуют в зависимости

от конкурентной позиции предприятия выделять конкурентные стратегии лидера, следующего за лидером, аутсайдера [12, с. 133; 14, с. 69]. А.Ю. Юданов предлагает четыре основных типа конкурентных стратегий в зависимости от ценностной ориентации: виолентную стратегию (ориентирована на снижение всех видов издержек); пациентную (ориентирована на выпуск небольшого количества высококачественной продукции); коммутантную (нацелена на удовлетворение часто меняющихся потребностей потребителей); эксплерентную (направлена на предложение товаров нового поколения) [30, с. 202]. В определенной степени такая классификация ассоциируется с наиболее известной классификацией конкурентных стратегий М. Портера.

И.И. Божидай предлагает разделять конкурентные стратегии по характеру на стратегии формирования конкурентных преимуществ, стратегии обеспечения конкурентоспособности и стратегии конкурентного поведения [8, с. 26].

Однако стратегии формирования конкурентных преимуществ, как и стратегии обеспечения конкурентоспособности формируются во внутренней среде предприятия и могут стать обеспечивающими для стратегий конкурентной устойчивости.

А.В. Легостев обращает внимание на размер предприятия и в зависимости от размера классифицирует конкурентные стратегии на силовые конкурентные стратегии обслуживания массового спроса (для крупных предприятий), стратегию нишевой специализации, предполагающую использование одной из бизнес-стратегий роста (для средних предприятий) и стратегии гибкости и мобильности (для малых предприятий) [13, с. 56].

М. Трейси и Ф. Вирсема, авторы концепции создания «непреодолимых конкурентных преимуществ», предложили сочетание трех стратегий удержания позиции лидера на рынке – производственное совершенство (уникальное сочетание качества, цены и простоты приобретения), лидерство по продукту (предложение товаров на новом рынке) и близость к потребителю (постоянное адаптивное изменение товаров к запросам потребителей) [5, с. 64].

Некоторые ученые называют конкурентными стратегии, формируемые на основе матричного подхода: стратегии И. Ансоффа; стратегии, формируемые на основе матрицы БКГ; стратегии, формируемые на основе других известных матриц стратегического планирования [11, с. 109; 20, с. 69].

Такая позиция является не верной, поскольку матричные методы позволяют формировать бизнес-стратегии предприятия и показывают направления поведения в отношении товара, рынка, бизнеса и т. д., а не в отношении конкурентов.

Резюмируя мнения ученых и учитывая определенное выше место стратегий конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия, целесообразно предложить классификацию стратегий конкурентной устойчивости (см. таблицу).

Стратегии ведения конкурентной борьбы описаны в современной экономической ли-

тературе и также могут быть отнесены к стратегиям конкурентной устойчивости.

Так, Е.С. Чеботаренко выделяет шесть стратегий конкурентной борьбы: стратегия противостояния сильным сторонам конкурента (захват доли рынка у более слабых противников и ликвидация конкурентного преимущества сильного противника); стратегия использования слабых сторон конкурента (цена, качество, географический район, сегмент рынка, маркетинговые мероприятия); стратегия атаки на сильные и слабые стороны конкурента одновременно; стратегия захвата незанятых сегментов рынка; стратегия партизанской войны (использование сегментов рынка, не представляющих большого интереса для основных конкурентов); стратегия упреждающих ударов (сохранение выгодной конкурентной позиции с целью отбить у конкурентов желание копировать стратегию предприятия) [29, с. 107–108].

**Классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия**  
**Classification of strategies for competitive sustainability of the enterprise**

Классификационный признак	Стратегии конкурентной устойчивости
Направленность	Наступательные, оборонительные
Вид конкурентных преимуществ	Лидерства в издержках, дифференциации, фокусирования на узком сегменте рынка
Стратегические цели в отношении конкурентов	Механической монополизации, интегрирующей консолидации, обособления бизнеса, кооперативной солидарности
Этап жизненного цикла рынка	Снятия сливок, снижения издержек, игры на узких нишах, ухода с рынка
Рыночная позиция предприятия	Лидера, следующего за лидером, аутсайдера
Ценностная ориентация	Виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная
Характер стратегии	Формирования конкурентных преимуществ, обеспечения конкурентоспособности, конкурентного поведения
Размер предприятия	Обслуживания массового спроса, нишевой специализации, гибкости и мобильности
<i>Цель конкурентной устойчивости</i>	Усиления конкурентной позиции, поддержки конкурентной позиции, ослабления конкурентной позиции
<i>Объект взаимодействия</i>	Взаимодействия с конкурентами, с поставщиками, с посредниками, с покупателями
<i>Фактор среды</i>	Внешние, внутренние
<i>Значимость</i>	Конкурентной устойчивости базовые, обеспечения конкурентной устойчивости
<i>Функциональный признак</i>	Маркетинговые, инновационные, управленческие

Примечание. Разработано и добавлено (выделено курсивом) автором.

К базовым стратегиям поддержки либо ослабления конкурентной устойчивости можно отнести стратегию защиты от атакующих действий конкурента («тушения пожара»), стратегию введения противника в заблуждение («маскировки»), стратегию ответного удара («упреждающей обороны»), стратегию сокращения («временного отступления») и стратегию ликвидации («сбора урожая») [3, с. 15].

Иерархия предложенных стратегий конкурентной устойчивости позволяет выделить три уровня иерархии стратегий конкурентной устойчивости – базовые, обеспечивающие и функциональные. Стратегии взаимодействия с конкурентами отнесены к базовым, с другими агентами рынка – к обеспечивающим. Этап жизненного цикла рынка, ценностная ориентация, размер предприятия являются скорее факторами, определяющими выбор одной из базовых стратегий конкурентной устойчивости, поэтому стратегии, классифицированные по данным признакам, в систему стратегий конкурентной устойчивости не вошли.

Отсутствие в современной литературе по вопросам стратегического планирования единого научного подхода к формированию и выбору стратегий конкурентной устойчивости обуславливает необходимость разработки механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости, цель которого – обеспечение разработки и выбора стратегий формирования конкурентной устойчивости предприятия. Основой для разработки механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости являются стратегические цели конкурентной устойчивости, задачи разработки механизма – формирование портфеля стратегий конкурентной устойчивости, обеспечение достижения стратегических целей конкурентной устойчивости, выбор стратегий конкурентной устойчивости.

Теоретическая база разрабатываемого механизма формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия объединяет концепции стратегического планирования, стратегического маркетинга и создания конкурентных преимуществ, а также системный, маркетинговый, процессный, ситуационный, стратегический, потенциаль-

ный управленческие подходы. Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия представлен на рис. 2.

Следует выделить этап формирования стратегий, включающий согласно разработанной иерархии формирование базовых стратегий, стратегий обеспечения и функциональных стратегий конкурентной устойчивости и этап выбора стратегий, который так же, как и этап выбора целей, включает разработку критериев выбора, выбор и разработку согласованной системы стратегий конкурентной устойчивости предприятия.

Методологическую базу механизма формирования и выбора конкурентной устойчивости предприятия, как показано на рис. 2, составляют методы формирования базовых стратегий, стратегий обеспечения, функциональных стратегий конкурентной устойчивости, методы выбора стратегий, методы формирования согласованной системы стратегий. Сформированный стратегический портфель стратегий конкурентной устойчивости предприятия является результатом процесса стратегического планирования конкурентной устойчивости на предприятии.

*Выводы.* Авторское определение конкурентной устойчивости предприятия, в отличие от существующих, предполагает использование целевого и стратегического подходов. Предложен механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия, разработаны его теоретическая, процессно-организационная и методологическая основы. На основе анализа трактовок дефиниции «стратегия» в современной экономической литературе дано определение категории «стратегия конкурентной устойчивости предприятия» как способ достижения стратегической цели, связанной с формированием или поддержкой определенной конкурентной позиции предприятия на определенном целевом рынке в долгосрочной перспективе. Определено место стратегического планирования конкурентной устойчивости в системе стратегического планирования предприятия, предложена и усовершенствована классификация стратегий конкурентной устойчивости предприятия.



Рис. 2. Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия (авторская разработка)

Fig. 2. The mechanism of formation and selection of strategies for competitive sustainability of the enterprise (original design)

К направлениям дальнейших исследований целесообразно отнести разработку методов оценки и планирования конкурентной устойчивости предприятия, методологии реа-

лизации стратегий конкурентной устойчивости предприятия, механизма принятия решений относительно стратегии и тактики конкурентной борьбы.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

[1] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.  
 [2] Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. Н.В. Гринберга. М.: Инфра-М, 2002. 198 с.  
 [3] Артамонов Б.В. Основные принципы формирования конкурентных стратегий // Научный вестник МГТУ. 2012. № 143. С. 11–16.

- [4] **Артеменко С.В.** Місце базової стратегії зростання торговельного підприємства в системі управління маркетинговим потенціалом // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 29 січня 2014 р. Донецьк: Видавництво «Ноулідж», 2014. Т. 1. С. 37–39.
- [5] **Архипов А.М.** Теоретические вопросы современных конкурентных стратегий // Финансы и кредит. 2013. № 21(309). С. 60–68.
- [6] **Балабанова Л.В., Мігрохіна Ю.П.** Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія, Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
- [7] **Божидай І.І.** Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій // Траектория науки: [электрон. науч. журнал]. 2016. № 6. URL: www.pathofscience.org
- [8] **Гармідер Л.Д.** Эффективность стандартизации процесса развития кадрового потенциала торгового предприятия // Европейський вектор економічного розвитку: [науковий журнал]. 2013. № 2(15). С. 71–82.
- [9] **Дрючина Е.И.** Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса и их отличие от других типов предпринимательских стратегий // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: сб. науч. тр. науч.-практ. конф. Хабаровск: ХГТУ, 2016. С. 56–60.
- [10] **Ільчук О.О.** Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі // Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 21.1. С. 149–153.
- [11] **Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.И.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 2015. 312 с.
- [12] **Котлер Ф., Келлер К.Л.** Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2009. 816 с.
- [13] **Легостев А.В.** Особенности выбора конкурентных стратегий хозяйствующими субъектами // Агропродовольственная политика России. 2016. № 8 (56). С. 55–57.
- [14] **Мазлоев В.З., Семин А.Н., Боровский Н.В.** Конкурентные стратегии аграрных организаций. М.: Колос, 2009. 243 с.
- [15] **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
- [16] **Мінцберг Г.** Зліт і падіння стратегічного планування: пер. з англ. К. Сисоева. Київ: Стандарт, 2014. 412 с.
- [17] **Мороз О.В., Воловодюк С.С., Гребеньок І.В.** Методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства та якості оновлення його потенціалу // Вісник Маріупольського державного університету (Серія «Економіка»). 2014. № 7. С. 98–108.
- [18] **Нємцов В.Д., Довгань Л.Є.** Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК», 2013. 560 с.
- [19] **Носик О.М.** Теоретичні підходи до визначення змісту соціально-інноваційної моделі економічного розвитку // Бізнес-інформ. 2014. № 4. С. 59–64.
- [20] **Пінчук С.С.** Механізм оцінки ефективності функціонування залізниць України // Економічний часопис – XXI. 2013. № 11–12(2). С. 67–70.
- [21] **Попков В.В., Берг Д.Б., Кузнецов Р.О.** Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента. Екатеринбург: Уральский рабочий, 2012. 320 с.
- [22] **Портер М.Е.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
- [23] **Портер М.Е.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
- [24] **Рубин Ю.Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2013. 467 с.
- [25] **Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф.** Оцінка конкурентоспроможності сучасного підприємства. Київ: Професіонал, 2017. 208 с.
- [26] **Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.** Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. 576 с.
- [27] **Хоменко Я.В., Резнікова О.С.** Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації // Академічний огляд: економіка і підприємництво. 2013. № 2(39). С. 154–161.
- [28] **Чандлер А.** Стратегия и структура: пер. с англ. М.: Мир, 1998. 464 с.
- [29] **Чеботаренко Е.С.** Типы стратегий конкурентной борьбы на рынке услуг // Вестник СамГУПС. 2008. № 6(18). С. 102–109.
- [30] **Юданов А.Ю.** Конкуренция: теория и практика. М.: Гном-Пресс, 2012. 384 с.

**АЛЕКСЕЕВ Сергей Борисович.** E-mail: sergey\_b\_alekseev@mail.ru  
**ТУМАКОВ Евгений Александрович.**

*Статья поступила в редакцию 17.04.17*

## REFERENCES

- [1] **I. Ansoff**, Strategicheskoe upravlenie, Moscow, Ekonomika, 1989.
- [2] **M. Armstrong**, Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami: per. s angl. Pod red. N.V. Grinberga, Moscow, Infra-M, 2002.
- [3] **B.V. Artamonov**, Osnovnye printipy formirovaniia konkurentnykh strategii, Nauchnyi vestnik MGTU, 143 (2012) 11–16.

- [4] **S.V. Artemenko**, Mistse bazovoï strategii zrostantia torgovel'nogo pidpriemstva v sistemi upravlinnia marketingovim potentsialom, Materiali III Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferentsii, 29 sichnia 2014 r. Donets'k, Vidavnistvo «Noulidzh», 1 (2014) 37–39.
- [5] **A.M. Arkhipov**, Teoreticheskie voprosy sovremennykh konkurentnykh strategii, Finansy i kredit, 21(309) (2013) 60–68.
- [6] **L.V. Balabanova, Iu.P. Mitrokhina**, Strategichne marketingove upravlinnia zbutom pidpriemstv: monografiia, Donets'k, DonNUET, 2009.
- [7] **I.I. Bozhidai**, Definiitsia poniattia «konkurentna strategiiia» ta ii mistse v upravlins'kii ierarkhii strategii, Traektoriia nauki: elektron. nauch. zhurnal, 6 (2016). URL: www.pathofscience.org
- [8] **L.D. Garnider**, Efektivnist' standartizatsii protsesu rozvitku kadrovogo potentsialu torgovel'nogo pidpriemstva, Evropeis'kii vektor ekonomichnogo rozvitku: naukovii zhurnal, 2(15) (2013) 71–82.
- [9] **E.I. Driuchina**, Strategii konkurentnogo povedeniia sub"ektov predprinimatel'skogo biznesa i ikh otlichie ot drugikh tipov predprinimatel'skikh strategii, Aktual'nye voprosy ekonomiki i menedzhmenta: sb. nauch. tr. nauch.-prakt. konf., Khabarovsk, KhGTU, (2016) 56–60.
- [10] **O.O. Il'chuk**, Formuvannia osnovnykh napriamiv strategichnogo upravlinnia ekonomichnim potentsialom pidpriemstv torgivli, Naukovii visnik NLTU Ukraïni, 21.1 (2016) 149–153.
- [11] **G.B. Kleiner, V.L. Tambovtsev, R.I. Kachalov**, Predpriiatie v nestabil'noi ekonomicheskoi srede: riski, strategiiia, bezopasnost', Moscow, Ekonomika, 2015.
- [12] **F. Kotler, K.L. Keller**, Marketing menedzhment. 12-e izd., St. Petersburg, Piter, 2009.
- [13] **A.V. Legostev**, Osobennosti vybora konkurentnykh strategii khoziaistvuiushchimi sub"ektami, Agroprodovol'stvennaia politika Rossii, 8 (56) (2016) 55–57.
- [14] **V.Z. Mazloev, A.N. Semin, N.V. Borovskii**, Konkurentnye strategii agrarnykh organizatsii, Moscow, Kolos, 2009.
- [15] **M.Kh. Meskon, M. Al'bert, F. Khedouri**, Osnovy menedzhmenta: per. s angl., Moscow, Delo, 1992.
- [16] **G. Mintsberg**, Zlit i padinnia strategichnogo planuvannia: per. z angl. K. Sisoeva, Kiev, Standart, 2014.
- [17] **O.V. Moroz, S.S. Volovodiuk, I.V. Greben'ok**, Metodologichni aspekti zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta iakosti onovlennia iogo potentsialu, Visnik Mariupol'skogo derzhavnogo universitetu (Seriiia «Ekonomika»), 7 (2014) 98–108.
- [18] **V.D. Nemtsov, L.Є. Dovgan'**, Strategichnii menedzhment, Kiev, TOV «UVPK», 2013.
- [19] **O.M. Nosik**, Teoretichni pidkhodi do viznachennia zmistu sotsial'no-innovatsiinoï modeli ekonomichnogo rozvitku, Biznes-inform, 4 (2014) 59–64.
- [20] **S.S. Pinchuk**, Mekhanizm otsinki effektivnosti funktsionuvannia zaliznits' Ukraïni, Ekonomichnii chasopis – XXI, 11–12(2) (2013) 67–70.
- [21] **V.V. Popkov, D.B. Berg, R.O. Kuznetsov**, Evoliutsionnoe izmerenie strategicheskogo bankovskogo menedzhmenta, Ekaterinburg, Ural'skii rabochii, 2012.
- [22] **M.E. Porter**, Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost': per. s angl., Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2005.
- [23] **M.E. Porter**, Konkurentnaia strategiiia: Metodika analiza otraslei i konkurentov: per. s angl. 2-e izd., Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2006.
- [24] **Iu.B. Rubin**, Teoriiia i praktika predprinimatel'skoi konkurentsii, Moscow, Market DS, 2013.
- [25] **O.M. Sumets', O.Є. Somova, Є.F. Pelikhov**, Otsinka konkurentospromozhnosti suchasnogo pidpriemstva. Kiev, Profesional, 2017.
- [26] **A.A. Tompson, A.Dzh. Striklend**, Strategicheskii menedzhment: iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: per. s angl.; pod red. L.G. Zaitseva, M.I. Sokolovoi, Moscow, Banki i birzhi, Iuniti, 1998.
- [27] **Ia.V. Khomenko, O.S. Reznikova**, Faktori konkurentospromozhnosti pidpriemstv metalurgiiinoï galuzi v umovakh globalizatsii, Akademichnii oghlad: ekonomika i pidpriemnistvo, 2(39) (2013) 154–161.
- [28] **A. Chandler**, Strategiiia i struktura: per. s angl., Moscow, Mir, 1998.
- [29] **E.S. Chebotarenko**, Tipy strategii konkurentnoi bor'by na rynke uslug, Vestnik SamGUPS, 6(18) (2008) 102–109.
- [30] **A.Iu. Iudanov**, Konkurentsiia: teoriia i praktika, Moscow, Gnom-Press, 2012.

**ALEKSEEV Sergei B.** E-mail: sergey\_b\_alekseev@mail.ru  
**TUMAKOV Edgenii A.**