

УДК 330

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-2(18)-31-39

Марина Радева

**МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Марина Радева

**МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

Maryna Radieva

**MODEL OF FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY
IN THE MANAGEMENT SYSTEM
OF THE ORGANIZATION COMPETITIVENESS**

У роботі запропоновано ієрархічний ланцюг перетворення цінності в ефект, що дозволяє розглядати стратегію як підґрунтя забезпечення конкурентних переваг в організації. Використання цінностей через реалізацію спеціально розроблених конкурентних стратегій забезпечує створення зовнішньої/внутрішньої конкурентної переваги, які проявляються або в якості товару та його обслуговування, або в ціні, та отримання ефекту. Удосконалено модель вибору конкурентної стратегії для кожної стратегічної одиниці організації, що складається з п'яти елементів: постановка мети; формування списку конкурентних стратегій; аналіз ключових факторів вибору; вибір та оцінка ефективності; розробка програми реалізації конкурентної стратегії. Виокремлено ключові фактори та їх комбінації, надано рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії залежно від взаємодії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Практичне використання моделі дозволить обирати, узгоджувати й управляти взаємодією конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення принципово різних конкурентних переваг для кожної стратегічної одиниці.

Ключові слова: конкуренція; конкурентоспроможність; конкурентна перевага; конкурентна стратегія; фактор.

Рис.: 2. Бібл.: 12.

В работе представлена иерархическая цепочка преобразования ценности в эффект, позволяющая рассматривать стратегию как основу обеспечения конкурентных преимуществ в организации. Использование ценностей через реализацию специально разработанных конкурентных стратегий обеспечивает создание внешнего/внутреннего конкурентного преимущества, которое проявляется или в качестве товара и его обслуживания, или в цене, и получение эффекта. Усовершенствована модель выбора конкурентной стратегии для каждой стратегической единицы организации, состоящая из пяти элементов: постановка цели; формирование списка конкурентных стратегий; анализ ключевых факторов выбора; выбор и оценка эффективности; разработка программы реализации конкурентной стратегии. Выделены ключевые факторы и их комбинации, даны рекомендации по выбору конкурентной стратегии в зависимости от взаимодействия факторов внутренней и внешней среды. Практическое использование модели позволит выбирать, согласовывать и управлять взаимодействием конкурентных стратегий, обеспечивающих достижение принципиально разных конкурентных преимуществ для каждой стратегической единицы.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентоспособность; конкурентное преимущество; конкурентная стратегия; фактор.

Рис.: 2. Библ.: 12.

Within the paper, a hierarchical chain of the value transformation into effect is proposed, which allows us to consider the strategy as the basis for ensuring competitive advantage in the organization. The use of values through the implementation of specially designed competitive strategies ensures the creation of an external/internal advantage, which manifests either in the quality of a product and its service, or in its price, and its effect. The model on choosing the competitive strategy for each strategically unit of the organization is improved, it consists of five elements: target setting; making the list of competitive advantages; analysis of the choice key factors; choice and assessment of the efficiency; program elaboration on the competitive strategy implementation. Key factors and their combinations are pointed out, recommendations concerning the choice of the strategy depending on the factors interaction of the internal and external environment are submitted. Practical model use will allow choosing, coordinating and managing the interaction of competitive strategies, which provide the achievement of principally different competitive advantages for each strategic unit.

Keywords: competition; competitiveness; competitive advantage; competitive strategy; factor.

Fig.: 2. References: 12.

JEL Classification: D20; D40

Постановка проблеми. Основою процесу формування стратегії є бажання компанії справитися з конкуренцією. Конкуренція як форма економічних відносин між суб'єктами ринкового господарства відображає суперництво за найбільш вигідні умови виробництва, продажу і купівлі товару. Економічна самостійність суб'єктів господарювання, тобто право володіння, користування і розпорядження ресурсами й виробленою

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

продукцією, породжує прагнення виділитися, довести свої переваги, забезпечити найвигідніше становище. Це стимулює конкурентну боротьбу, яка є жорстоким і конфліктним методом взаємодії ринкових суб'єктів: важлива не участь, а перемога.

Конкуренція потребує адекватних, швидких і гнучких правил реагування. У сучасному українському суспільстві розвиток конкурентних відносин був стимульований появою нових ринкових факторів. Різке збільшення кількості суб'єктів ринку, лібералізація цін, інфляція, демонополізація економіки, поява підприємств із різноманітними організаційно-правовими формами господарювання, збільшення кількості товарів на ринку з одночасним зниженням платоспроможності населення привело до пожвавлення конкуренції, до переходу від конкуренції за ресурси до конкуренції за споживача. Розвиток ринкових відносин приводить до вибору товаровиробниками активних дій, які орієнтуються на потреби ринку та потенціал підприємства. Комерційний успіх підприємства пов'язаний з умінням досягати конкурентних переваг. Їх основу складає стратегія конкуренції, яка орієнтована на досягнення довгострокової конкурентної переваги. Неможливо досягти конкурентних переваг за всіма характеристиками товару та напрямками діяльності. Визначивши пріоритети, необхідно розробити стратегію, яка найбільшою мірою враховує розвиток ринкової ситуації і використовує потенціал підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі дослідженню питання стратегічного управління конкурентоспроможністю приділяється багато уваги. А. Томпсон та А.°Стрикленд у межах організації цей процес розглядають як постановку цілей, розробку та впровадження стратегії, що реалізується на трьох управлінських рівнях: корпоративному, бізнес-одиноці, функціональному [3, с. 81]. На думку Г. Мінцберга, формулювання та здійснення стратегії в реальному житті розділити неможливо, а результат визначає взаємодія структури, систем і стратегії [9, с. 76]. Р. Фатхутдинов визначає, що доцільніше формувати дерево стратегій, пов'язаних по горизонталі та вертикалі організаційно і проблемно [4, с. 77].

При формуванні стратегії перед менеджерами виникає питання: чи можливе сумісне використання базових стратегій у межах однієї стратегічної одиниці? Існують два протилежні погляди на поставлену проблему. М. Портер підкреслює необхідність вибору однієї зі стратегічних альтернатив через їхню фундаментальну несумісність [10]. Згідно з дослідженнями вченого, реалізація кожної індивідуальної стратегії створює нові виробничі структури. Конкурентні переваги при використанні різних стратегій досягаються концентрацією ресурсів на декількох самостійних напрямках. Розподіл товарів на окремі виробничі програми за принципом «виробництво-товар-ринок» приводить до появи спеціалізованих виробництв. Ж.-Ж.°Ламбен вважає, що стратегія домінування за витратами ґрунтується на внутрішніх перевагах, а стратегія диференціації – на зовнішніх. Ці два типи конкурентних переваг мають різну природу й несумісні, тому що потребують істотно відмінних навичок та культури [5]. Г. Азоєв, О. Челенков [1, с. 150] відзначають, що поєднання стратегій конкуренції в межах однієї структури і можливе, і доцільне. Складні фінансові умови, зміни навколишнього середовища, сучасні методи організації бізнесу дозволяють здійснити поєднання різних стратегій у межах групових технологій, гнучких виробничих систем, автономних робочих груп. Відповідно до цього погляду існує щонайменше два докази на користь одночасного використання різних стратегій конкуренції: по-перше, забезпечується та розширюється арсенал конкурентних переваг компанії; по-друге, виробничі ресурси й потужності обмежені, а організація нових виробництв потребує високих капіталовкладень.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Рекомендації вітчизняних та зарубіжних вчених Г. Азоєва, О. Челенкова [1], Р. Дафта [2; 8], А. Томпсона, А. Стрикленда [3], Р. Фатхутдинова [4; 5], І. Ансоффа [6], Д. Боултона, П.°Аллена,

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

К. Боумена [7], Г. Мінцберга [9], М. Портера [10; 11] стосуються лише можливих напрямків розвитку організації і залишають поза увагою питання практичних інструментів вибору стратегії для кожної стратегічної одиниці організації, адекватної мінливим умовам ринку.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розробка методичних підходів до вибору стратегічної альтернативи організації, адаптованої до українських умов, шляхом удосконалення моделі вибору конкурентної стратегії, результатом використання якої стане можливість управляти взаємодією конкурентних стратегій, які забезпечують досягнення принципово різних конкурентних переваг для кожної стратегічної одиниці.

Виклад основного матеріалу. Основою реалізації конкурентної політики підприємства стає розробка конкурентних стратегій для кожної стратегічної одиниці. Розробка конкурентної стратегії має взаємопов'язані грані: сегмент ринку, на якому компанія має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу; основний підхід до конкуренції (лідерство за витратами; диференціація, фокусування на ринкових сегментах); характеристики організації і продукції, що забезпечать конкурентну перевагу; дії зі збереження конкурентних переваг; заходи, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища, нейтралізація конкурентних дій противника; поточні заходи з посилення конкурентних позицій та поліпшення показників роботи.

Джерелом конкурентних переваг є цінності як щось особливе, чим володіє система і що дає їй перевагу над конкурентами [5]. Цінності є первинними щодо конкурентних переваг. Лише при відповідному використанні цінність перетворюється в який-небудь вид ефекту: технічний, соціальний, економічний або політичний. Цінності можуть бути матеріальними, нематеріальними, грошовими, соціальними, культурними, духовними, природно-кліматичними, політичними, наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, нововведення, торгова марка тощо. Цінності перетворюються в конкурентні переваги, які можна реалізувати ззовні чи всередині системи. Конкурентні переваги, наприкінці виробничого процесу системи втілюються в товарі, який випускається системою і реалізується на ринку. Продаж товару, який має конкурентну перевагу або виготовлений з використанням внутрішньої конкурентної переваги дозволяє отримати ефект [12]. Використання цінностей через реалізацію спеціально стратегій, створює конкурентні переваги, які проявляються або в якості товару та його обслуговування, або в ціні (рис. 1).

Вихідною точкою пошуку конкурентних переваг має стати визначення внутрішніх джерел конкурентних переваг, які організація в змозі контролювати, і зовнішніх, на які організація може впливати. Конкурентні переваги виникають при суперництві фірм у процесі проектування, виробництва, реалізації та експлуатації продукції. З цього погляду внутрішні джерела конкурентних переваг доцільно розподілити залежно від сфери їх виникнення таким чином:

- правові (ліцензії, патенти, права на власність);
- організаційні (структура підприємства, системи планування та контролю, кваліфікація персоналу, рівень інтеграції, наявність комунікацій, кооперація);
- технологічні (технології, ноу-хау, обладнання, сировина, допоміжні матеріали та комплектуючі);
- маркетингові (система розподілення, дистриб'юторська мережа, система знижок, комплекс маркетингового просування);
- географічні (місцезнаходження підприємства і торгових точок).

У сфері впливу організації перебувають фактори зовнішнього середовища прямої дії. До них відносять постачальників, споживачів, ринок труда, конкурентів. Поза сферою впливу організації виділяють економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні фактори зовнішнього середовища непрямої дії. Значення і сила впливу кожного із факторів конкуренції визначає ціну, витрати, доходи, прибуток та рентабельність бізнесу.

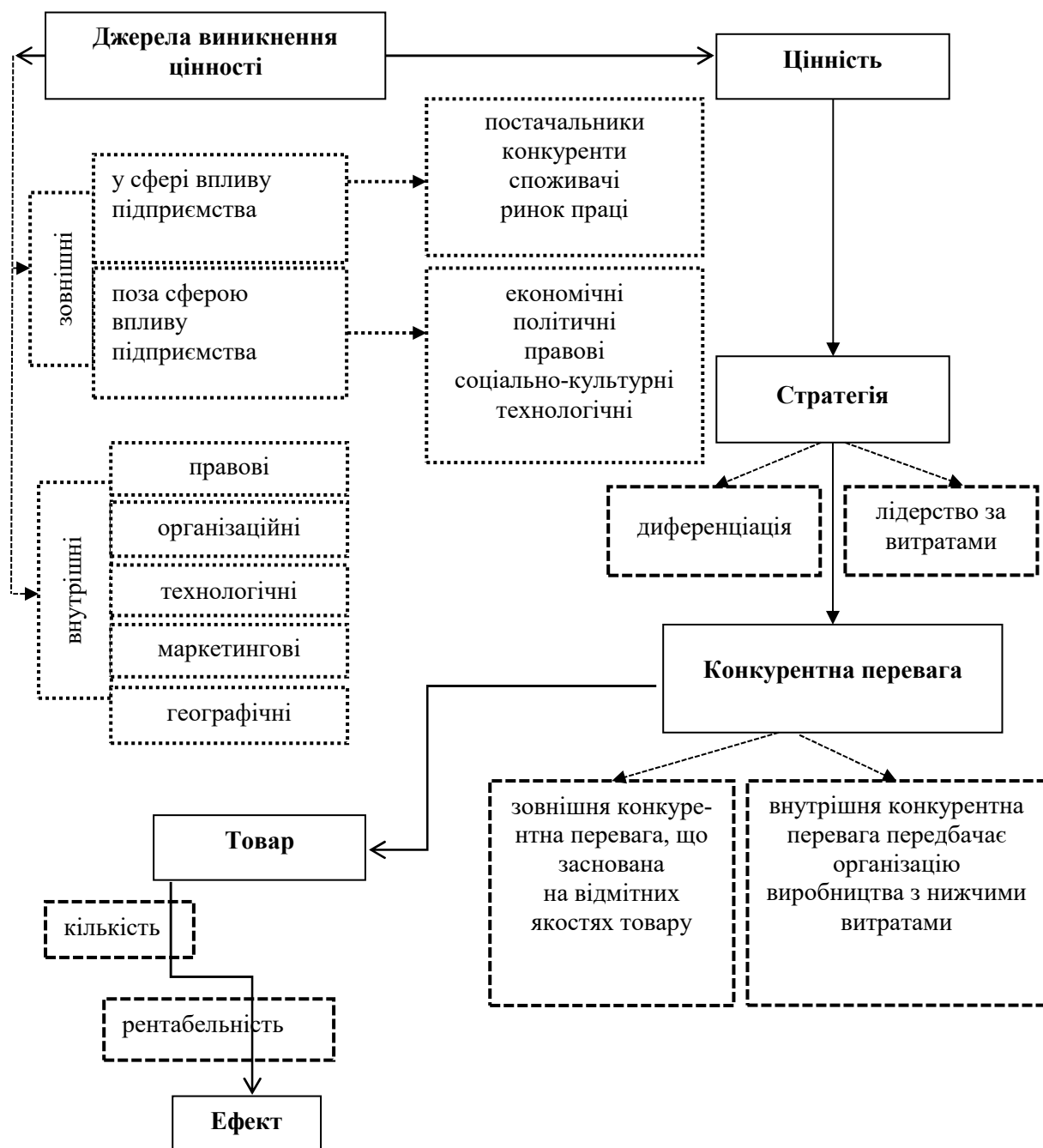


Рис. 1. Ланцюг перетворення цінності в ефект

З урахуванням теоретичного концепту удосконалено модель вибору конкурентної стратегії для кожної стратегічної одиниці організації (рис. 2). Модель складається з таких елементів:

- I етап. Постановка мети стратегічної одиниці.
- II етап. Формування списку конкурентних стратегій.
- III етап. Аналіз ключових факторів вибору.
- IV етап. Вибір та оцінка ефективності стратегії.
- V етап. Розробка програми реалізації конкурентної стратегії.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

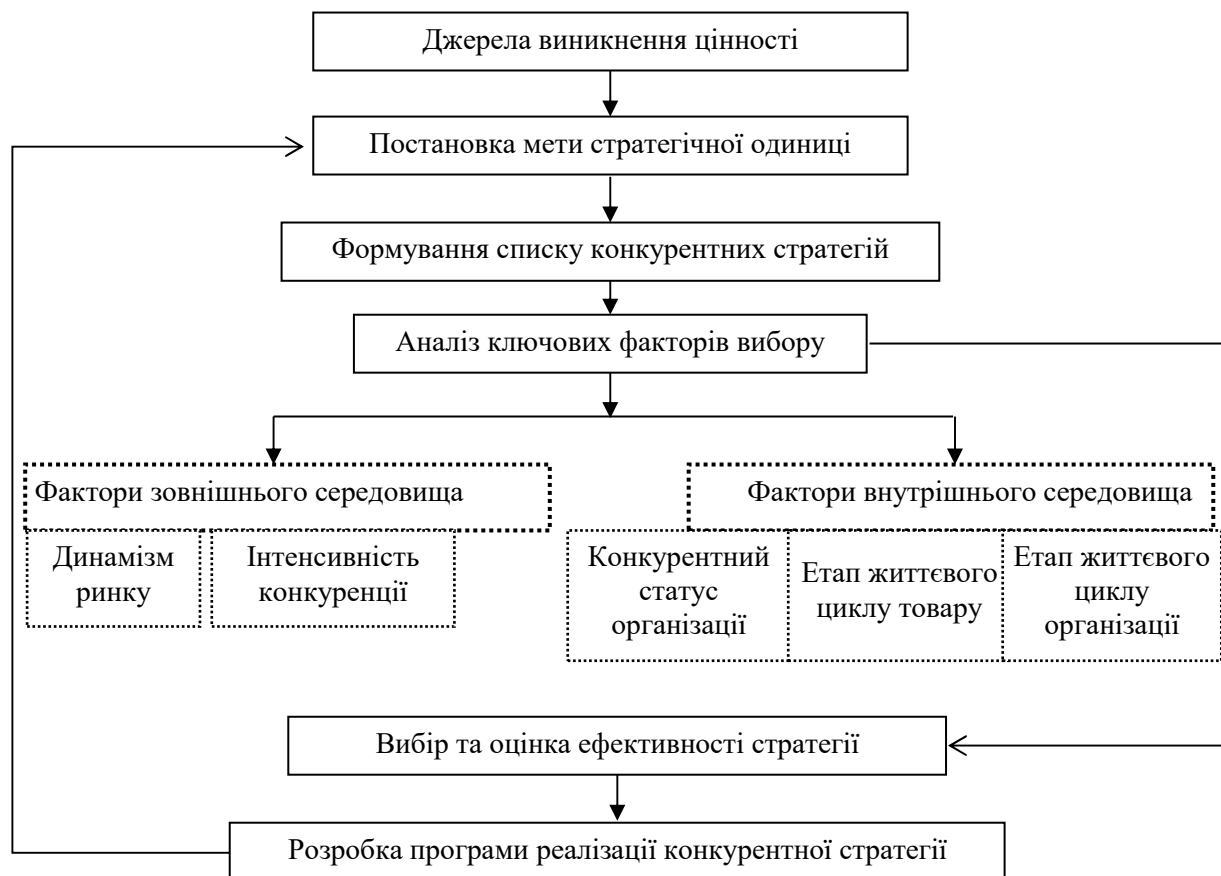


Рис. 2. Модель вибору конкурентної стратегії для стратегічної одиниці організації

Мета – це орієнтир при визначенні нормативів за факторами конкурентоспроможності, яких організації необхідно досягти протягом визначеного часу на конкретному ринку. Мета конкретизується через показники, які можна визначити кількісно: обсяг виробництва, обсяг реалізації, частка ринку, прибуток, рентабельність тощо. Наявність мети в підприємства передбачає формування переліку підконтрольних показників. Орієнтована на мету система показників дає змогу пов'язати цільові величини з факторними величини, що впливають на них.

Незважаючи на різноманітність поглядів щодо класифікації стратегій різних рівнів, практичний вибір конкурентної стратегії полягає у відповіді на питання: буде мати унікальні властивості продукція або стратегічна одиниця? Таким чином, метою стратегічної одиниці продукт-ринок має стати забезпечення або унікальної властивості товару або відносно низької собівартості, що досягається через використання відповідної стратегії, яка враховує наявні в підприємства джерела конкурентних переваг

Конкурентна перевага, яка заснована на відмінних якостях товару, є зовнішньою. Для покупця ці якості підвищують ефективність продукції або зменшують витрати на її експлуатацію. Зовнішню конкурентну перевагу забезпечує стратегія диференціації. Сутність підходу диференціювання полягає в пропозиції товару або послуги, які сприймаються в межах галузі як щось виняткове. Фірма здійснює високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для лідерства у своїй галузі. Споживачі купують продукцію цієї фірми за високу ціну. Стратегія диференціації примушує ринок прийняти ціну вищу, ніж у конкурентів, що посилює ринкову позицію підприємства.

Організація виробництва з меншими витратами дозволяє підприємству отримати внутрішню конкурентну перевагу. Стратегія лідерства за витратами передбачає, що фірма реалізує товар відповідної якості за нижчими цінами. Підприємство активно вико-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ристовує новітні методи підвищення продуктивності, проводить загальне зниження витрат, жорстко контролює собівартість. Фірмі потрібен високий рівень організації виробництва, постачання, технологій та інженерно-конструкторської бази. Внутрішня конкурентна перевага – це результат вищої рентабельності та більшої стійкості підприємства до коливання ринкових цін.

Аналіз діяльності підприємств дав змогу визначити найбільш важливі фактори зовнішнього середовища – динамічні характеристики ринку й інтенсивність конкуренції, та внутрішнього середовища – конкурентний статус підприємства, етап життєвого циклу товару й етап життєвого циклу підприємства. Під час аналізу динаміки ринку виокремлюють три етапи життєвого циклу розвитку ринку: новий швидко зростаючий ринок, ринок у період уповільнення зростання, ринок у період спаду. Конкурентне середовище кожного з них має особливості, які необхідно враховувати при формуванні конкурентних переваг.

Визначитися з доцільністю використання тієї чи іншої конкурентної стратегії допоможе коротка характеристика кожної ситуації. До характеристик нового ринку можна віднести високий ступінь невизначеності майбутньої ефективності технологій та атрибутів, пов'язану з цим відсутність стандартів на продукцію та технології; значні витрати на нові технології і, одночасно, відсутність інших входних бар'єрів; можливості для зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції за рахунок оптимізації організації виробничого процесу; труднощі з постачанням сировини та матеріалів для нової галузі. Ринок на стадії уповільнення зростання характеризується зниженням попиту, зменшенням обсягів реалізації, отже, й обсягів виробництва, підвищенням вимог до якості продукції та сервісу, посиленням міжнародної конкуренції, зниженням рентабельності ринку. Ринок у період спаду відрізняється послабленим попитом, нерентабельним збутом, короткостроковими прибутками.

На процес формування конкурентних переваг значно впливає інтенсивність конкуренції. Можна виділити чотири стандартні ситуації: чиста конкуренція, монополна конкуренція, олігополія, монополія, до яких необхідно адаптувати конкурентні стратегії. Чиста конкуренція характеризується значною кількістю продавців та споживачів, які не впливають на ринкову ситуацію. При монополній конкуренції продавці чисельні та однаково сильні, але товари диференційовані. Особливістю олігополістичних ринків (наприклад, ринків нафтопереробних продуктів, металу, лісу) є незначна кількість компаній. Монополія стикається з проявами конкуренції у разі необхідності захищати своє монополне становище на ринку.

Конкретизація стратегії потребує її прив'язки до особливостей внутрішнього середовища підприємства з урахуванням вищезазначених факторів. Залежно від поставленої мети та аналізу ключових стратегічних факторів менеджером зі списку стратегічних альтернатив обирається стратегія, яка найбільшою мірою дозволить наблизитися до поставленої мети.

Дослідження дало змогу сформулювати рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії залежно від взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегія диференціації доцільна, якщо:

- ринок швидко зростає, висока невизначеність майбутньої ефективності вкладень, ринковий ризик може бути зменшений шляхом випуску унікальної продукції;
- на ринку чистої конкуренції підприємство, що працює на довгострокову перспективу, позбавляється анонімності, диференціюючи свою продукцію завдяки якості, іміджу;
- при монополістичній конкуренції споживач залучається через відмітні якості товарів, які сприймаються всім ринком;

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

– ринкова монополія досягається за рахунок технологічних інновацій, фірма має підвищену ринкову силу лише протягом обмеженого часу. Державна монополія виходить із логіки суспільного блага, вона не піддається ринковому контролю;

– організація на стадії народження зазнає фінансових труднощів, проблему можна вирішувати через створення стратегічних союзів або спільних підприємств;

– компанії зі слабким конкурентним статусом використовують диференціацію у вузькій сфері діяльності або на вузькому сегменті ринку за рахунок унікальності продукту.

Стратегія лідерства за витратами обирається за наявності таких факторів:

– ринок на стадії уповільненого зростання та в період спаду характеризується зниженням попиту, споживача можна привернути зниженням витрат на придбання та експлуатацію продукції;

– на ринку чистої конкуренції фірма в короткостроковій перспективі має передбачити динаміку цін конкурентів;

– ринок олігополістичної конкуренції чутливий до коливань цін, зниження ціни приводить до збільшення частки підприємства на ринку;

– організації та товари на стадіях зрілості і старіння ведуть гостру цінову конкурентну боротьбу за частку ринку, що породжується зниженням попиту. Зниження витрат може досягатися за рахунок міжнародної інтеграції;

– аутсайтери ринку послідовно знижують витрати; для збільшення готівки розпродається частка активів, що дозволяє зберегти залишки бізнесу.

Вибір стратегічної альтернативи має ґрунтуватися на зіставленні стратегічної мети й кінцевих результатів, яких можна досягти у разі реалізації кожної зі стратегій. Оцінювання ефективності стратегії проводиться за результатами розрахунків показників виручки та собівартості продукції стратегічної одиниці. Це передбачає необхідність детальних розрахунків номенклатури та обсягів продукції, ціни реалізації, витрат на виробництво та реалізацію продукції, поєднання необхідних потужностей із фактичними. Для вирішення цих питань розробляється програма реалізації стратегії, що містить такі елементи: асортимент продукції, обсяг та якість продукції, споживачі, технологія, ресурси, виробничі потужності, час, виконавці, ефект (економічний, соціальний тощо).

При розробці програми необхідно використовувати концепцію управління за цільовими витратами, яка передбачає:

1. Формування профілю, цін та обсягів виробництва продукту, орієнтованого на ринок.

2. Розрахунок оберненої калькуляції припустимих витрат для забезпечення необхідного прибутку на одиницю.

3. Калькулювання прогнозних власних витрат на одиницю продукції.

4. Зіставлення припустимих витрат із можливими, переорієнтація організації виробництва та реалізації на досягнення цільових витрат.

План програми реалізації конкурентної стратегії для стратегічної одиниці доводиться до відома виконавців. Необхідні елементи плану конкретизуються в розділах «Програми розвитку стратегічної одиниці», яка є формальним плановим документом на підприємстві. Аналіз робіт довів, що вимоги до програми (бізнес-плану) носять рекомендаційний характер і суттєво не відрізняються одна від однієї. У загальному вигляді дослідниками пропонуються такі пункти програми: резюме, підприємство, продукт (послуга), ринок, конкуренти, план маркетингу, план виробництва, організаційний план, фінансовий план, програма інвестування, ризики, охорона навколишнього середовища [3; 5; 6]. Така структура не завжди дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства і його можливості. Запропоновано схему розробки «Програми», яка дасть змогу адекватно оцінити потреби ринку й поєднати їх із можливостями підприємства.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Реалізації обраної стратегії часто пов'язана з невдачею, що марнує час, гроші та зусилля, які були вкладені в її розробку. Серед найбільш поширених причин невдалої реалізації стратегії можна виділити:

- опір робітників через недостатнє розуміння цілей та планів, небажання впровадження конкретних змін в організації виробництва, відсутність системи мотивації;
- незабезпеченість ресурсами для реалізації стратегії;
- невідповідність організаційних систем запланованим стратегічним змінам;
- відсутність систем контролю за досягнутими результатами.

Серцевиною виконання стратегії є зміни. Проведення змін в організації приводить до створення умов, необхідних для здійснення обраної стратегії.

Висновки і пропозиції. Успішна реалізація конкурентної політики можлива лише за умови конкурентоспроможності кожної стратегічної одиниці організації. Ієрархічний ланцюг перетворення цінності в ефект дозволяє розглядати стратегію як підґрунтя забезпечення конкурентних переваг в організації. Для досягнення цього розробляється конкурентна стратегія, яка поєднує сегмент ринку, характеристики продукції та протидію конкурентам. Метою реалізації конкурентних стратегій у межах конкурентної політики підприємства є використання цінностей через реалізацію спеціально розроблених стратегій. Це створює конкурентні переваги, які проявляються або в якості товару та його обслуговування, або в ціні, та наприкінці виробничого процесу втілюються в товарі. Продаж товару, який має зовнішню конкурентну перевагу або виготовлений із використанням внутрішньої конкурентної переваги, дозволяє отримати ефект. Модель вибору конкурентної стратегії для кожної стратегічної одиниці організації складається з п'яти елементів: постановка мети; формування списку конкурентних стратегій; аналіз ключових факторів вибору; вибір та оцінка ефективності; розробка програми реалізації конкурентної стратегії. Модель дозволяє залежно від мети й комбінації ключових факторів відібрати стратегію, яка великою мірою дозволить наблизитися до мети. Вибір стратегічних альтернатив ґрунтується на аналізі ключових факторів і використанні тих, що мають цінності з погляду конкретної фірми в конкретній ситуації.

Список використаних джерел

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Типография Новости, 2000. 256 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 656 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией. *Современная конкуренция*. 2007. №1 (1). С. 73–86.
5. Фатхутдинов Р. А. Развитие конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособной экономике. *Современная конкуренция*. 2009. №6 (18). С. 111–143.
6. Ansoff I. Corporate Strategy. Middlesex, Penguin Books, 1981.
7. Boulton J., Allen P., Bowman C. Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence, Oxford Scholarship, 2015.
8. Daft R. L., Lane G. Organization Theory and Design, Tenth Edition. URL: https://www.academia.edu/34980718/Richard_L.Daft_Organization_Theory_and_Design_1.
9. Mintzberg H. Structure in Fives Englewood Cliffs. NJ, Prentice Hall, Inc., 1989.
10. Porter M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. December, 1995. P. 12–26.
11. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1998.
12. Radieva, M. (2018). Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(5). С. 283–291.

References

1. Azoev, G. L., Chelenkov, A. P. (2000). *Konkurentnyye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]*. Moscow: Tipografiia Novosti [in Russian].
2. Daft, R. (2015). *Menedzhment [Management]*. (10th ed.). S.-Peterburg: Piter [in Russian].
3. Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskiiu menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management. The art of developing and implementing strategies]*. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI [in Russian].
4. Fatkhutdinov, R. A. (2007). Kontseptsiya novoy teorii upravleniya konkurentosposobnost'yu i konkurentsiei [The concept of a new theory of competitiveness and competition management]. *Sovremennaiia konkurentsia – Modern competition*, 1 (1), 73–86 [in Russian].
5. Fatkhutdinov, R. A. (2009). Razvitie konkurentnykh preimushchestv ob"ektov v konkurentosposobnoy ekonomike [Development of competitive advantages of objects in a competitive economy]. *Sovremennaiia konkurentsia – Modern competition*, 6 (18), 111–143 [in Russian].
6. Ansoff, I. (1981). *Corporate Strategy*. Middlesex, Penguin Books.
7. Boulton, J., Allen, P., Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence*. Oxford Scholarship.
8. Daft, R. L., Lane, G. (2015). *Organization Theory and Design, Tenth Edition*. Retrieved from https://www.academia.edu/34980718/Richard_L.Daft_Organization_Theory_and_Design_1.
9. Mintzberg, H. (1989). *Structure in Fives Englewood Cliffs*. NJ, Prentice Hall, Inc.
10. Porter, M. E. (1995). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, December, 12–26.
11. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
12. Radieva, M. (2018). Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 283–291.

Радева Марина Николаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Мелітопольський інститут державного та муніципального управління «Класичного приватного університету» (Каховське шосе, 8/2, м. Мелітополь, 72011, Україна).

Радева Марина Николаевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного управления, Мелитопольский институт государственного и муниципального управления «Классического частного университета» (Каховское шоссе, 8/2, г. Мелитополь, 72011, Украина).

Radieva Maryna – Doctor of Economic, Professor, Professor of Department of Management and Public Administration, Melitopol Institute of Public And Municipal Administration of the «Classic Private University» (8/2 Kahovskoe highway, 72011 Melitopol, Ukraine).

E-mail: ra_va@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2288-3388>