

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

METHODOLOGICAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

В статті визначено, що для підприємств машинобудування характерним є погіршення ефективності функціонування, деяких показників діяльності, оскільки їх розвиток відбувається за умови негативного впливу чинників ринкового середовища. Встановлено, що для відновлення ефективного функціонування підприємств машинобудування доцільним є підвищення конкурентоспроможності та здійснення управління конкурентоспроможністю, що забезпечить зміцнення конкурентних позицій. Поряд із поточним управлінням існує потреба в здійсненні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств задля дослідження впливу ринкового середовища, розвитку конкурентного потенціалу у довгостроковій перспективі, впровадження стратегічних векторів управління, реалізації конкурентної стратегії. З'ясовано, що здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств матиме вплив на короткострокову і довгострокову ефективність підприємств, формування стратегічних напрямів розвитку. В статті сформувано концептуальні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. Їх використання забезпечить успішну реалізацію інструментарію управління конкурентоспроможністю, формування, вибір і реалізацію конкурентної стратегії та моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю. Встановлено, що складові елементи, компоненти концептуальних положень взаємопов'язані, функціонують у комплексі і їх використання вплине на досягнення синергетичного ефекту.

Ключові слова: інструментарій управління конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія, модель стратегічного управління конкурентоспроможністю, концептуальні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю, підприємства машинобудування.

В статье определено, что для предприятий машиностроения характерно ухудшение эффективности функционирования некоторых показателей деятельности, поскольку их развитие происходит при негативного влияния факторов рыночной среды. Установлено, что для восстановления эффективного функционирования предприятий машиностроения целесообразным является повышение конкурентоспособности и осуществление управления конкурентоспособности, что обеспечит укрепление конкурентных позиций. Наряду с текущим управлением существует потребность в осуществлении стратегического управления конкурентоспособностью предприятий для исследования влияния рыночной среды, развития конкурентного потенциала в долгосрочной перспективе, внедрения стратегических векторов управления, реализации конкурентной стратегии. Выявлено, что осуществление стратегического управления конкурентоспособностью предприятий повлияет на краткосрочную и долгосрочную эффективность предприятий, формирование стратегических направлений развития. В статье сформулированы концептуальные положения по осуществлению стратегического управления конкурентоспособностью предприятий машиностроения. Их использование обеспечит успешную реализацию инструментария управления конкурентоспособностью, формирование, выбор и реализацию конкурентной стратегии и модели стратегического управления конкурентоспособностью. Установлено, что составные элементы, компоненты концептуальных положений взаимосвязаны, работают в комплексе и их использование повлияет на достижение синергетического эффекта.

Ключевые слова: инструментарий управления конкурентоспособностью, конкурентная стратегия, модель стратегического управления конкурентоспособностью, концептуальные положения по осуществлению стратегического управления конкурентоспособностью, предприятия машиностроения.

УДК 338.45:621:005.332.4

Гамова О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту Інженерний інститут Запорізького національного університету

Gamova Oksana

Engineering Institute of Zaporizhzhia National University

The article defines that machine-building enterprises are characterized by deterioration of efficiency, some performance indicators, as their development is subject to the negative impact of market environment factors, and also leads to a decrease in competitiveness, failure to achieve strategic goals. It is established that to restore the effective functioning of machine-building enterprises it is expedient to increase competitiveness and manage competitiveness, which will strengthen competitive positions, develop competitive advantages, competitive potential, increase the level of competition. Along with the current management, there is a need for strategic management of the competitiveness of enterprises to study the impact of the market environment, the development of competitive potential in the long run, the introduction of strategic management vectors, the implementation of competitive strategy. It was found that the implementation of strategic management of enterprise competitiveness will have an impact on short-term and long-term efficiency of enterprises, the formation of strategic directions of development. The article formulates conceptual provisions for the implementation of strategic management of the competitiveness of machine-building enterprises. Their use will ensure the successful implementation of competitiveness management tools, the formation, selection and implementation of competitive strategy and models of strategic competitiveness management. The value of the conceptual provisions for the strategic management of competitiveness of machine-building enterprises is to establish the interaction between the tools of competitiveness management, the process of formation, selection and implementation of competitive strategy and model of strategic competitiveness management and their application adapted to the operation of machine-building enterprises. It is established that the constituent elements, components of the conceptual provisions are interconnected, function in a complex and their use will affect the achievement of a synergistic effect.

Key words: competitiveness management tools, competitive strategy, model of strategic competitiveness management, conceptual provisions for the implementation of strategic competitiveness management, machine-building enterprises.

Постановка проблеми. На підприємствах машинобудування спостерігається ситуація до погіршення ефективності діяльності, зниження фінансових показників, рівня конкурентоспромож-

ності, втрати конкурентних позицій на ринках збуту продукції, що спричиняє зниження дохідності. Відповідно існує потреба у відновленні рівня конкурентоспроможності шляхом здійснення поточного і стратегічного управління. Саме організація стратегічного управління конкурентоспроможністю спрямована на дослідження негативного впливу ринкового середовища, розвиток конкурентного потенціалу у довгостроковій перспективі та потребує реалізації стратегії розвитку. Також за умови стратегічного управління конкурентоспроможністю існуватиме можливість до впровадження стратегічних векторів управління, забезпечення довгострокової ефективності підприємств, визначення стратегічних напрямів розвитку, врахування впливу загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Чимало фахівців досліджували питання здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю, розробки концепцій управління конкурентоспроможністю, зокрема: Балабанова Л.В., Холод В.В. [1], Коваленко О.В., Безверха І.І. [2], Лупак Р.Л. [3], Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М. [4], Нестеренко С.А. [5], Синіговець О.М. [6], Сітковська А.А., Ніколаєнко А.В., Гусак В.В. [7], Федорова Т.В. [8], Фролова В.Ю. [9], Халімон Т.М. [10], Яровий І.І. [11].

Питання здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування є дослідженим не повністю, оскільки немає комплексного використання інструментарію управління, конкурентної стратегії, моделі управління, стратегічних векторів, не конкретизовано їх стратегічну спрямованість. Також відсутні науково-методичні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю та його складові елементи, що потребує більш ґрунтовного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розробка концептуальних положень щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування, їх характеристика.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов на підприємствах машинобудування доцільним є здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю задля підтримки конкурентного потенціалу, розвитку конкурентних переваг, використання стратегічних векторів управління, реалізації конкурентної стратегії у довгострокового періоду. Організація стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств забезпечить зростання короткострокової і довгострокової ефективності підприємств, врахування впливу чинників ринкового середовища, формування стратегічних напрямів розвитку, визначення ризиків. За результатами проведеного дослідження наукових праць вчених було з'ясовано,

що відсутнє розуміння сутності концептуальних положень, які б мали стратегічну спрямованість, а також не визначено порядок здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю, не конкретизовано складові елементи.

Тому було запропоновано концептуальні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. Концептуальні положення відображають взаємозв'язки між інструментарієм управління конкурентоспроможністю, процесом формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії та моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю через злагодженість роботи фінансової, інвестиційної, інноваційної, виробничої, організаційної, маркетингової, управлінської сфер діяльності та кадрової політики. Основним напрямом застосування концептуальних положень є підприємства машинобудування, тобто вони адаптовані до сфери їх діяльності, конкурентної боротьби на ринку, факторів впливу на конкурентоспроможність.

Також слід відзначити, що всі складові елементи, компоненти концептуальних положень щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування взаємопов'язані та функціонують у комплексі і не використання однієї з них призведе до збою в роботі інструментарію управління конкурентоспроможністю, процесу формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії та моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, а також не дозволить досягнути синергетичного ефекту. Тому нами визначено послідовність дій щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю, що обмежить можливість виникнення збоїв та порушень (рис. 1).

В цілому, основними складовими елементами стратегічного управління відповідно до концептуальних положень є наступні: інструментарій управління конкурентоспроможністю (дозволяє визначити стратегічні вектори управління, сприяє розвитку конкурентного потенціалу, формуванню конкурентних переваг, дає змогу обрати напрями оцінки рівня конкурентоспроможності, визначає передумови щодо реалізації конкурентної стратегії, а також впливає на результати функціонування підприємств); процес формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії та моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю (їх використання дозволить здійснити управління конкурентоспроможністю у довгостроковому періоді, конкретизувати стратегічні цілі, обрати напрями подальшого розвитку на підставі використання інструментарію управління, здійснити прогноз внутрішніх можливостей підприємства, загроз зовнішнього середовища, уточнити вибір тієї чи іншої стратегії). Зауважимо, що вказані складові слід

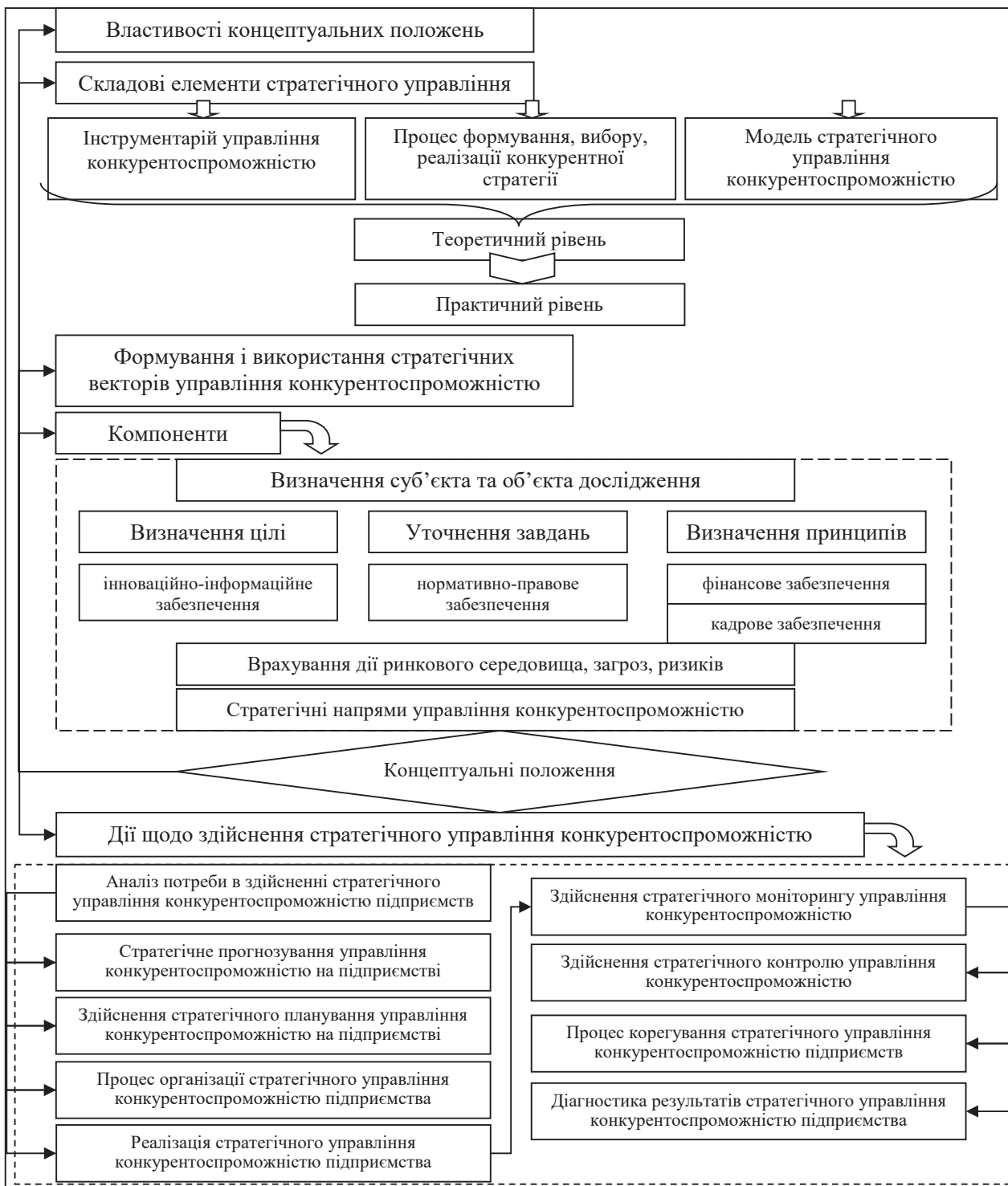


Рис. 1. Концептуальні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування

Джерело: запропоновано автором

використовувати в комплексі, що дозволить досягнути як підвищення конкурентоспроможності, так і покращення ефективності функціонування підприємств машинобудування. Вказані складові елементи стратегічного управління мають теоретичний і практичний рівень. Теоретичний рівень, тобто теоретичне значення полягає у визначенні

їх структури, умов щодо використання складових елементів стратегічного управління, здійснення прогнозування, планування, організації, моніторингу, контролю в процесі застосування, а також конкретизація мети, завдань, встановлення взаємозв'язків. Щодо практичного значення, то мається на увазі використання всіх складових

елементів стратегічного управління на підприємстві машинобудування, оцінка результатів від їх впровадження, порівняння досягнутих результатів із запланованим ефектом та розробка рекомендацій щодо їх подальшого застосування. Зауважимо, що впровадження на підприємствах машинобудування складових елементів стратегічного управління конкурентоспроможністю відбувається за умови погіршення загальної ефективності, зниження конкурентоспроможності, втрати ринків збуту, погіршення іміджу, що підтверджує доцільність їх використання.

Відповідно до концептуальних положень передбачено формування і використання стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю. Враховуючи вище означене можна зауважити, що стратегічними векторами управління конкурентоспроможністю є складові елементи стратегічного управління, тобто раціональне використання інструментарію управління конкурентоспроможністю, процес формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії та моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, а також концептуальні основи управління розвитком конкурентного потенціалу, концептуальні основи управління формуванням конкурентних переваг, що спрямовано на досягнення синергійного ефекту.

Також запропоновані концептуальні положення містять набір компонентів, які слід більш детально розглянути. Одним із компонентів є визначення цілі концептуальних положень, тобто забезпечення взаємодії зазначених складових задля отримання синергійного ефекту в поточному та довгостроковому періоді на підприємствах машинобудування. Досягнення цієї мети є можливим за умови злагодженої роботи проаналізованих складових.

Ще одним компонентом є уточнення завдань, тобто забезпечення раціонального використання складових елементів стратегічного управління, формування і використання стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, визначення набору компонентів, встановлення взаємозв'язків між складовими і компонентами, розробка і реалізація стратегічних, тактичних рішень, уточнення послідовності дій щодо здійснення стратегічного управління, досягнення синергійного ефекту.

Визначення суб'єкта та об'єкта дослідження також є складовою концептуальних положень. Суб'єктом є окремий функціональний відділ, що включає керівника підприємства, керівників підрозділів підприємства, кваліфікованих працівників, які будуть здійснювати використання складових елементів стратегічного управління, розробляти і приймати стратегічні рішення, контролювати весь процес стратегічного управління. Об'єктом дослідження є процес використання складових елементів стратегічного управління.

Ще однією компонентною є врахування дії ринкового середовища, загроз, ризиків. Ефективність функціонування підприємств, рівень конкурентоспроможності перебувають під постійним впливом чинників внутрішнього, зовнішнього середовища, що слід аналізувати та обов'язково враховувати під час здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю. Це дозволить корегувати, регулювати процес використання складових стратегічного управління, правильно їх використовувати та приймати ефективні рішення, що гарантуватиме досягнення сформованих цілей.

Виділено компоненту, як стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю, а саме: управління фінансами; управління інвестиціями; управління технологіями та інноваціями; управління виробництвом; управління організаційною структурою; управління маркетингом; управління конкурентоспроможністю; управління кадровою політикою.

В рамках концептуальних положень нами передбачено здійснення таких дій: аналіз потреби в здійсненні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств – дослідження ефективності функціонування підприємства, наявності стратегії розвитку, конкурентної стратегії, оцінка рівня конкурентоспроможності та ефективності процесу управління і прийняття рішень щодо потреби у визначенні стратегічних напрямів управління через здійснення стратегічного управління. Управління конкурентоспроможністю здійснюється у короткостроковому періоді і тому доцільним є здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю, що має довгостроковий характер; стратегічне прогнозування управління конкурентоспроможністю на підприємстві – здійснення прогнозу результатів використання складових елементів стратегічного управління на середньостроковий і довгостроковий період, що дозволить вивчити доцільність їх застосування та прийняти відповідні управлінські рішення; здійснення стратегічного планування управління конкурентоспроможністю на підприємстві – підготовка, розробка стратегічних рішень, планів щодо врахування впливу ринкового середовища на процес стратегічного управління конкурентоспроможністю, його складових елементів для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді, а також визначення цілей, завдань, необхідного ресурсного забезпечення, сильних і слабких сторін, дослідження конкурентного середовища, визначення перспектив розвитку та формування конкурентної стратегії; процес організації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – встановлення зв'язків між інструментарієм управління конкурентоспроможністю, процесом формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії та моделлю

стратегічного управління конкурентоспроможністю, уточнення їх структури, розподіл завдань та ресурсного забезпечення, визначення відповідальності, за необхідності їх удосконалення; реалізація стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – врахування результатів проведеного аналізу щодо визначення потреби в здійсненні стратегічного управління, розробленого стратегічного плану для формування конкурентних переваг, заходів нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища, подальшого вибору конкурентної стратегії, співставлення між конкурентним потенціалом та майбутніми конкурентними перевагами, попередження негативних наслідків і підвищення рівня конкурентоспроможності, здійснення управління стратегічним розвитком, а також використання складових елементів стратегічного управління; здійснення стратегічного моніторингу управління конкурентоспроможністю – охоплює збір, обробку, аналіз, передачу інформації щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю, використання складових елементів та проводиться для відстеження потреби їх коригування, забезпечення досягнення цілей, завдань, нейтралізації впливу ринкового середовища; здійснення стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю – спостереження за процесом стратегічного управління конкурентоспроможністю, використання складових елементів, виконанням довгострокових завдань, а також здійснення контрольної оцінки, співставлення досягнутих результатів стратегічного управління із запланованими та за умови їх відхилень приймається рішення щодо корегування, удосконалення процесу управління; процес корегування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств – прийняття тактичних і стратегічних управлінських рішень, які направлені на забезпечення взаємодії складових елементів стратегічного управління, компонентів, реалізацію цілей, завдань; діагностика результатів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – дослідження можливих результатів від здійснення стратегічного управління, визначення нових можливостей, створення нових переваг, прийняття рішення щодо подальшого уведення в дію або переорієнтація управління у разі недосягнення стратегічних цілей.

Отже, запропоновано концептуальні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування, які включають інструментарій управління конкурентоспроможністю, процес формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії та модель стратегічного управління конкурентоспроможністю. Дані концептуальні положення слід використовувати на підприємствах машинобудування та вони враховують змінність внутрішнього

і зовнішнього середовища, рівень конкурентного потенціалу, гарантують отримання синергійного ефекту в довгостроковому періоді, тобто підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, розвиток конкурентного потенціалу, конкурентних переваг, визначення стратегічних напрямів подальшого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження.

Сформовані концептуальні положення щодо здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування направлені на забезпечення злагодженості роботи, отримання бажаного ефекту в довгостроковому періоді. Результатом їх використання на підприємствах є розвиток конкурентного потенціалу, підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю, визначення стратегічних напрямів розвитку, формування нових конкурентних переваг, використання конкурентної стратегії. Також вони вплинуть на підвищення ефективності функціонування підприємств машинобудування, визначення стратегічних орієнтирів розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ : «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Коваленко О.В., Безверха І.І. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств металургії на основі логістичного підходу. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 82-86. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3336&i=19>.
3. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес інформ*. 2013. № 4. С. 320-325. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_4_62.
4. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодінський С.Б., Ціцак Л.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 307 с.
5. Нестеренко С.А. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2011. № 4 (16). С. 290-303.
6. Синіговець О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 39. С. 275-278. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_39_63.
7. Сітковська А.А., Ніколаєнко А.В., Гусак В.В. Вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6095>.
8. Федорова Т.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. *Молодий вчений*. 2014. № 8 (11). С. 53-56. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/8/55.pdf>.

9. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. № 1. С. 177-182.

10. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_3_10.

11. Яровий І.І. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю бюджетотворюючих галузей та видів діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2013. № 2 (31). С. 286-290. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2013/31_2013/56.pdf.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006). *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv* [Strategic marketing management of enterprise competitiveness]. Kyiv: Professional. (in Ukrainian)

2. Kovalenko O.V., Bezverkha I.I. (2015). *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv metalurhii na osnovi lohystychnoho pidkhodu* [Mechanism of strategic management of competitiveness of metallurgical enterprises on the basis of logistic approach]. *Economy and state*, vol. 10, pp. 82–86. Available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3336&i=19>

3. Lupak R.L. (2013). *Ekonomichne obgruntuvannia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Economic substantiation of strategic management of enterprise competitiveness]. *Business inform*, vol. 4, pp. 320-325. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_4_62

4. Miklovda V.P., Britchenko I.H., Kubinii N.Iu., Koldynskyi C.B., Tsitsak L.M. (2013). *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu: epistomolohichni pidkhody ta praktychna problematyka: monohrafiia* [Strategic competitiveness management: epistemological approaches and practical issues: monograph]. Poltava: PUET. (in Ukrainian)

5. Nesterenko S.A. (2011). *Kontseptsiiia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv* [The concept of enterprise competitiveness management]. *Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, vol. 4 (16), pp. 290-303.

6. Synihovets O.M. (2012). *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Strategic management of enterprise competitiveness]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, vol. 39, pp. 275-278. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_39_63

7. Sitkovska A.A., Nikolaienko A.V., Husak V.V. (2017). *Vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia konkurentospromozhnosti ahrarykh pidpriemstv* [Improving the strategic planning of the competitiveness of agricultural enterprises]. *Efficient economy*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6095>

8. Fedorova T.V. (2014). *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu khlibopekarskykh pidpriemstv* [Strategic management of the competitiveness of bakery enterprises]. *Young scientist*, vol. 8 (11), pp. 53-56. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/8/55.pdf>

9. Frolova V.Iu. (2012). *Stratehichni pidkhid v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Strategic approach in managing the competitiveness of the enterprise]. *Bulletin of Donetsk National University*, vol. 1, pp. 177-182.

10. Khalimon T.M. (2017). *Kontseptualni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv* [Conceptual principles of enterprise competitiveness management]. *Intelligence XXI*, vol. 3, pp. 57-63. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_3_10

11. Yarovyi I.I. (2013). *Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu biudzhetooutvoriuichykh haluzei ta vydiv diialnosti* [Improving the strategic management of the competitiveness of budget-generating industries and activities]. *Business navigator*, vol. 2 (31), pp. 286-290. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2013/31_2013/56.pdf