Прохорова В.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та організації
діяльності суб'єктів господарювання
Української інженерно-педагогічної академії

Колещук О.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»

Prokhorova Viktoriia

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

Koleshchuk Orest

Lviv Polytechnic National University

ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

INNOVATIVE CLUSTERS AS ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS FOR ENSURING STRATEGIC MANAGEMENT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

У статті визначено, що динамічне середовище формує нові вимоги до діяльності машинобудівних підприємств. Вплив політичного, економічного, соціального, демографічного та інших векторів спонукає керівництво машинобудівних підприємств шукати ефективні шляхи для сталого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо. Одним із варіантів вирішення цих проблем є створення промислових кластерів, але незважаючи на велику кількість вітчизняних та зарубіжних досліджень немає єдності поглядів на його теоретичну модель та практичне впровадження. На основі проведених досліджень визначено, що у зв'язку з активним розвитком науково-технічного прогресу виникає необхідність створення промислових кластерів для формування єдиної інноваційної інфраструктури, що забезпечуватиме ефективне використання людського, технічного, матеріального, фінансового та інших видів потенціалу машинобудівних підприємств. Основні переваги інноваційного кластера полягають в поширенні креативно-знаннево-технічного розвитку на усіх стадіях виготовлення продукту. Основною метою формування інноваційного кластера машинобудівних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності внаслідок комерційної і некомерційної співпраці, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання і заходів політики підтримки. За результатами проведеного дослідження виявлено, що однією з важливіших завдань є переведення діяльності машинобудівних підприємств у напрямок високого науково-технічного розробок та інноваційності. Це дозволить підвищити конкурентний потенціал машинобудівних підприємств за рахунок нарощування потенціалу в науці, освіті і високих технологіях, що буде основою залучення інвестицій та призведе до зростання і підвищення рівня розвитку.

Ключові слова: інноваційні кластери, організаційно-економічних форм забезпечення інноваційності, стратегічне управління, машинобудівні підприємства.

В статье определено, что динамичная среда формирует новые требования к деятельности машиностроительных предприятий. Влияние политического, экономического, социального, демографического и других векторов побуждает руководство машиностроительных предприятий искать эффективные пути для устойчивого развития, повышения конкурентоспособности и тому подобное. Одним из вариантов решения этих проблем является создание промышленных кластеров, но несмотря на большое количество отечественных и зарубежных исследований нет единства взглядов на его теоретическую модель и практическое внедрение. На основе проведенных исследований установлено, что в связи с активным развитием научно-технического прогресса возникает необходимость создания промышленных кластеров для формирования единой инновационной инфраструктуры, обеспечивать эффективное использование человеческого, тех-

нического, матеріального, фінансового і других видів потенціала машинобудівних підприємств. Основні переваги інноваційного кластера заключаються в розповсюдженні креативно-знаннєво-технічного розвитку на всіх стадіях виготовлення продукту. Основною метою формування інноваційного кластера машинобудівних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності в результаті комерційної і некомерційної співпраці, наукових досліджень і інновацій, освіти і заходів політичної підтримки. По результатам проведеного дослідження виявлено, що однією з найважливіших завдань є переведення діяльності машинобудівних підприємств в напрямлення високих науково-технічних розробок і інноваційності. Це дозволить підвищити конкурентний потенціал машинобудівних підприємств за рахунок нарощування потенціалу в науці, освіті і високих технологіях, буде основою привертання інвестицій і приведе до зростання і підвищення рівня розвитку.

Ключевые слова: інноваційні кластери, організаційно-економічні форми забезпечення інноваційності, стратегічне управління, машинобудівні підприємства.

The article determines that a dynamic environment creates new requirements for the activities engineering enterprises. The influence political, economic, social, demographic and other vectors prompts the leadership of engineering enterprises to look for effective ways for sustainable development, increasing competitiveness and the like. One the solutions to these problems is the creation industrial clusters, but despite a large number domestic and foreign studies, there is no consensus on its theoretical model and practical implementation. Based on the studies, it was found that in connection with the active development scientific and technological progress, there is a need to create industrial clusters for the formation a single innovative infrastructure, to ensure the effective use human, technical, material, financial and other types potential engineering enterprises. The main advantages the innovation cluster are the spread creative knowledge and technical development at all stages product manufacturing. The main goal forming an innovative cluster of machine-building enterprises is to increase their competitiveness as a result of commercial and non-commercial cooperation, research and innovation, education, training and support policies. According to the results the study, it was revealed that one the most important tasks is to transfer the activities machine-building enterprises in the direction high scientific and technical development and innovation. This will increase the competitive potential machine-building enterprises by building capacity in science, education and high technology, will be the basis for attracting investment and will lead to growth and development. One the most effective mechanisms for increasing competitiveness is the formation innovative clusters as the organizational and economic basis for ensuring the strategic management of machine-building enterprises. In the article, based on the results of calculations of the general integral indicator of the strategic management of innovativeness of machine-building enterprises for 2010-2017. And with the help of the Statistica program version 13.5, thanks to the Cluster Analysis module, a hierarchical dendrogram was obtained, the results of which indicate that the considered enterprises can be grouped into three clusters: with a low, medium and high level of integral indicator of innovative reflection of machine-building enterprises. Accordingly, this is the basis for the formation of managerial decisions to increase the level of innovation of machine-building enterprises.

Key words: innovation clusters, organizational and economic forms of innovation, strategic management, engineering enterprises.

Постановка проблеми. Динамічне середовище формує нові вимоги до діяльності машинобудівних підприємств. Вплив політичного, економічного, соціального, демографічного та інших векторів спонукає керівництво машинобудівних підприємств шукати ефективні шляхи для сталого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо.

Одним із варіантів вирішення цих проблем є створення промислових кластерів, але незважаючи на велику кількість вітчизняних та зарубіжних досліджень немає єдності поглядів на його теоретичну модель та практичне впровадження.

Разом з тим сутність поняття промислового кластера продовжує лишатися дискусійною. Незважаючи на значну кількість досліджень, не сформована науково обґрунтована парадигма

розвитку і стратегічного управління кластером з позиції підвищення конкурентоспроможності, не визначені механізми управління процесом формування інноваційних кластерних структур як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням обґрунтування доцільності формування інноваційних кластерів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: І. Ансофф [2], І. Бланк [3], І. Вербицький [4], П. Друкер [8], Б. Карлофф [10], О. Кузьмін [1], Г. Мінцберг [13], М. Потрер [14], В. Прохорова [15], В. Проценко [15], В. Чобіток [15] та ін.

Незважаючи на значний внесок науковців в розгляді питань формування інноваційний

кластерів як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами, залишаються недостатньо розглянутими питання щодо їх порядку формування та функціонування.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності формування інноваційних кластерів як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Майкл Портер вперше запропонував поняття «кластер» та визначив, що ефективний розвиток економіки залежить від локальних концентрацій спеціалізованих галузей.

Кластер – це група географічно сусідніх, взаємопов'язаних компаній (постачальники, виробники і ін.) і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), що діють в певних сферах і взаємодоповнюють один одного [14].

У зв'язку з активним розвитком науково-технічного прогресу виникає необхідність створення промислових кластерів для формування єдиної інноваційної інфраструктури, що забезпечуватиме ефективне використання людського, технічного, матеріального, фінансового та інших видів потенціалу машинобудівних підприємств. Це буде підґрунтям для створення умов з модернізації підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Основні переваги інноваційного кластера полягають в поширенні креативно-знаннєво-технічного розвитку на усіх стадіях виготовлення продукту. На основі горизонтальної інтеграції створюється орієнтована система поширення нових креативних знань та технологій, а не локальна концентрація різних нововведень. Побудова стійких взаємовідносин між учасниками інноваційного кластеру є важливою умовою генерування винаходів, їх трансформації в ноу-хау, реалізації в конкурентні переваги всього кластерного об'єднання (рис. 1).

Основною метою формування інноваційного кластера машинобудівних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності внаслідок комерційної і некомерційної співпраці, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання і заходів політики підтримки.

Проблеми розвитку кластерів машинобудівних підприємств – це недостатня якість і обмежена доступність транспортної та інженерної інфраструктури; недостатній рівень інноваційного розвитку кластера, включаючи відсутність практики стратегічного планування його розвитку; відсутність системи

ефективних інформаційних комунікацій між учасниками кластера; обмежений доступ до іноземних ринків машинобудівних підприємств [3; 8; 14].

Однією з переваг кластерного підходу є доступ до інновацій, знань та «ноу-хау» підприємств, що входять до кластеру.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника стратегічного управління інноваційністю машинобудівних підприємств за 2010–2017 рр. (табл. 1) та за допомогою програми Statistica версії 13.5, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання машинобудівних підприємств за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств (рис. 2).

Розшифровування ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств наведено в табл. 2.

За результатами побудови ієрархічної дендрограми об'єднання машинобудівних підприємств за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств (рис. 2), визначено, що зазначені підприємства можуть бути згруповані в три кластери.

Отже, на підставі графіка середніх кластерів та їх описової статистики, можна зробити такі висновки:

– перший кластер сформували машинобудівного підприємства із низьким рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, а саме: ПАТ «Електромашина»; ПрАТ «Харківський верстатобудівний завод»; ПрАТ «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»; ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»; ПрАТ «Смілянський машинобудівний завод»; ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»; ПАТ «Запорізький електроапаратний завод»;

другий кластер сформували машинобудівного підприємства із середнім рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, а саме: ПрАТ «Харківський тракторний завод»; ПАТ «Коростенський машинобудівний завод»; ПрАТ «Завод агротехнічних машин»; ПрАТ «Полтавський турбомеханічний завод»; ПрАТ «Куп'янський машинобудівний завод»; ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»; ПрАТ «Криворізький завод гірничого обладнання»; ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; ПрАТ «ТРАНСМАШ»;

– третій кластер сформували машинобудівного підприємства із високим рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, а саме: ПрАТ

Рис. 1. Інноваційні кластери як організаційно-економічна основа забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами

Таблиця 1

Загальні інтегральні показники ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств та їх якісний вимір за 2010-2017 рр., (коефіцієнтний вимір)

№	Назва підприємства	Роки							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	0,650	0,642	0,637	0,653	0,631	0,663	0,560	0,542
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	0,274	0,257	0,212	0,293	0,377	0,394	0,447	0,414
3	Публічне акціонерне товариство «Електромашина»	0,355	0,449	0,333	0,263	0,304	0,267	0,283	0,260
4	Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	0,331	0,340	0,312	0,376	0,314	0,283	0,262	0,238
5	Публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод»	0,317	0,365	0,210	0,211	0,214	0,178	0,191	0,231
6	Приватне акціонерне товариство «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»	0,212	0,342	0,310	0,300	0,297	0,273	0,279	0,298
7	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	0,458	0,445	0,385	0,390	0,281	0,287	0,415	0,434
8	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	0,510	0,513	0,526	0,509	0,496	0,581	0,599	0,559
9	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	0,410	0,429	0,414	0,461	0,440	0,394	0,444	0,396
10	Публічне акціонерне товариство «Дрогобицький машинобудівний завод»	0,313	0,330	0,324	0,319	0,329	0,275	0,282	0,301
11	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	0,606	0,622	0,514	0,604	0,610	0,624	0,533	0,472
12	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	0,742	0,689	0,704	0,595	0,610	0,624	0,723	0,567
13	Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	0,366	0,352	0,357	0,397	0,334	0,367	0,356	0,343
14	Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	0,268	0,292	0,252	0,269	0,302	0,276	0,291	0,301
15	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,442	0,498	0,489	0,472	0,491	0,461	0,474	0,461
16	Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	0,256	0,345	0,333	0,367	0,377	0,230	0,279	0,370
17	Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	0,390	0,412	0,405	0,399	0,411	0,343	0,352	0,376
18	Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	0,526	0,511	0,443	0,448	0,323	0,330	0,478	0,500
19	Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	0,363	0,350	0,290	0,295	0,281	0,336	0,282	0,259
20	Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	0,409	0,517	0,383	0,412	0,350	0,416	0,435	0,409

Рис. 2. Ієрархічна дендрограма об'єднання за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств (за результатами Statistica версії 13.5)

«Київський ремонтно-механічний завод»; ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»; ПАТ «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»; ПАТ «ТУРБОАТОМ».

Евклідові відстані між кластерами машинобудівних підприємств наведено в табл. 3. Розрахунок Евклідової відстані між кластерами розраховується за формулою

$$d_{ij} = \left(\sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^p \right)^{\frac{1}{p}}, \quad (1)$$

де p – метрика Евкліда ($p=2$);

x_{ki} – значення k -ї ознаки в i -му об'єкті.

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що однією з важливіших завдань є переведення діяльності машинобудівних підприємств у напрямок високих науково-технічних розробок та інноваційності. Це дозволить підвищити конкурентний потенціал машинобудівних підприємств за рахунок нарощування потенціалу в науці, освіті і високих технологіях, що буде основою залу-

чення інвестицій та призведе до зростання і підвищення рівня розвитку.

Одним з найбільш ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності є формування інноваційних кластерів як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами.

В статті за результатами розрахунків загального інтегрального показника стратегічного управління інноваційністю машинобудівних підприємств за 2010–2017 рр. та за допомогою програми Statistica версії 13.5, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму, результати якої свідчать, що розглянуті підприємства можуть бути згруповані в три кластери: з низьким, середнім та високим рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. Відповідно, це є підґрунтям для формування стратегічних управлінських рішень щодо підвищення рівня інноваційності машинобудівних підприємств.

Таблиця 2

Розшифровування ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств

Назва підприємства	Позначка на дендрограмі
Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	C_1
Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	C_2
Публічне акціонерне товариство «Електромашина»	C_3
Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	C_4
Публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод»	C_5
Приватне акціонерне товариство «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»	C_6
Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	C_7
Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	C_8
Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	C_9
Публічне акціонерне товариство «Дрогобицький машинобудівний завод»	C_10
Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	C_11
Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	C_12
Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	C_13
Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	C_14
Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	C_15
Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	C_16
Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	C_17
Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	C_18
Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	C_19
Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	C_20

Таблиця 3

Матриця Евклідових відстаней між кластерами машинобудівних підприємств

Евклідова відстань																				
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10	C_11	C_12	C_13	C_14	C_15	C_16	C_17	C_18	C_19	C_20
C_1	0,00	0,69	0,82	0,78	1,01	0,80	0,66	0,24	0,48	0,77	0,16	0,19	0,63	0,83	0,36	0,73	0,58	0,54	0,80	0,54
C_2	0,69	0,00	0,30	0,31	0,42	0,27	0,25	0,49	0,27	0,26	0,55	0,73	0,22	0,24	0,36	0,28	0,25	0,30	0,26	0,21
C_3	0,82	0,30	0,00	0,12	0,21	0,06	0,26	0,65	0,35	0,07	0,69	0,87	0,20	0,09	0,47	0,17	0,24	0,38	0,09	0,31
C_4	0,78	0,31	0,12	0,00	0,25	0,10	0,26	0,63	0,32	0,09	0,65	0,85	0,17	0,14	0,45	0,16	0,22	0,37	0,11	0,29
C_5	1,01	0,42	0,21	0,25	0,00	0,21	0,41	0,84	0,54	0,25	0,88	1,07	0,38	0,19	0,66	0,31	0,43	0,55	0,23	0,49
C_6	0,80	0,27	0,06	0,10	0,21	0,00	0,23	0,63	0,33	0,04	0,67	0,86	0,17	0,07	0,45	0,14	0,22	0,35	0,08	0,28
C_7	0,66	0,25	0,26	0,26	0,41	0,23	0,00	0,46	0,21	0,22	0,55	0,69	0,15	0,26	0,31	0,20	0,17	0,14	0,26	0,15
C_8	0,24	0,49	0,65	0,63	0,84	0,63	0,46	0,00	0,32	0,60	0,19	0,26	0,47	0,65	0,21	0,58	0,43	0,35	0,63	0,36
C_9	0,48	0,27	0,35	0,32	0,54	0,33	0,21	0,32	0,00	0,30	0,35	0,54	0,17	0,36	0,13	0,27	0,13	0,18	0,34	0,11
C_10	0,77	0,26	0,07	0,09	0,25	0,04	0,22	0,60	0,30	0,00	0,64	0,83	0,15	0,09	0,42	0,11	0,19	0,33	0,10	0,26
C_11	0,16	0,55	0,69	0,65	0,88	0,67	0,55	0,19	0,35	0,64	0,00	0,29	0,51	0,70	0,25	0,61	0,46	0,45	0,67	0,42
C_12	0,19	0,73	0,87	0,85	1,07	0,86	0,69	0,26	0,54	0,83	0,29	0,00	0,70	0,89	0,42	0,80	0,65	0,57	0,86	0,60
C_13	0,63	0,22	0,20	0,17	0,38	0,17	0,15	0,47	0,17	0,15	0,51	0,70	0,00	0,21	0,29	0,17	0,10	0,23	0,18	0,12
C_14	0,83	0,24	0,09	0,14	0,19	0,07	0,26	0,65	0,36	0,09	0,70	0,89	0,21	0,00	0,48	0,17	0,26	0,38	0,09	0,30
C_15	0,36	0,36	0,47	0,45	0,66	0,45	0,31	0,21	0,13	0,42	0,25	0,42	0,29	0,48	0,00	0,38	0,23	0,22	0,46	0,20
C_16	0,73	0,28	0,17	0,16	0,31	0,14	0,20	0,58	0,27	0,11	0,61	0,80	0,17	0,17	0,38	0,00	0,16	0,30	0,20	0,26
C_17	0,58	0,25	0,24	0,22	0,43	0,22	0,17	0,43	0,13	0,19	0,46	0,65	0,10	0,26	0,23	0,16	0,00	0,21	0,24	0,13
C_18	0,54	0,30	0,38	0,37	0,55	0,35	0,14	0,35	0,18	0,33	0,45	0,57	0,23	0,38	0,22	0,30	0,21	0,00	0,38	0,15
C_19	0,80	0,26	0,09	0,11	0,23	0,08	0,26	0,63	0,34	0,10	0,67	0,86	0,18	0,09	0,46	0,20	0,24	0,38	0,00	0,28
C_20	0,54	0,21	0,31	0,29	0,49	0,28	0,15	0,36	0,11	0,26	0,42	0,60	0,12	0,30	0,20	0,26	0,13	0,15	0,28	0,00

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. -296 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
3. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Київ : Українсько-Фінський інститут менеджмента и бізнеса, 1997. 408 с.
4. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8. С. 157–165.
5. Глюк В. Теория принятия решений. Санкт-Петербург : Питер. 1995. С. 81.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Монографія. Таганрог : Изд-во ТРТУ. 2000. С. 112.
7. Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 544 с.
8. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. Санкт-Петербург : Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 160 с.
9. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності : Підручник. Київ : Вища школа, 1994. 223 с.
10. Карлоф Б. Ділова стратегія. Москва : Економіка, 1991. 239 с.
11. Мельтюхова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 204 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2014. 672 с.
13. Минцберг Г., Альстренд Б. Школы стратегий : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.
14. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 390 с.
15. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія /; Укр. інж.-пед. акад. Херсон : Гринь Д.С. [вид.], 2016. 287 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации : учеб. для вузов: пер. 9-го англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2000. 411 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва : Эксмо, 2005. 544 с.
18. Чандлер А. Стратегия и структура. Москва : Мир, 1988. 464 с.
19. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

References:

1. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.Ie. (1995) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management]. Lviv: Svit, 296 p.
2. Ansoff Y. (1999) Novaia korporativnaia stratehiia [New corporate strategy]. SPb.: Pyter, 416 p.
3. Blank Y.A. (1997) Torhovui menedzhment [Trade management] Kyiv: Ukraynsko-Fynskiy ynstitut menedzhmenta y byznesa, 408 p.
4. Verbytskyi I.S. (2007) Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannia sotsialno- ekonomichnoho rozvytku rehionu [Conceptual bases of strategic planning of socio-economic development of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky. Naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, no. 8, pp. 157–165.
5. Hliuk V. (1995) Teoryia pryniatyia reshenyi [Decision theory]. SPb.: Pyter, 81 p.
6. Holdshtein H.Ia. (2000) Stratehycheskye aspekty upravleniya NYOKR [Strategic Aspects of R&D Management]. Monohrafiia. Tahanroh: Yzd-vo TRTU, 112 p.
7. Doil P., Shtern F. (2007) Marketynh, menedzhment y stratehiy [Marketing, management and strategies]. SPb.: Pyter, 544 p.
8. Druker P.F. (1992) Ynnovatsyy y predprynymatelstvo [Innovation and Entrepreneurship]. SPb.: Buk Chamber Ynterneshnl, 160 p.
9. Zhyhalov V.T., Shymanovska L.M. (1994) Osnovy menedzhmentu i upravlinskoi diialnosti [Fundamentals of Management and Management]. Kyiv: Vyshcha shkola, 223 p.
10. Karloff B. (1991) Dilova stratehiia [Business Strategy]. Moskva: Ekonomika, 239 p.
11. Meltiukhova N.M. (2010) Derzhavne upravlinnia yak yednist diialnosti ta vidnosyn [Public administration as a unity of activity and relations]: monohrafiia. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 204 p.
12. Meskon, M. Albert M., Khedoury F. (2014) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moskva: Vyliams, 672 p.
13. Myntsberh H., Alstrend B. (2000) Shkoli stratehiy [Schools of strategies]. SPb.: Pyter, 336 p.
14. Porter Maikl E. (1997) Stratehiia konkurentsii [Competition strategy] : per. z anhl. Kyiv: Osnovy, 390 p.
15. Prokhorova V.V., Protsenko V.M., Chobitok V.I. (2016) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment]: monohrafiia. Ukr. inzh.-ped. akad. Kherson : Hrin D.S., 287 p.

16. Tompson A.A., Stryklend A. Dzh. (2000) Stratehycheskyi menedzhment. Kontseptsyy y sytuatsyy [Strategic Management. Concepts and situations]: per. 9-ho anhl. yzd. Moskva: YNFRA-M, 411 p.
17. Fatkhutdinov R.A. (2005) Upravlenye konkurentosposobnostiu orhanyzatsyy [Managing the competitiveness of the organization]. Moskva: Eksmo, 544 p.
18. Chandler A. (1988) Stratehyia y struktura [Strategy and structure]. Moskva: Myr, 464 p.
19. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (accessed 5 October 2019)