

Problems of economics and management

Collective monograph

The monograph is included in scientometric database RSCI



Verlag SWG imex GmbH
Nuremberg, Germany
2018

Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany

Problems of economics and management

Reviewers:

Czempas Jan,

Doctor Hab. in Economics, Professor, University of Economics in Katowice (Poland)

Dr. Parikshat Singh Manhas,

*Ph.D, Director of School of Hospitality and Tourism management,
Professor in The Business School University of Jammu (Jammu & Kashmir, India)*

Science editor:

Drobyazko S.I.

*Ph.D. in Economics, Professor,
Doctor of Science, honoris causa, Professor of RANH*

Problems of economics and management: Collective monograph. - Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2018. - 136 p.

ISBN 978-0-9988574-8-8

The collective monograph published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of candidates and doctors of sciences, research workers and practitioners from Europe, Russia, Ukraine and other countries. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern economy and state structure.

ISBN 978-0-9988574-8-8

© 2018 Copyright by Verlag SWG imex GmbH
© 2018 Authors of the articles

CONTENT

Баєв В.В., Баєва О.В., Басюк Д.І., Борецька Н.П., Антоненко І.Я. НАУКОВО–МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ МАКРОДЕСТИНАЦІЙ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ	4
Гавриленко Н.В., Грищенко О.В., Козіцька Н.О. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ	12
Lysiak L.V., Kachula S.V., Kulichenko V.O. THE ROLE OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE IN FINANCING INNOVATIVE PROJECTS AND PROGRAMS IN UKRAINE	25
Kirilieva L.O., Naumova T.A., Shekhovtsova D.D. THE TECHNOLOGY OF COST ACCOUNTING IN THE TRADE ENTERPRISES MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM.....	38
Viktoriia Bokovets, Nataliia Korzh, Halyna Ivanchenko. INNOVATIVE APPROACH TO DETERMINING SIGNALS OF CORPORATE GOVERNANCE DEVELOPMENT	48
Manachynska Yu.A. THE CHART OF OPERATIONAL AND FINANCIAL ASSETS, CAPITAL AND LIABILITIES IN THE ACTUARIAL ACCOUNTING SYSTEM.....	59
Pilipyak O.V. PECULIARITIES AND CONDITIONS OF RISK IN THE CONTEXT OF MAKING PROJECT DECISIONS	68
Смагло О.В. ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНУ ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ	79
Stoian O.Y. UKRAINIAN ENERGY MANAGEMENT OR PROLONGED PERIOD OF STRATEGIC UNCERTAINTY.....	90
Tereshko Y.V., Kuznietsova O.V. METHODS FOR CALCULATING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INFORMATION MANAGEMENT SYSTEMS BY ASSESSMENTS.....	103
Войнаренко М.П., Цимбалюк Г.С. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ.....	125

Гавриленко Н.В.,

к.е.н., доцент

Грищенко О.В.,

к.е.н., доцент кафедри Обліку і економічного аналізу

Козіцька Н.О.

к.е.н., доцент кафедри обліку і економічного аналізу

Первомайська філія

Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

***Анотація.** Наведено обґрунтування стратегічного підходу до формування конкурентоспроможності економічного суб'єкта. Конкурентна перевага встановлюється в результаті впровадження конкурентних стратегій підприємницьких структур. Результатом дослідження є необхідність вибору стратегії лідерства для конкурентних переваг.*

***Ключові слова:** стратегічний облік, управлінський облік, стратегія, управлінські рішення, стратегічне планування, конкуренція*

Постановка проблеми. Успіх в конкурентній боротьбі на вітчизняному і зарубіжних ринках в сучасних умовах визначається здатністю суб'єкта підприємницької діяльності розвивати наявні і формувати нові конкурентні переваги, розробляти і реалізовувати ефективну конкурентну стратегію, що дозволяє зайняти вигіднішу конкурентну позицію. Досягнення поставленої мети вимагає, поряд з формуванням ефективної корпоративної системи управління і мобілізацією всіх видів ресурсів, також обліку та максимального використання в інтересах розвитку бізнесу зовнішніх факторів, що визначаються об'єктивними умовами, що склалися на ринку.

Досягнення і підтримка високої конкурентоспроможності підприємництва є складним і комплексним завданням, рішення якого вимагає великого досвіду і високої кваліфікації управлінців, а також наявності розвиненої методичної бази і системи обміну досвідом. Питанням підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур в сучасних умовах, в тому числі і за рахунок створення ефективної системи стратегічного управління, приділяється підвищена увага як в Україні, так і за кордоном. Якщо закордонний бізнес набув певного досвіду в цій сфері, систематизований і

узагальнений в численних теоретичних і науково-прикладних публікаціях, то в Україні стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності бізнесу, за винятком, можливо, великих вертикально-інтегрованих бізнес-структур, безпосередньо пов'язаних з реалізацією державної економічної політики, знаходиться в початковій стадії розвитку.

Незважаючи на важливість зазначеної тематики і наявність публікацій на цю тему в Україні, проблеми стратегічного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур зазвичай розглядається без необхідного аналізу та узагальнення, що не сприяє розвитку методичної бази. Зарубіжні методики часто оцінюються не критично і не завжди належним чином адаптуються до умов України. У зв'язку з цим тема дослідження представляється актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теорії та практики оцінки ефективності реалізації стратегічних планів на підприємстві в різних аспектах широко висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед великого числа наукових робіт в цій галузі слід в першу чергу відзначити праці К. Боумена, М.Г. Брауна, О.Г. Віханського, А.Л. Гапоненко, А. Гершуні, П. Дойля, Р. Каплана, Г.Б. Клейнера, М. Мескон, М. Мей, П. Нівена, Д. Нортон, В.Є. Рохчін і інших учених.

До числа зарубіжних вчених, які заклали наукові основи теорій ринкової конкуренції і стратегічного управління підприємницькою структурою, а також відображають еволюцію її розвитку, відносяться А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Кларк, А. Маршалл, Дж. Гелбрейт, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, М. Портер, І. Ансофф, Р. Майлс, Ч. Сноу, Р. Акоф, Ф. Котляр, А. Томпсон, Е. Вільямсон і ін.

Проблеми конкурентоспроможності та стратегічного управління стосовно до сучасних умов підприємництва знаходяться в центрі уваги українських вчених В. Дікань, В. Савчука, О. Кузьміна, Н. Оберемчук, І. Піддубного, І. Франів.

Російський вчений Медведко К.А. [1], досліджуючи практичні питання формування системи управлінського обліку в процесі стратегічного планування

317 і бюджетування інвестиційної діяльності підприємства, зазначає, що стратегічне планування вищезазначеної діяльності здійснюється, як правило, з горизонтом в 3 роки і безпосередньо пов'язано з формуванням проектів бюджетів (плана-графіка інвестицій, бюджету доходів і витрат (БДВ), бюджету руху грошових коштів (БРГК) та бюджетного балансу [1].

У своїй фундаментальній праці «Стратегический управленческий учет» к.е.н., доцент О.Є. Ніколаєва та к.е.н. і к.б.н. О.В. Алексєєва зазначають, що найбільш детально ключові фактори, які необхідні враховувати в процесі впровадження стратегічного управлінського обліку на підприємстві, детально визначені в праці Ворда (Word, 1999) [2]. Вищезазначений науковець визначив 10 факторів, використання яких повинно забезпечити успіх впровадження стратегічного управлінського обліку [4].

Доцільність формування облікової інформації стратегічного спрямування зумовлена теоретичним обґрунтуванням на початку 70-х років XX століття концептуальних основ стратегічного менеджменту, особливістю якого, на думку К.Друрі, є «досягнення стійких конкурентних переваг» [3, с.25].

Бруханський Р. Ф. [4], який зосередив своє дослідження на сільськогосподарських підприємствах, вважає, що практика досліджень свідчить, що для більшості сільськогосподарських підприємств України характерні суттєві проблеми із застосуванням основних 21 елементів стратегічного менеджменту та відповідно системи його обліково-інформаційного забезпечення. Українці є надзвичайно консервативною нацією, вони не люблять і не сприймають змін. У багатьох випадках спостерігається «реакція відторгнення» будь-яких нововведень. Крім того, у багатьох учасників підприємницької діяльності на жаль відсутнє переконання щодо виправданості застосування елементів стратегічного управління [4].

Як вважає Давиденко Н. М., «сучасні передові економічні системи є надзвичайно складними. В них є багато ринків (робочої сили, капіталів, товарів, цінних паперів, фінансових ресурсів тощо), які розвиваються як за спільними для всієї системи законами, так і за такими, які функціонують і розвиваються

тільки за властивими для окремих ринків. За таких умов розробка загальної фінансової стратегії підприємства (постановка фінансових задач і цілей) та складання поточних фінансових планів мають важливе методологічне значення та стають основою сценарних ситуаційних задач [4] .

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим слід визнати, що теоретичні і практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу за рахунок формування і реалізації ними конкурентних стратегій, в основу яких покладені науково обґрунтовані і випробувані методи визначення конкурентних переваг підприємницьких структур, не є достатньо опрацьованими.

Мета статті полягає в висвітленні окремих елементів методичної бази формування конкурентної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності на основі визначення їх конкурентних переваг.

Викладення основного матеріалу дослідження. Формування конкурентних стратегій суб'єкта підприємництва забезпечується організаційно-економічним механізмом, який, на нашу думку, повинен включати наступні елементи:

- методики комплексного аналізу зовнішнього макро і мікросередовища і оцінки конкурентних переваг суб'єкта підприємництва;
- механізми формування конкурентних стратегій для використання в різних секторах ринку (секторальні стратегії) і (або) для різних продуктів (продуктові стратегії);
- механізм забезпечення єдності стратегічного розвитку фірми.

Останній забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії організації і їх інтеграцію в базову корпоративну стратегію.

Найважливішим елементом організаційно-економічного механізму формування стратегії суб'єкта підприємництва є механізм аналізу макро і мікросередовища як перманентної діяльності в ході стратегічного планування та реалізації стратегії. Перелік оцінюваних характеристик макро і мікросередовища і їх кількісні показники визначаються методом експертних

оцінок. Наприклад, для оцінки корпоративного профілю суб'єкта підприємництва залученими експертами виділені 43 характеристики, розділені на дванадцять напрямків діяльності. Кожна з характеристик оцінюється за двома параметрами: 1) ступінь прояву характеристики і 2) ступінь важливості характеристики, які задаються відповідними коефіцієнтами. На основі оцінки прояви характеристики ОПХ і оцінки важливості характеристики ОВХ визначається ранг кожної характеристики РХ:

$$PX_i = OPX_i \cdot OBX_i \quad (1)$$

Ранг характеристики корпоративного профілю дозволяє визначити її внесок у формування конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва з урахуванням значущості цієї характеристики. Далі проводиться оцінка конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва ОК_I, виходячи з його сил і слабкостей, визначених на основі оцінки індивідуальних характеристик:

$$OK_I = \sum_{i=1}^n PX_i \quad (2)$$

Для обліку і більш точної оцінки індивідуальних особливостей суб'єкта підприємництва введений додатковий параметр «оцінка важливості напрямків корпоративного профілю», що характеризується коефіцієнтом важливості. Якщо використовується цей коефіцієнт, то розрахунок ведеться окремо за кожним напрямом, до суми характеристик якого застосовується відповідний показник коефіцієнта. В цьому випадку оцінка конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва ОК_I проводиться на основі сумарної оцінки напрямків корпоративного профілю РН:

$$OK_{II} = \sum_{i=1}^n PH_i \quad (3)$$

Структура організаційно-економічного механізму формування конкурентних стратегій підприємницької структури і завдання, які вирішуються на різних рівнях, можуть бути такими, які запропоновані показані на рис. 1.

Для забезпечення ефективності нової стратегії і її відповідності поставленим цілям і довгостроковим інтересам компанії слід застосовувати методику контролю за процесом стратегічного планування, засновану на структурно-логічній фільтрації зовнішніх і внутрішніх факторів несприятливого впливу і яка дозволяє забезпечити ефективне управління процесом розробки стратегії на всіх етапах. Методикою передбачається застосування чотирьох структурно-логічних фільтрів (рис. 2).

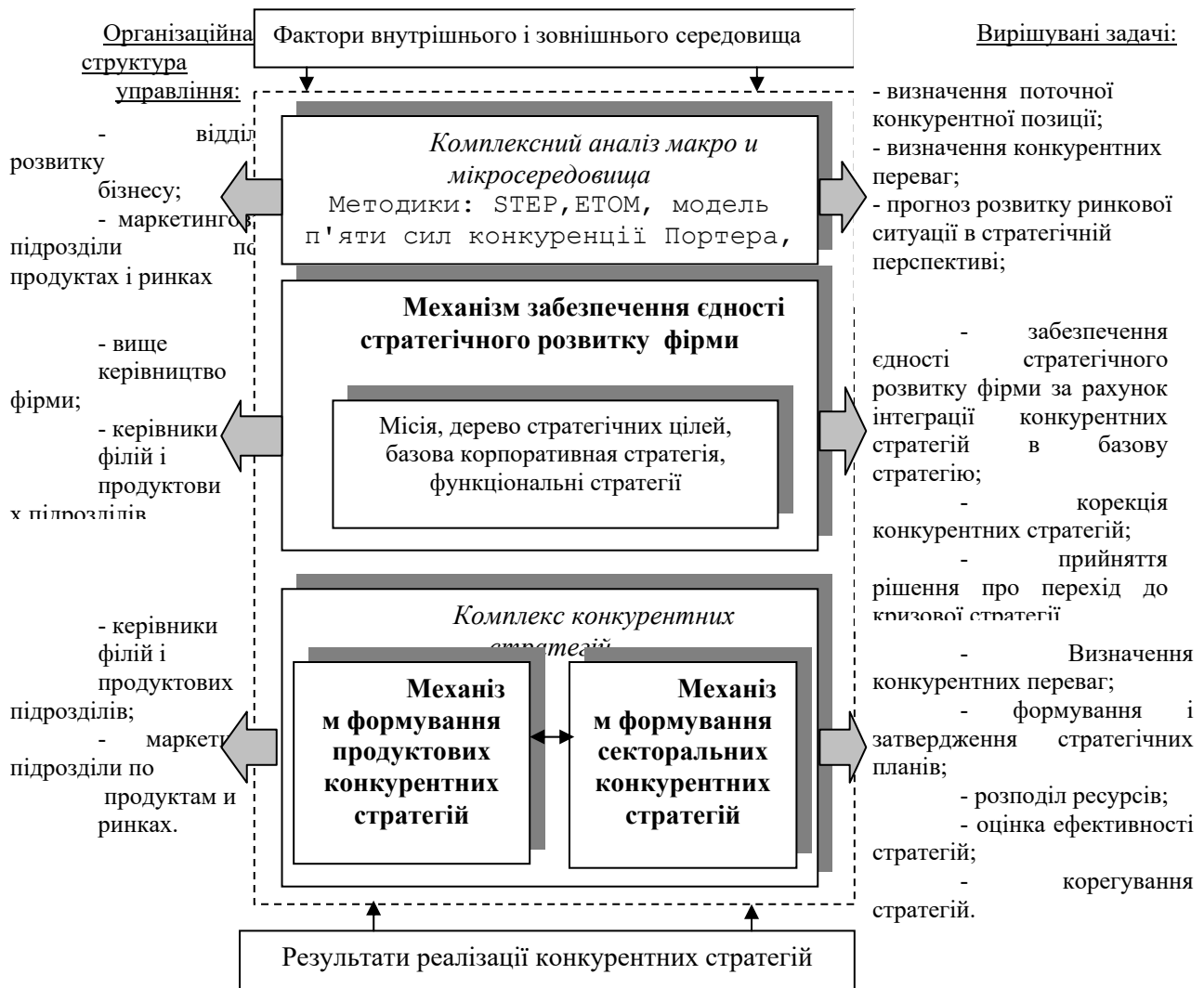


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм формування конкурентних стратегій підприємницької структури (фірми)

Як можна побачити з рисунка, «фільтри» використовуються в логічній послідовності, що забезпечує включення в стратегію всіх необхідних компонентів і забезпечити підтримку відповідності місії стратегічним цілям компанії.

1) Цільовий фільтр забезпечує співвідношення цільової спрямованості конкурентної стратегії з місією компанії та загальною корпоративною стратегією розвитку. Конкурентна стратегія повинна формуватися як частина єдиної корпоративної стратегії, за винятком, коли стратегія носить антикризовий характер.

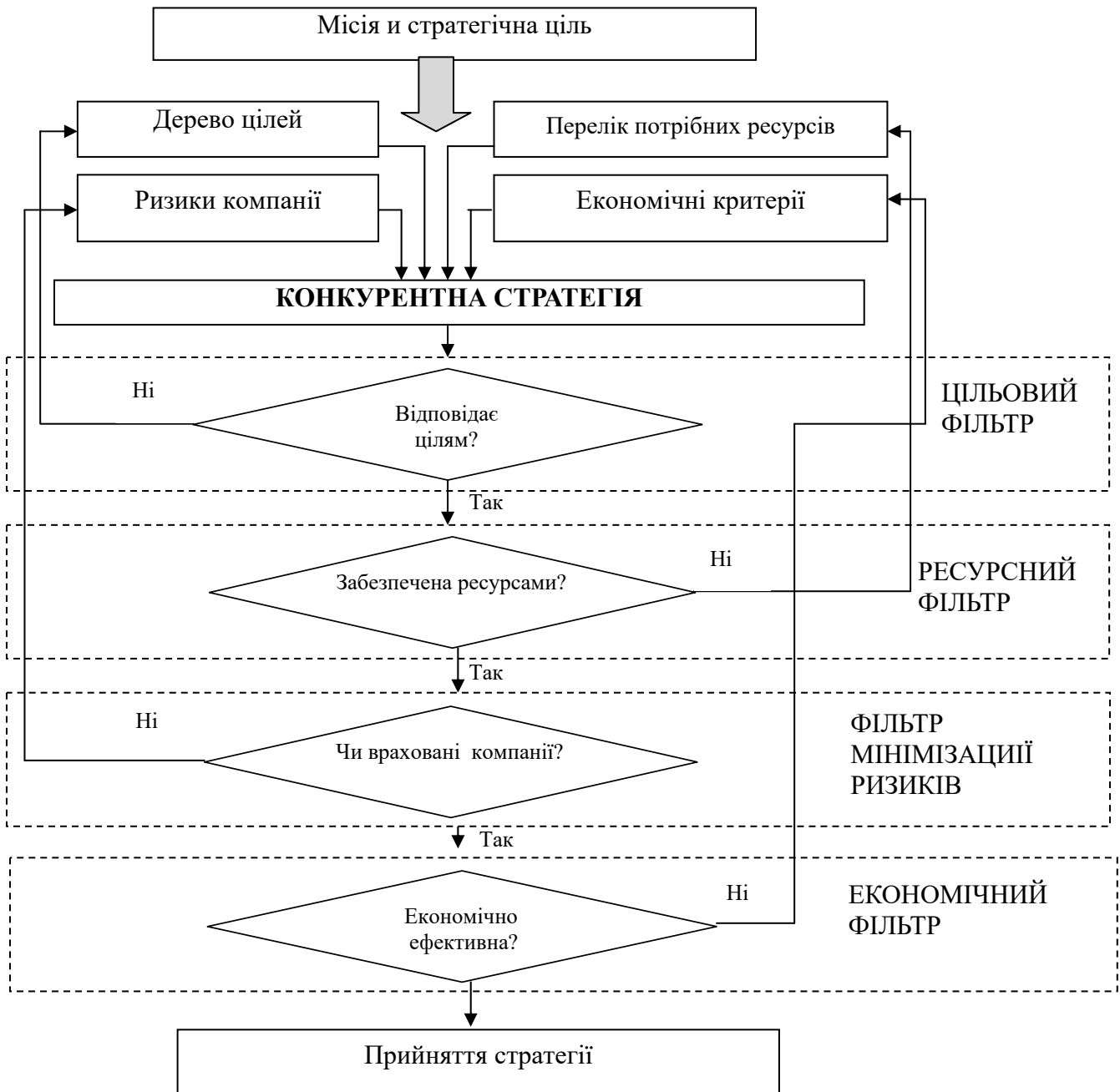


Рис. 2. Контроль за процесом формування конкурентної стратегії з використанням механізму логічної фільтрації

У цьому випадку після розв'язання кризи і стабілізації економічної ситуації всі стратегії повинні бути в найкоротший строк приведені у

відповідність з місією компанії, а якщо місія в результаті кризи зазнала змін, - то з новою місією.

2) Ресурсний фільтр. Всі стратегічні заходи в рамках конкурентної стратегії повинні бути забезпечені ресурсами. У випадках, коли одні і ті ж ресурси використовуються при реалізації декількох конкурентних стратегій за різними продуктами, повинен встановлюватися рівень пріоритетності кожної стратегії і послідовність реалізації стратегічних заходів.

3) Фільтр мінімізації ризиків. Конкурентна стратегія по кожному напрямку бізнесу, кожному ринку і кожному продукту повинна бути оцінена з точки зору ризиків, які вона може принести для компанії в цілому.

4) Економічний фільтр. Всі стратегічні заходи повинні оцінюватися на предмет їх комерційної ефективності. За результатами такої оцінки визначається економічна ефективність конкурентної стратегії в цілому.

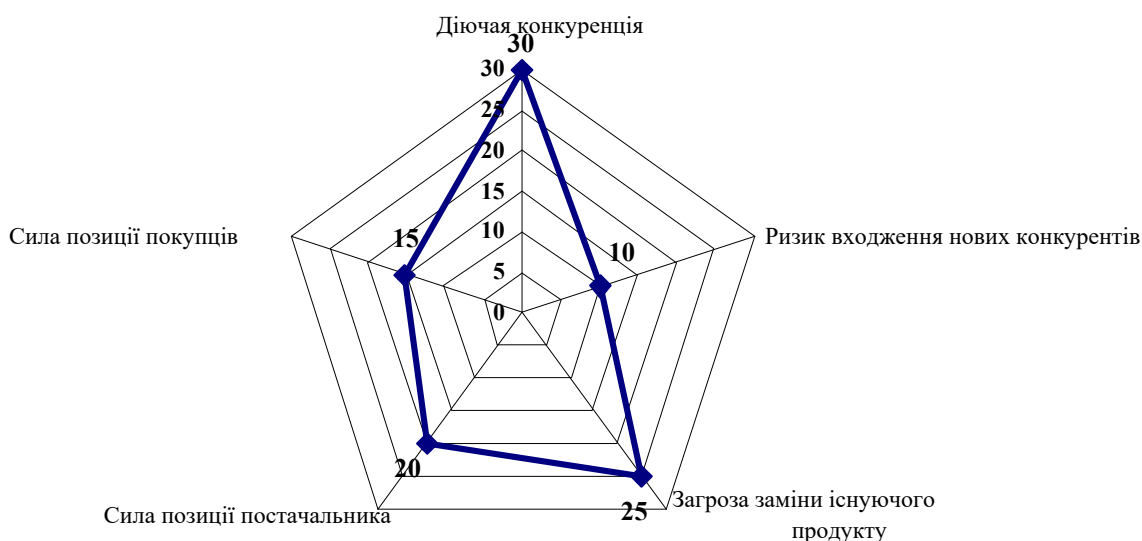


Рис. 3. Графічне відображення результатів аналізу дії п'яти сил Портера

Для визначення конкурентних переваг суб'єкта підприємництва компанії – ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» - була проведена комплексна оцінка макро і мікросередовища з використанням комплексу методик. За результатами STEP аналізу можна зробити наступні висновки. Політичні фактори практично нейтрально впливають, причому ступінь впливу цих факторів менше, ніж економічних і соціальних. Технологічні та економічні чинники є найбільш значущими і надають переважно позитивний вплив.

Таблиця 1

**Оцінка внутрішніх характеристик
ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат»**

№	Характеристика / напрям	ОЛХ	ОВХ	РХ
1	2	3	4	5
1. Іноваци				
1.1	рівень іновацийності комбінату та товарів	+2	0,5	+1,0
1.2	частота впровадження іноваций	-1	0,1	-0,1
1.3	цінність іноваций для споживача	+1	0,5	+0,5
1.4	строки окупності іноваций	-1	0,5	-0,5
2. Асортимент				
2.1	широта товарного асортименту	+1	0,5	+0,5
2.2	глибина товарного асортименту	+1	0,5	+0,5
2.3	оптимальність товарного асортименту	+2	0,6	+1,2
3. Марка				
3.1	відомість марки у цільовій аудиторії	+2	0,5	+1,0
3.2	рівень прихильності до марки	-2	0,5	-1,0
3.3	ідджд марки у цільовій аудиторії	0	0,5	0
4. Продуктова політика				
4.1	частота рекламацій	+2	0,5	+1
4.2	наявність товарів з унікальними характеристиками	-2	0,2	-0,4
4.3	відповідність характеристик товару очікуванню споживачів	5	0,5	+2,5
5. Цінова політика				
5.1	збалансованість цінової політики комбінату	+2	0,6	+1,2
6. Комунікації				
6.1	адресність реклами	+4	0,3	+1,2
6.2	інформативність рекламних заходів	+2	0,5	+1,0
6.3	якість реклами	+2	0,1	+0,2
6.4	дівість рекламних аргументів	+2	0,1	+0,2
6.5	ступінь ефективності реклами	+1	0,1	+0,1
7. Збут				
7.1	ступінь ефективності каналів збуту	+3	0,5	+1,5
7.2	ступінь ефективності методів збуту	+1	0,5	+0,5
7.3	відповідність якості збутової політики вимогам споживача	-1	0,5	-0,5
8. Сервіс				
8.1	ступінь індивідуалізації сервіса	-3	0,1	-0,3
8.2	широта асортименту сервісних послуг	-3	0,3	-0,9
8.3	глибина асортименту сервісних послуг	-3	0,3	-0,9
9. Кадрова політика				
9.1	рівень кваліфікації персоналу	+2	0,5	+1,0
9.2	робота персоналу зі споживачем	+1	0,2	+0,2
10. Показники діяльності на ринку				
10.1	Частки ринку, зайняті комбінатом і окремими продуктами	+1	0,8	+0,8
10.2	Динаміка зміни долі ринку	+2	0,8	+1,6
10.3	відповідність поточної ринкової позиції бажаній	-3	0,2	-0,6
10.4	рівень стійкості ринкової позиції	+2	0,8	1,6
10.5	рентабельність ринку в цілому і його окремих секторів	+2	0,8	1,6
11. Економічні і фінансові показники діяльності				
11.1	Склад і рівень витрат	-1	0,5	-0,5
11.2	прибутковість	+1	0,6	+0,6
11.3	Швидкість обороту капіталу	-1	0,5	-0,5
11.4	фінансова стійкість підприємства в цілому	+1	0,8	+0,8
12. Виробництво				
12.1	ритмічність виробництва	+2	0,8	1,6
12.2	технічний рівень виробництва	-1	0,8	-0,8
13. Корпоративна культура				
13.1	ступінь демократичності підприємства	+1	0,3	+0,3
13.2	ступінь відкритості фірми	+1	0,3	+0,3
13.3	загальний рівень розвитку корпоративної культури	+1	0,1	+0,1
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА : сильні сторони (+) = 23,4 ; слабкі сторони (-) = 6,5				

Соціальні фактори роблять значний негативний вплив. Для оцінки конкурентного середовища та конкурентного аналізу використана модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє дати відповідь на питання, які сили діють в галузі і який їхній вплив на компанію (рис.3).

Відповідно до даної моделі розглянуто дію наступних сил: конкуренція між продавцями на ринку; можливість появи нових конкурентів усередині галузі;

конкуренція з боку товарів-замінників; здатність постачальників диктувати свої умови; здатність споживачів диктувати свої умови. Вони свідчать про наступні особливості українського ринку молочної продукції: високий рівень конкуренції; значний вплив ринків товарів-замінників (загроза заміни молока іншими продуктами) і постачальників; високі бар'єри для входу на ринок нових учасників (сертифікація, великі рекламні бюджети та ін).

Оцінка сильних і слабких сторін компанії проведена з використанням методики SWOT аналізу, що включає кількісний і якісний аналіз внутрішніх характеристик комбінату і оцінку впливу на неї зовнішніх чинників з подальшим визначенням конкурентних переваг компанії і стратегічних напрямків її розвитку. У табл. 1. представлені результати кількісної оцінки внутрішніх характеристик ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат».

Показники, наведені в стовбцях 3,4,5, є результатом експертних оцінок, отриманих ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» в ході спеціально проведених опитувань

Результати аналізу внутрішніх характеристик (контрольованих факторів) ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» підтверджують, що підприємство займає сильну поточну конкурентну позицію на ринку молочної продукції. У сценарії нормального економічного розвитку (табл.3.), Сильні сторони компанії превалюють над слабкими (23,4 балів проти 6,5 балів), що в поєднанні з можливостями, наданими зовнішнім середовищем, створює умови, сприятливі для реалізації наступальних конкурентних стратегій, орієнтованих на розширення присутності компанії на займаних нею ринках. У сценарії кризового економічного розвитку загрози з боку зовнішнього середовища стають домінуючим фактором, і повинні бути враховані в діючій стратегії компанії або в спеціально розробленої кризової стратегії.

Графічне відображення результатів дослідження за двома сценаріями представлено на рис.4.

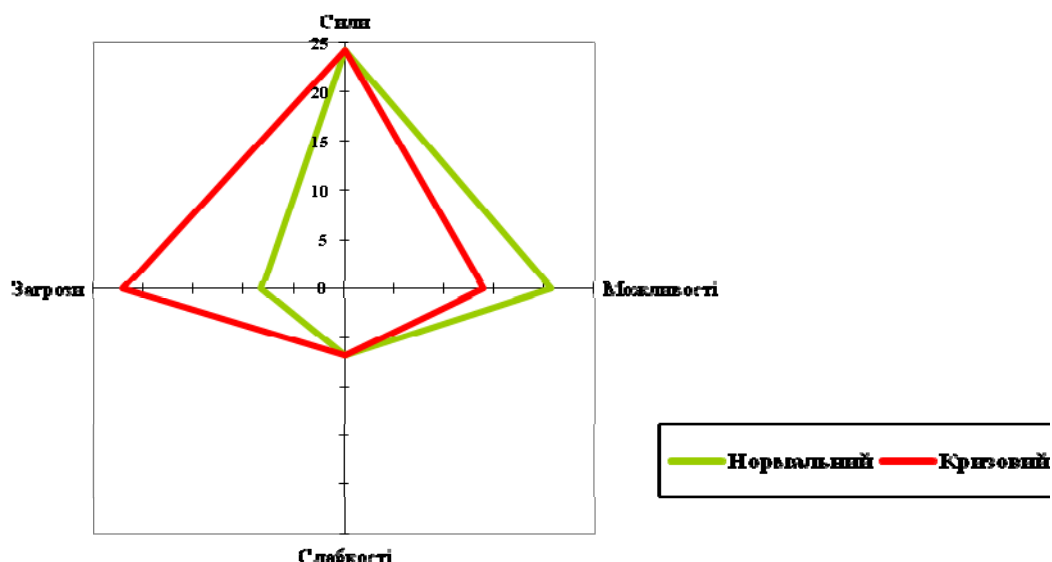


Рис. 4. Графічне відображення результатів за двома сценаріями

На основі результатів проведеного аналізу визначено найбільш важливі конкурентні переваги ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат», покладені в основу розробки конкурентних стратегій компанії і відображені в таблиці 2.

Таблиця 2

Основні конкурентні переваги ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» на ринку молочної продукції України

№ з/п	Зміст переваги	Характеристика переваги	Діяльність, в якій використовуються переваги
1	Географічна диверсифікація бізнесу	Існуюче, стійке, має потенціал нарощування	Нарощування за рахунок Первомайського, Врадівського, Кривоозерського, Арбузинського районів Миколаївської області та Ольшанського району Кіровоградської області. Укріплення в Миколаївському регіоні
2	Зручне розташування виробничих потужностей	Існуюче з потенціалом нарощування, Стійке	Використання для забезпечення і поглиблення географічної диверсифікації
3	Технологічні можливості з розвитку виробництва	Існуюче, стійке, має потенціал нарощування	Модернізація виробничих можливостей
4	Розвинена система дистрибуції	існуюче стійке	Підтримка і вдосконалення
5	Орієнтація на роздрібний продаж	існуюче стійке	Підтримка і вдосконалення
6	Різноманітність продукції за асортиментом і ціною	Існуюче, стійке, має потенціал нарощування	Розширення, збільшення гнучкості
7	Відомий бренд	існуюче стійке	Розширення, збільшення гнучкості

Як видно з табл. 2, всі виявлені конкурентні переваги є стійкими, при цьому чотири з шести мають потенціал для нарощування в рамках відповідних

конкурентних стратегій. Перелік і характеристика варіантів конкурентних стратегій компанії, пропонованих для реалізації в ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» за результатами дослідження, представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

**Пропоновані конкурентні стратегії
для ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат»**

№ з/п	Варіант	Характеристика варіанту	Характеристика стратегій
1	Оптимістичний варіант	Максимально сприятлива дія зовнішніх і внутрішніх факторів на компанію в цілому	Віолентна стратегія аналітика, заснована на лідерстві по витратах за рахунок масштабування виробництва і збуту, а також розширення ринкових ніш
2	Найбільш ймовірний варіант	Сприятливий, але і диференційований за напрямками і ринками, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів	Віолентна стратегія аналітика для ринків, що розвиваються в комбінації з віолентною або коммутантною стратегією захисника для зрілих ринків
3	Песимістичний варіант	Несприятливий вплив зовнішніх і (або) внутрішніх чинників на одному або декількох основних напрямках діяльності компанії	Віолентна або коммутантна стратегія захисника з елементами антикризових заходів і реінжинірингу
4	Кризовий варіант	Економічна криза	Антикризова стратегія з реінжинірингом компанії або без такого

Висновки. Наведено організаційно-економічний механізм формування конкурентних стратегій суб'єкта підприємницької структури, який включає методики комплексного аналізу зовнішнього макро і мікросередовища і оцінки його конкурентних переваг, механізм розробки конкурентних стратегій на секторальному і продуктовому рівнях управління, а також механізм забезпечення єдності стратегічного розвитку підприємницької структури, що забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії організації і їх інтеграцію в базову корпоративну стратегію. Це сприятиме посиленню цільової спрямованості стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва та підвищення ефективності стратегічного управління.

Література:

1. Медведко К.А. Система управленческого учета как стратегический ресурс в конкурентной борьбе/ К.А. Медведко // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 4. – <http://referent.mubint.ru/8/3584>
2. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – Изд. 2-е. – М. : Изд-во ЛКИ, 2008. – 304 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет. Учебник [Текст]: Перевод. с. англ. / Друри К. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071 с
4. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект : колективна монографія у 2 т. / за ред. П.Й. Атамас. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т. 1. – 358 с.