

Tis, D. Dzh. "Obyasnyaya dinamicheskiye sposobnosti: sushchnost i mikroosnovy ustoychivogo rezultata" [Explaining dynamic capabilities: the nature and microenvi sustainable results]. *Zhurnal strategicheskogo menedzhmenta*, no. 28 (2007): 1319-1350.

Teece, D. J. *Dynamic capabilities and strategic management*: Oxford University Press, 2009.

Varlamova, Z. N. "Zhiznennyi tsikl klyuchevoy kompetentsii organizatsii" [Life cycle core competencies of the organiza-

tion]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2014): 41-45.

Varlamova, Z. N. "Pogloshchayushchaya sposobnost kak determinanta dinamicheskogo potentsiala firmy" [Absorptive capacity as a determinant of the dynamic potential of the company]. *Innovatsii*, no. 2 (160) (2012): 102-109.

Weick, K. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

УДК 65.01

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

© 2016 СКРИНЬКОВСЬКИЙ Р. М.

УДК 65.01

Скриньковський Р. М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

У статті розкрито сутність поняття «діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках», під яким слід розуміти оцінювання рівня переваг підприємства в порівнянні з конкурентами, основних змін та майбутніх перспектив їх нарощення з метою ефективного функціонування і розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Установлено, що діагностику стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках необхідно проводити із використанням таких методів стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз та PIMS-аналіз. Представлено інструментарій системи діагностики стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках. З'ясовано, що складовими середовища підприємства є: зовнішнє середовище; проміжне середовище; внутрішнє середовище.

Ключові слова: підприємство, внутрішнє середовище організації, конкурентне середовище, стратегічне протистояння, конкурентні переваги, підприємства-конкуренти, діагностика, бізнес-індикатори.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 18.

Скриньковський Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

УДК 65.01

UDC 65.01

Скриньковський Р. М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

В статье раскрыта сущность понятия «диагностика стратегического протистояния предприятий-конкурентов на внутреннем и мировом рынках», под которым следует понимать оценку уровня преимуществ предприятия по сравнению с конкурентами, основных изменений и будущих перспектив их наращивания с целью эффективного функционирования и развития предприятия в конкурентной рыночной среде как на внутреннем, так и на мировом рынках. Установлено, что диагностику стратегического протистояния предприятий-конкурентов на внутреннем и мировом рынках необходимо проводить с использованием таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PIMS-анализ. Представлен инструментальный системный инструментарий диагностики стратегического протистояния предприятий-конкурентов на внутреннем и мировом рынках. Установлено, что составляющими среды предприятия являются: внешняя среда; промежуточная среда; внутренняя среда.

Ключевые слова: предприятие, внутренняя среда организации, конкурентная среда, стратегическое протистояние, конкурентные преимущества, предприятия-конкуренты, диагностика, бизнес-индикаторы.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 18.

Скриньковський Руслан Миколаєвич – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Skrynkovskyy R. M. Diagnosing the Strategic Competition of Enterprises-Competitors

The article discloses the essence of the concept of «diagnostics of the strategic standoff of enterprises-competitors in both the domestic and the world markets», which should be understood as evaluation of the level of enterprise's benefits in comparison with competitors, the major developments and future prospects of their build-up aimed at the effective functioning and development of enterprise in a competitive market environment in both the domestic and the world markets. It has been determined that diagnostics of the strategic standoff of enterprises-competitors in both the domestic and the world markets must be conducted using techniques such as strategic analysis, SWOT-analysis and PIMS-analysis. The instrumentarium for system for diagnosing the strategic standoff of enterprises-competitors in both the domestic and the world markets has been provided. It has been determined that constituents of the enterprise environment are: external environment; intermediate environment; internal environment.

Keywords: enterprise, internal organization environment, competition environment, strategic confrontation, competitive advantages, companies-competitors, diagnostics, business indicators.

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 18.

Skrynkovskyy Ruslan M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Сучасні умови становлення ринкових відносин за-свідчують появу нових правил функціонування вітчизняних підприємств. Зміцнення власних переваг перед конкурентами та пошук шляхів протистояння їм не лише на внутрішньому, але й на світовому

ринках – це один із ключових аспектів чітко визначеної та досконало побудованої бізнес-стратегії, спрямованої на перспективний розвиток підприємства. «Безмитний продаж європейських товарів в Україні та українських товарів у Європі є викликом для внутрішнього вироб-

ника, а також можливістю для українського бізнесу стати більш сильним, більш конкурентним і завойовувати нові ринки», – заявив у передачі «10 хвилин із Прем'єр-міністром. Україна – це Європа» Арсеній Яценюк, – повідомляє 03.01.2016 р. прес-служба Кабінету Міністрів України (Тиждень.ua; постійне посилання на відео: <http://tyzhden.ua/News/155337>).

У контексті цього важливого значення сьогодні набуває дослідження та оцінювання позиції підприємством, зайнятої у конкурентному середовищі з метою забезпечення протистояння перед іншими підприємствами-конкурентами із використанням сучасних методів та прийомів стратегічного аналізу.

Проблемні аспекти становлення та оцінювання конкурентних переваг підприємства знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Гевлич Л. Л., Белової Т. Г., Воронкової А. Е., Демиденко С. Л., Жадька К. С., Жукевич С. М., Задоя В. О., Крайнюченко О. Ф., Кушал І. М., Лозовського О. М., Нижника В. М., Омельченко О. В., Поліневич О. М., Приб К. А., Рамазанова С. К., Радіонова О. В., Скригун Н. П., Стрикленда А. Дж., Томпсона А. А., Хмелевського О. В., Черкашиної Л. В., Штимер А. Т. та ін. [1–18].

Існуючі результати досліджень вчених-економістів [1–18] охоплюють широке коло окремих аспектів у цьому напрямі, проте не до кінця вивченими залишаються питання діагностики стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.

Метою статті є формування (побудова) системи діагностики стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на досліджуваних ринках (внутрішньому та світовому).

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі ключові завдання: розкрити зміст поняття «діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках»; представити інструментарій системи діагностики стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках.

Як свідчать результати аналізу літературних джерел [1–18], виникає потреба у розкритті сутності поняття «стратегічне протистояння підприємств-конкурентів».

Так, у науковій праці [1] зазначено, що під стратегічним протистоянням слід розуміти певний суперечливий характер економічних взаємовідносин між підприємством та його конкурентами, що передбачає створення у майбутньому таких конкурентних переваг, досягати яких підприємство могло би швидше за конкурентів [1, с. 203].

Своєю чергою, виходячи із зазначеного вище, та враховуючи результати досліджень [2], діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках передбачає оцінювання рівня переваг підприємства у порівнянні з конкурентами, основних змін та майбутніх перспектив їх нарощення з метою ефективного функціонування і розвитку підприємства в конкурентному ринковому середовищі як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Поряд з тим, аналіз вітчизняної літератури [3–14] засвідчив, що діагностику стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках необхідно проводити із використанням таких відомих методів стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз та PIMS-аналіз.

Це зумовлено також тим, що практика (ТзОВ «Ядро», ТзОВ «Говерла», ТзОВ «Європарк» та ін.) доводить, що SWOT-аналіз є одним із досить поширених і найбільш застосовуваних методів у процесі оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Методику SWOT-аналізу розроблено американськими вченими Томпсоном А. А. (Thompson Arthur A.) та Стриклендом А. Дж. (Strickland A. J.). Ними визначено відповідний перелік характеристик сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз [3].

Виходячи із сутності самого терміна, SWOT-аналіз розшифровується [3–5]:

- *S (Strength)* – сила;
- *W (Weakness)* – слабкість;
- *O (Opportunities)* – шанс, можливість;
- *T (Threats)* – загроза.

SWOT-аналіз передбачає оцінювання підприємства на основі визначення його сильних і слабких сторін, а також існуючих можливостей та наявних загроз з метою встановлення взаємозв'язків між цими категоріями [3]. У процесі здійснення SWOT-аналізу підприємства доцільно звернути увагу на якість інформаційної бази, оскільки від її достовірності залежить результат проведеного дослідження.

Результати опрацювання наукових праць [6, 7] дозволяють встановити, що складовими середовища підприємства є: а) зовнішнє середовище (економічні, ринкові, технологічні, соціальні, політичні та міжнародні фактори впливу); б) проміжнє середовище (споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок робочої сили); в) внутрішнє середовище (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, організаційна культура) [6, 7].

Як свідчить практика, першим етапом проведення SWOT-аналізу є аналізування сильних і слабких сторін підприємства за факторами внутрішнього середовища із визначенням відповідної шкали їх ефективності та важливості. У відповідності до виду економічної діяльності чи сфери господарювання перелік факторів внутрішнього середовища, представлений у табл. 1, буде різним.

Наступним етапом SWOT-аналізу є побудова матриці «Ефективність-Важливість» (рис. 1) за даними табл. 1.

За результатами визначення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз доцільно встановити взаємозв'язки між ними (рис. 2).

Далі в методиці SWOT-аналізу оцінюються можливості та загрози підприємства і будуються на цій основі відповідні матриці – рис. 3, рис. 4.

Застосування SWOT-аналізу в діагностиці стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках має такі аспекти [10, с. 111]:

Аналізування сильних і слабких сторін підприємства

| Фактори внутрішнього середовища підприємства | Ефективність | | | Важливість | |
|--|--------------|---------|--------|------------|-------------|
| | Низька | Середня | Висока | Термінова | Нетермінова |
| Виробничий фактор: | | | | | |
| – стан основних засобів | | | | | |
| – рівень складського господарства | | | | | |
| – рівень обслуговування технологічного парку | | | | | |
| – технічна ефективність виробничих потужностей | | | | | |
| – рівень завантаженості виробничих потужностей | | | | | |
| – дослідження, розробки та інновації | | | | | |
| – ефективність використання ресурсів | | | | | |
| – резерви зниження витрат виробництва | | | | | |
| – рівень раціональності використання патентів | | | | | |
| Маркетинговий фактор: | | | | | |
| – частка ринку | | | | | |
| – конкурентоспроможність продукції підприємства | | | | | |
| – рівень асортименту продукції | | | | | |
| – рівень якості продукції | | | | | |
| – рівень сервісного обслуговування | | | | | |
| – ефективність збуту та реклами | | | | | |
| – репутація продукції | | | | | |
| Фінансовий фактор: | | | | | |
| – рівень ефективності використання і руху грошових засобів | | | | | |
| – рівень ліквідності | | | | | |
| – рівень прибутковості | | | | | |
| – рівень інвестиційних можливостей | | | | | |
| Кадровий фактор: | | | | | |
| – рівень ефективності використання кадрового потенціалу | | | | | |
| – навчання та підвищення кваліфікації персоналу | | | | | |
| – рівень стимулювання | | | | | |
| – продуктивність праці | | | | | |
| Організаційний фактор: | | | | | |
| – імідж підприємства | | | | | |
| – система прийняття управлінських рішень | | | | | |
| – комунікаційний процес | | | | | |
| – соціально-психологічний клімат | | | | | |

Джерело: сформовано на основі [6–8].

- 1) позитивні («+↑»):
- ✦ систематизуються знання про внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство;
 - ✦ визначаються конкурентні переваги підприємства;
 - ✦ оцінюється конкурентний ринок та наявні ресурси підприємства;

- 2) негативні («-↓»):
- ✦ суб'єктивність ранжування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
 - ✦ низький рівень підтримки відповідних управлінських рішень на підприємстві;
 - ✦ низький рівень пристосування підприємства до періодично змінних умов ринку.

| | | | |
|--------------|---------|-----------|-------------|
| Ефективність | Висока | ПОЛЕ «ВТ» | ПОЛЕ «ВН» |
| | Середня | ПОЛЕ «СТ» | ПОЛЕ «СН» |
| | Низька | ПОЛЕ «НТ» | ПОЛЕ «НН» |
| | | Термінова | Нетермінова |
| Важливість | | | |

Рис. 1. Матриця «Ефективність – Важливість» сильних і слабких сторін підприємства

Джерело: розроблено на основі [1–18].

| | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| | МОЖЛИВОСТІ: 1. 2. 3. | ЗАГРОЗИ: 1. 2. 3. |
| СИЛЬНІ СТОРОНИ: 1. 2. 3. | ПОЛЕ «СІМ» | ПОЛЕ «СІЗ» |
| СЛАБКІ СТОРОНИ: 1. 2. 3. | ПОЛЕ «СЛІМ» | ПОЛЕ «СЛІЗ» |

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу підприємства

Джерело: сформовано на основі [9, с. 538; 10–12]

| | | | | |
|------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Імовірність реалізації можливостей | Висока | ПОЛЕ «ВС» | ПОЛЕ «ВП» | ПОЛЕ «ВМ» |
| | Середня | ПОЛЕ «СС» | ПОЛЕ «СП» | ПОЛЕ «СМ» |
| | Низька | ПОЛЕ «НС» | ПОЛЕ «НП» | ПОЛЕ «НМ» |
| | | Сильний | Помірний | Малий |
| Вплив можливостей на підприємство | | | | |

Рис. 3. Матриця можливостей підприємства на ринку

Джерело: сформовано на основі [3].

Як зазначає проф. Воронкова А. Е. [13], SWOT-аналіз у системі конкурентного управління підприємством відіграє значну роль, оскільки [13, с. 175]:

- ✦ забезпечує створення інформаційної бази про середовище функціонування підприємства;
- ✦ попереджає управлінську ланку підприємства про наявні перешкоди та присутні ризики;
- ✦ дозволяє оцінити перспективи розвитку підприємства;
- ✦ відображає економічний, зокрема фінансовий, стан підприємства;

| | | | | | |
|-------------------------------|---------|------------|----------------|-------------|---------------|
| Імовірність реалізації загроз | Висока | ПОЛЕ «ВР» | ПОЛЕ «ВК» | ПОЛЕ «ВТ» | ПОЛЕ «ВП» |
| | Середня | ПОЛЕ «СР» | ПОЛЕ «СК» | ПОЛЕ «СТ» | ПОЛЕ «СП» |
| | Низька | ПОЛЕ «НР» | ПОЛЕ «НК» | ПОЛЕ «НТ» | ПОЛЕ «НП» |
| | | Руйнування | Критичний стан | Тяжкий стан | Помірний стан |
| Вплив загроз на підприємство | | | | | |

Рис. 4. Матриця загроз підприємства на ринку

Джерело: сформовано на основі [3].

- ✦ забезпечує прийняття перспективних управлінських рішень.

Що стосується PIMS-аналізу, то його використовують з метою визначення рівня впливу стратегії, яку обрало підприємство на величину його прибутковості. Даний метод стратегічного аналізу був розроблений компанією «General Electric» у середині 60-х років ХХ століття та базується на аналізі більше, ніж 150 підприємств [5, с. 138; 9, с. 540; 14].

У процесі здійснюваного PIMS-аналізу були побудовані численні множинні регресії, за якими показники прибутковості підприємств пов'язувалися з іншими змінними показниками, що згруповані у такі п'ять груп (A, B, C, D, E) [9, с. 540]:

- 1) привабливість умов ринку – A (a_1, a_2, a_3):
 - a_1 – швидкість збільшення частки галузі на ринку в довгостроковій перспективі (від 4 до 10 років);
 - a_2 – швидкість збільшення частки галузі на ринку в короткостроковій перспективі (до 3 років);
 - a_3 – стадія життєвого циклу продукції (товару, послуги);
- 2) сила конкурентних позицій (переваг) – B (b_1, b_2, b_3):
 - b_1 – частка ринку;
 - b_2 – відносна частка ринку;
 - b_3 – відносна якість продукції;
- 3) ефективність використання інвестицій – C (c_1, c_2, c_3, c_4):
 - c_1 – інтенсивність інвестицій (сукупні інвестиції, що віднесені до обсягу продажів, та сукупні інвестиції, що віднесені до доданої вартості);
 - c_2 – інтенсивність основного капіталу (співвідношення основного капіталу та обсягу продажів);
 - c_3 – вертикальна інтеграція (співвідношення доданої вартості та обсягу продажів);
 - c_4 – рівень використання виробничих потужностей;
- 4) використання бюджету підприємства за такими напрямками – D (d_1, d_2, d_3):
 - d_1 – витрати на маркетинг стосовно обсягу продажів;

d_2 – витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи стосовно обсягу продажів;
 d_3 – витрати на випуск нової продукції стосовно обсягу продажів;

5) поточні зміни у ринковому середовищі – $E(e_1)$:
 e_1 – зміна ринкової частки підприємства.

Результати, що отримані в процесі аналізу, доводять таку залежність: прибутковість підприємства зростає внаслідок скорочення капіталоємності виробництва, збільшення відносної якості продукції, продуктивності праці персоналу та відносної ринкової частки на відповідних цільових ринках [9, с. 541].

ВИСНОВКИ

На підставі аналізу наукових праць [1, 2] з'ясовано, що діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках передбачає оцінювання рівня переваг підприємства в порівнянні з конкурентами, основних змін та майбутніх перспектив їх нарощення з метою ефективного розвитку і функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі як на внутрішньому, так і на світовому ринках. У результаті опрацювання літературних джерел [3–18] та аналізу діючої практики за окресленою проблематикою встановлено, що діагностику стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на внутрішньому і світовому ринках необхідно проводити з використанням таких відомих методів стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз та PIMS-аналіз.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у формуванні системи цілей діагностики діяльності підприємства з урахуванням часткової діагностичної цілі – діагностики стратегічного протистояння підприємств-конкурентів на досліджуваних ринках (внутрішньому та світовому). ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Омельченко О. В.** Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств-конкурентів / О. В. Омельченко // Наукові праці МАУП. – 2014. – Вип. 1 (40). – С. 200–204.
2. **Скриньковський Р. М.** Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємства: методичне та критеріальне забезпечення [Електронний ресурс] / Р. М. Скриньковський // The international scientific and practical congress of economists and lawyers. – Switzerland, Zurich, 30.01.2015 / ISAE «Consilium». – Zurich, 2015. – Vol. 2. – P. 62–66. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/item.asp?id=24267979>
3. **Белова Т. Г.** Можливості використання SWOT-аналізу для розроблення стратегії підприємства / Т. Г. Белова, О. Ф. Крайнюченко, Н. П. Скригун // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2007. – № 22. – С. 81–84.
4. **Нижник В. М.** Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9 (2). – С. 334–345. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(2)_49)
5. **Штимер Л. Т.** Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств / Л. Т. Штимер // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – С. 136–139.

6. **Демиденко С. Л.** Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства [Електронний ресурс] / С. Л. Демиденко // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2015. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

7. **Лозовський О. М.** Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством / О. М. Лозовський, Я. О. Юрчук // Молодий вчений. – 2014. – № 5 (80). – С. 141–144.

8. **Пріб К. А.** Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / К. А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

9. **Черкашина Л. В.** Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Л. В. Черкашина, Г. С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 535–543. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_76

10. **Хмелевський О. В.** Оцінка впливу економічного середовища на формування прибутковості промислового підприємства / О. В. Хмелевський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 110–115.

11. **Задоя В. О.** Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища / В. О. Задоя // Збірник наукових праць Дніпропетровського нац. ун-ту залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2013. – Вип. 6. – С. 94–99.

12. **Жукевич С. М.** Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / С. М. Жукевич; Тернопільський державний економічний університет. – Тернопіль, 2006. – 20 с.

13. **Воронкова А. Е.** Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, С. К. Рамазанов, О. В. Радіонов. – Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.

14. **Жадько К. С.** Практичні основи побудови і інструментарій моделей моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств [Електронний ресурс] / К. С. Жадько // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

15. **Гевлич Л. Л.** Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : Юго-Восток, 2007. – 198 с.

16. **Кривов'язюк І. В.** Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія / І. В. Кривов'язюк, Т. В. Божидарнік; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : ПВВ Луцького НТУ, 2012. – 226 с.

17. **Stabryta, A.** Zarzadzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy / A. Stabryta – PWN, Warszawa-Krakow, 2000.

18. **Кушал І. М.** Діагностика організаційно-економічного механізму прийняття стратегічних рішень підприємствами / І. М. Кушал // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ, 2008. – № 10 (128). – С. 116–123.

REFERENCES

Bielova, T. H., Krainiuchenko, O. F., and Skryhun, N. P. "Mozhlyvosti vykorystannia SWOT-analizu dlia rozroblennia stratehii pidpryemstva" [The possibility of using the SWOT-analysis for developing strategy of enterprise]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, no. 22 (2007): 81–84.

Cherkashyna, L. V., and Mamaieva, H. S. "Metody stratehichnoho analizu diialnosti pidpryemstv" [Methods of strategic analysis of activity of enterprises]. http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_76

Demydenko, S.L. "Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyschcha pidpriemstva" [Characteristics of strategic analysis environment of the enterprise]. <http://www.economy.nayka.com.ua>

Hevlych, L.L. *Stratehichna diahnostyka pidpriemstva* [Strategic diagnosis of the enterprise]. Donetsk: Yuho-Vostok, 2007.

Khmelevskiy, O.V. "Otsinka vplyvu ekonomichnoho seredovyschcha na formuvannya prybutkovosti promyslovoho pidpriemstva" [Assessment of the impact of the economic environment on the formation of profitability of industrial enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 6 (2009): 110-115.

Kryvoviazuk, I. V., and Bozhydarnik, T. V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpriemstva* [Comprehensive economic diagnostics of the enterprise]. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012.

Kushal, I.M. "Diahnostyka orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu pryiniattia stratehichnykh rishen pidpriemstvamy" [Diagnostics of organizational-economic mechanism of strategic decision-making by enterprises]. *Visnyk SNU imeni Volodymyra Dalia*, no. 10(128) (2008): 116-123.

Lozovskiy, O. M., and Yurchuk, Ya. O. "Vplyv faktoriv zovnishnyoho ta vnutrishnyoho seredovyschch na efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom" [The influence of factors of external and internal environments on the effectiveness of enterprise management]. *Molodyi vchenyi*, no. 5(80) (2014): 141-144.

Nyzhnyk, V. M., and Polinkevych, O. M. "Metody otsinky vplyvu faktoriv zovnishnyoho seredovyschcha na biznes-protsesy promyslovykh pidpriemstv" [Methods for assessing the impact of environmental factors on the business processes of the industrial enterprises]. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(2)_49)

Omelchenko, O.V. "Teoretychni peredumovy stratehichnoho analizu protystoiannia pidpriemstv-konkurentiv" [Theoretical background strategic analysis of the confrontation of the competing companies]. *Naukovi pratsi MAUP*, no. 1(40) (2014): 200-204.

Prib, K. A. "Udoskonalennia zasad stratehichnoho analizu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh" [The improvement of the

foundations of strategic analysis in the agricultural enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua>

Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka zovnishnyoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: metodychne ta kryterialne zabezpechennia" [Diagnosis of foreign economic activity of enterprises: methodological and criterion software]. <http://elibrary.ru/item.asp?id=24267979>

Shtymer, L.T. "Metodychni instrumentarii stratehichnoho analizu potentsialu pidpriemstv" [Methodological tools for strategic analysis of potential companies]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3(19) (2012): 136-139.

Stabryta, A. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa; Krakow: PWN, 2000.

Voronkova, A. E., Ramazanov, S. K., and Radionov, O. V. *Modeliuvannya upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: ekolohe-orhanizatsiinyi aspekt* [Modeling of management competitiveness of enterprise: ecological and organizational aspect]. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2005.

Zhukovych, S.M. "Stratehichnyi analiz diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii" [The strategic analysis of activity of enterprises of consumer cooperation]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.04*, 2006.

Zhadko, K. S. "Praktychni osnovy pobudovy i instrumentarii modelei monitorynhu, diahnostyky i kontroliu diialnosti pidpriemstv" [Practical fundamentals of tools and models monitoring, diagnosis and control of the activities of enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua>

Zadoia, V. O. "Formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstva z urakhuvanniam zovnishnyoho i vnutrishnyoho seredovyschcha" [Formation of competitive advantages of the organization given the external and internal environment]. *Problemy ekonomiky transportu*, no. 6 (2013): 94-99.