

Putnoki, A. Yu. "Prioritetnoe razvitie prokatnogo proizvodstva – osnovnaia zadacha chernoy metallurgii Ukrainy" [Priority development of rolling production – the main task of Ukrainian ferrous metallurgy]. *Metallurgicheskaya i gornorudnaya promyshlennost*, no. 5 (2009): 2-5.

"Steel Statistical Yearbook 2013" <http://www.worldsteel.org/statistics/statistics-archive/yearbook-archive.html>

Starovoit, A. H. "Perspektivy polucheniya koksa vysokogo kachestva v usloviyah sovremennoy syryevoj bazy" [Prospects for high-quality coke in modern resource base]. *Fundamentalnye i prikladnye problemy chernoy metallurgii*, no. 16 (2008): 37-44.

Turkish Steel Producers Association. <http://www.dcud.org.tr/en/page.asp?id=30>

Tovarovskiy, I. H. "Koksozameshchayushchie energosberegaishchie tehnologii domennoy plavki" [Replacing coke saving technologies blast furnace]. *Fundamentalnye i prikladnye problemy chernoy metallurgii*, no. 14 (2007): 19-30.

UN Monthly Comtrade: Detailed Monthly International Trade Data. <http://comtrade.un.org/monthly/Main/Data.aspx#>

Yarilo, O. "Ukrainskaya metallurgiya stanovitsya "bestsennoy"" [Ukrainian metallurgy becomes "priceless"]. <http://economics.unian.net/rus/news/167629-ukrainskaya-metallurgiya-stanovitsya-bestsennoy.html>

Zhigir, I. "Perspektivy vnutrennego metallorynka: stroysek-tor i infrastruktura" [Prospects for domestic metal : construction sector and infrastructure]. <http://ugmk.info/art/perspektivy-vnutrennego-metallorynka-stroysektor-i-infrastruktura/0.html>

УДК [005.93:005.332.4]:621.9.022(4)

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕРСТАТОБУДУВАННЯ

© 2014 ІВАНОВА А. С.

УДК [005.93:005.332.4]:621.9.022(4)

Іванова А. С. Технологічний фактор конкуренції в галузі європейського верстатобудування

У статті досліджено сучасні підходи до аналізу структури галузевої конкуренції та встановлено, що визначенню міри впливу технологічного фактора на інтенсивність суперництва приділяється недостатньо уваги. Між тим, в умовах інноваційної економіки ступінь інтенсивності конкуренції, поруч з іншими факторами, значною мірою визначається темпами технологічних змін та інноваційними здатностями товаровиробників. У статті пропонується врахування технологічного фактора конкуренції в моделі М. Портера «П'ять сил конкуренції» через включення до структурного аналізу процедури визначення загрози появи нових галузевих технологій. Апробацію методу здійснено в ході структурного аналізу конкуренції європейського верстатобудування.

Ключові слова: конкуренція, структура, загроза, технологія, інновація, верстатобудування.

Табл.: 1. **Бібл.:** 10.

Іванова Алла Сергіївна – асистент, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: allaserg.ivanova@gmail.com

УДК [005.93:005.332.4]:621.9.022(4)

Іванова А. С. Технологический фактор конкуренции в отрасли европейского станкостроения

В статье исследованы современные подходы к анализу структуры отраслевой конкуренции и установлено, что определению меры влияния технологического фактора на интенсивность соперничества авторами уделяется недостаточно внимания. Между тем, в условиях инновационной экономики степень интенсивности конкуренции, наряду с прочими факторами, в значительной мере определяется темпами технологических изменений и инновационными способностями товаропроизводителей. В статье предлагается учитывать влияние технологического фактора конкуренции посредством включения в модель структурного анализа М. Портера «Пять сил конкуренции» процедуры определения угрозы появления новых отраслевых технологий. Апробация предложенного подхода произведена при структурном анализе конкуренции европейского станкостроения.

Ключевые слова: конкуренция, структура, угроза, технология, инновация, станкостроение.

Табл.: 1. **Библ.:** 10.

Іванова Алла Сергеевна – ассистент, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: allaserg.ivanova@gmail.com

UDC [005.93:005.332.4]:621.9.022(4)

Ivanova Alla S. Technological Factor of Competition in the Field of European Machine Tool Industry

The article studies modern approaches to analysis of the structure of branch competition and establishes that authors pay insufficient attention to identification of the measure of influence of the technological factor upon intensity of their competition. Meanwhile, the degree of intensity of the competition, under conditions of the innovation economy, along with other factors is determined, to a high degree, by the rates of technological changes and innovation capabilities of manufacturers. The article offers to consider influence of the technological factor of the competition through inclusion of the procedure of identification of the threat of appearance of new branch technologies into the model of structural analysis of M. Porter "Five Forces of Competition". Aprobation of the proposed approach is conducted during a structural analysis of European machine tool industry competition.

Key words: competition, structure, threat, technology, innovation, machine tool industry.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 10.

Ivanova Alla S. – Assistant, Department strategy of enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: allaserg.ivanova@gmail.com

В умовах інноваційної економіки факторами заострення суперництва між підприємствами стають їх здатності до впровадження новітніх виробничих, організаційних, управлінських та інформаційних технологій. Аналіз впливу інноваційно-технологічних факторів на інтенсивність конкурентної боротьби між підприємствами, особливо у технологічних і високотехнологічних

галузях, потребує власного переосмислення та теоретико-методичного позиціонування у сучасних наукових концепціях конкуренції.

У таких умовах особливої актуальності набувають проблеми формування теоретичного підґрунтя та розроблення методичних підходів до структурного аналізу конкуренції з урахуванням усієї багатofакторної складності

зовнішнього макро- та мезосередовища сучасного підприємства технологічного типу.

Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячені проблемам конкуренції, найчастіше називають імена І. Ансоффа, М. Портера, П. Сраффа, А. Томпсона, А. Стрікленда, Й. Шумпетера. У науковій літературі набув поширення відомий підхід до аналізу конкуренції в галузі, що запропонований М. Портером, та включає такі відомі аналітичні інструменти як модель «п'яти сил», карта стратегічних груп, визначення ключових факторів успіху тощо. Відомі дослідники в галузі стратегічного менеджменту А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, досліджуючи конкурентну ситуацію в галузі, роблять акцент на аналізі чинників макросередовища [1], Р. Грант доповнює їх ще однією групою – комплементарними товарами [2].

Серед досліджень конкурентної ситуації на ринку вважаємо за потрібне відмітити праці вітчизняних науковців Н. Ковтуна й О. Хвостенко, які оцінюють конкуренцію на основі аналізу ринкової структури [3]; роботи С. С. Ніколенко та Л. М. Кириченко, які пропонують розраховувати коефіцієнт конкурентного середовища підприємства на основі визначення кількості підприємств на ринку, їхнього товарообороту, роздрібною мережі, основних показників діяльності та ємності ринку [4]. Дослідники Н. А. Овчаренко, Р. В. Рибальченко пропонують методику оцінки якості конкурентного середовища, що базується не тільки на кількісних показниках, але й на якісних, що дозволяють повніше оцінити стан і особливості конкуренції на ринку [5].

Зважаючи на вказану вище потребу врахування технологічного фактора конкуренції, відмітимо, що у працях дослідників конкуренції технологія згадується переважно як складова фактора якості продукту. Вважаємо, що таке тлумачення в умовах пришвидшення інновацій дещо звужує сприйняття ролі технологічної динаміки у структурі галузевої конкуренції. Формалізація аналітичного підходу до визначення ролі технологічного фактора у структурі конкуренції технологічної галузі є *метою* даної статті.

Для досягнення поставленої мети звернемось до конкурентного аналізу однієї з технологічних галузей економік розвинених держав – європейського верстатобудування. Верстатобудівна галузь європейських країн сьогодні належить до високотехнологічних, інноваційномістких сфер промисловості та входить до переліку галузей, що складають основу конкурентоспроможності цих країн.

Традиційно основними центрами розвитку європейського верстатобудування вважають промисловий південь Німеччини, північ Італії, іспанську Країну Басків, Австрію, Швейцарію [6]. Також відмічають певну спеціалізацію цих країн щодо верстатобудування: у Швейцарії та Німеччині виготовляють прецизійне металообробне устаткування, у країнах південної Європи – крупногабаритну та більш традиційну верстатну продукцію. У загальному обсязі верстатобудівних підприємств Німеччини, Франції та Італії досить велика частка належить устаткуванню, що виготовляється за спеціалізованими замовленнями, з урахуванням індивідуальних потреб споживача. Також підприємства Північної Європи здебільшого спеціалізуються на розробці гнучких виробничих систем. При чому країнами – членами Європейського комітету зі співробітництва у верстатобудуванні CECIMO (*Comite Europeen de Cooperation des Industries de la Machine-Outil*), до якого входять Австрія, Бельгія, Великобританія, Швеція, Швейцарія, Чехія, Нідерланди, Данія,

Іспанія, Португалія, Туреччина, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, виробляється близько 90% європейського обсягу виробництва металообробного устаткування. Продукція сучасного європейського верстатобудування – це не тільки усі види металообробних, металорізючих верстатів, обладнання для хімічної промисловості, але й комп'ютерне програмне забезпечення та модулі управління для роботизованих робочих ліній. У світовому верстатобудуванні частка європейських країн CECIMO складає близько 33% [7; 8].

Основна продукція найкрупніших компаній світового виробництва металообробного устаткування є технологічно складними виробами, що здатні здійснювати безліч виробничих операцій різного призначення [9]:

- ✦ верстати лазерного маркування на лазерах по типу «плаваючої оптики»;
- ✦ універсальні верстати модульного типу для тривимірної обробки;
- ✦ багатофункціональні лазерні установки та обробні центри для зварювання та термообробки за 2-3 координатами;
- ✦ джерела лазерного випромінювання;
- ✦ устаткування водоструйної різки;
- ✦ отвіропробивні, висічні та ковальсько-пресові машини з ЧПУ та обертовим інструментом;
- ✦ листозагинальні оброблювальні центри;
- ✦ комбіновані преси для пробивання та лазерного різання, обробні центри лазерної та плазмової різки, листоштампувальні преси;
- ✦ токарні верстати з ЧПУ та ін.

Звернемось до умов і характеру конкуренції в цій галузі. Класичним інструментом конкурентного аналізу зовнішнього середовища, як згадувалося вище, є відома модель «П'яти сил конкуренції», запропонована М. Портером для визначення структури суперництва в галузі [10]. Керуючись логікою застосування вказаного інструменту, як показано в *табл. 1*, розглянемо конкурентну структуру європейського верстатобудування з позицій визначення міри впливу факторів конкуренції на інтенсивність суперництва між підприємствами.

Конкуренція між підприємствами-учасниками галузі та загроза появи нових. За даними експертів CECIMO, у європейському верстатобудуванні конкуренція між діючими учасниками є досить інтенсивною. Верстатобудування складає основу обробної промисловості, машинобудування та металообробки європейських економік. Високорозвинене верстатобудування забезпечує країнам ЄС світове лідерство у сфері технологій металообробки та конкурентоспроможність обробної промисловості [7; 8]. Як видно з даних *табл. 1*, європейське верстатобудування переважно складають невеликі підприємства приватного капіталу, які, завдяки суттєвим інвестиціям у НДДКР, виробляють високопрецизійне устаткування за спеціальними замовленнями споживача. Виробництво устаткування належить до дрібносерійного типу з використанням гнучких виробничих процесів. Сучасна тенденція розвитку світової галузі впливає на зміни у географічній структурі попиту на продукцію європейського верстатобудування. У *табл. 1* відмічається, що для європейського верстатобудування загрозовим є стрімкий розвиток азіатського ринку верстатів та устаткування. Власний індустріальний розвиток економік цих країн сприяє зміщенню попиту на продукцію верстатобудування з європейського регіону до країн Азії, зокрема КНР, Республіці Кореї, Тайваню.

Структура конкуренції європейського верстатобудування *

Фактори конкуренції	Суб'єкти	Вияв фактора галузевої конкуренції	Експертна оцінка сили впливу фактора
Конкуренція між підприємствами – учасниками галузі	Дрібні та середні приватні компанії верстатобудування (80% виробничих потужностей верстатобудування)	Конкуренція напружена, спостерігаються тенденції до консолідації галузі у формі злиттів та поглинань	Конкуренція інтенсивна
Тиск з боку споживачів	Виробничі підприємства різних галузей економіки: автомобілебудування, виробники комплектуючих, машинобудування, хімічної, переробної промисловості тощо	Вимоги до виробника щодо створення нетипового устаткування для вирішення індивідуальних потреб замовника	Тиск високий
Тиск з боку постачальників	Великі компанії-виробники комплектуючих і матеріалів	Диктат цінових умов замовникам, конкуренція між постачальниками за азіатський ринок	Тиск високий
Загроза появи нових технологій (технологій-замінників)	Товарами-замінниками можуть вважатися верстати та устаткування технологічно нових поколінь	За рівнем витрат на НДДКР верстатобудування є одною з галузей-лідерів в країнах ЄС. Впровадження результатів НДДКР у виробництво підсилює загрозу появи нових технологій-замінників	Загроза значна
Загроза появи нових конкурентів	Виробники із країн Азії	Поява на ринку світового верстатобудування компаній із країн Азії сприяє змінам географії попиту	Загроза значна

* Аналіз здійснено автором на підставі даних [6; 7; 8; 9].

Відповідно спостерігається тенденція зниження попиту на металообробне устаткування, верстати та програмне забезпечення управлінських модулів на європейському ринку.

Для позиціонування та конкурування на азіатських ринках європейським компаніям необхідні потужні інвестиції, що саме по собі є досить обтяжливим для невеликих підприємств, якими є переважна кількість виробників верстатів у Європі. Окрім того, виходу європейців на азіатський ринок протидіють наявні вхідні бар'єри: новачки зустрічають гостру конкуренцію на експортних ринках з боку національних верстатобудівних компаній. Звідси актуальним стає вирішення питання щодо державної підтримки європейських виробників, збереження європейського ринку верстатобудування та упередження падіння галузі в цілому. Експерти відмічають, що така загроза є реальною, незважаючи на потужну науково-технологічну базу та ємний внутрішній ринок європейського верстатобудування [6]. У відповідь на зовнішні загрози європейські компанії вдаються до різного роду стратегічних партнерств з метою використання позитивного ефекту масштабу виробництва: об'єднуються у більш крупні структури, які пропонують високоавтоматизовані виробничі системи для вирішення конкретних технологічних завдань замовника, засвоюють виробництво програмного забезпечення та широкий комплекс послуг технічного сервісу.

Інтенсивність конкуренції між діючими гравцями європейського верстатобудування спостерігається переважно на експортних ринках. Незважаючи на розвиток національних верстатобудівних компаній, азіатські споживачі задовольняють попит переважно за рахунок продукції

європейських виробників устаткування, які значно переважають азіатські аналоги за показниками якості. Особливо перспективним з цієї точки зору вважається ринок КНР, де, окрім зростання попиту на металообробне устаткування, позитивним фактором є стійкість китайських підприємств під час світової економічної кризи та стабільність виконання угод. Для скорочення витрат на позиціонування на китайському ринку європейські верстатобудівні компанії, окрім простого розширення експорту, вдаються до розміщення в КНР власних виробничих потужностей.

Отже суперництво між європейськими верстатобудівними компаніями відбувається за порівняно нечисленого європейського споживача та, водночас, за нові ринки Азії.

Тиск з боку споживачів. На ступінь інтенсивності конкуренції в галузі європейського верстатобудування значно впливає суттєвий тиск з боку споживачів. Як видно з табл. 1, сучасний покупець верстатів частіше шукає не стільки певного устаткування, скільки спосіб вирішення власних техніко-технологічних завдань, маючи на увазі економічно оптимальне рішення. Тому більшим попитом користуються спеціалізовані робочі станції, лінії чи виробничі системи, що пристосовані до галузевих, технологічних та фінансових особливостей певного замовника. Відповідно, виробник, що здатен запропонувати увесь комплекс рішень, включаючи технічний гарантійний та постгарантійний сервіс, набуває певних конкурентних переваг. Тиск з боку споживачів є додатковим стимулом для консолідації капіталу, потужностей і знань у верстатобудуванні.

Індивідуалізація попиту сприяє заглибленню відомого протиріччя між перевагами укрупнення й доцільністю обмежень масштабів підприємства. З одного боку, вочевидь

переваги крупного верстатобудівного бізнесу. У сучасному форматі довгострокових взаємовідносин із замовниками верстатобудівне підприємство орієнтується на крупносерійний випуск верстатів і програмного забезпечення. Для налагодження ефективного співробітництва з клієнтом верстатобудівні компанії супроводжують постачання послугами технічного сервісу й навіть запроваджують сервіс-центри у регіоні споживача. Такий підхід поступово перетворює дрібну приватну фірму у міжрегіональну або інтернаціональну компанію з розгалуженою мережею представництв у різних країнах світу. У такому разі використовуються переваги зростаючого ефекту від масштабу виробництва.

З іншого боку, дрібні верстатобудівні компанії мають суттєві переваги технологічної гнучкості, здатності до швидких змін виробничої програми, впровадження інновацій, засвоєння випуску нової продукції тощо. Разом з тим, для них складним буде проникнення на зовнішні ринки з причин обмежених фінансових можливостей. Невистачатиме ресурсів на відкриття регіональної мережі представництв, відчуватиметься брак коштів на здійснення власних НДДКР та упередження ризиків. Обмежуються також маркетингові маневри, зокрема можливість надання знижок або використання бонусних програм для зміцнення лояльності споживачів.

Тиск з боку постачальників. Не менш значного впливу на суперництво між верстатобудівними підприємствами європейських країн надають постачальники. Підприємства – постачальники матеріалів і комплектуючих за розмірами значно переважають компанії верстатобудування, відповідно здатні диктувати умови постачання та ціни. Також кількісно постачальників небагато, вибір обмежений, попит на комплектуючі для верстатобудування частково лишається незадоволеним. Це загострює конкуренцію між верстатобудівними компаніями, особливо на ринку постачань електронних компонентів, систем ЧПУ, систем охолодження, гідравлічних вузлів, конструкційних елементів [7]. Усе частіше європейські виробники верстатів віддають перевагу постачальникам з Республіки Корея, Тайваню, Японії, КНР.

Тиск з боку ринку постачальників, який для верстатобудування є практично ринком товарів-компонентів, також обумовлює прагнення виробників верстатів до укрупнення власних розмірів. Адже постачальники в умовах дефіциту основних комплектуючих, який спостерігався під час посткризового поживлення на світовому ринку, зокрема в країнах Азії, віддавали пріоритет крупним замовленням великих верстатобудівних компаній, що значно ускладнило умови конкуренції для дрібних європейських фірм. На думку експертів СЕСІМО, для європейського верстатобудування хибною є тенденція до олігополізації ринку постачальників матеріалів і комплектуючих [7]. Особливо чутливим до цієї тенденції є ринок ЧПУ для металообробного устаткування, на якому домінують декілька провідних компаній. Їх тиск на дрібних і середніх європейських виробників верстатів виражається у диктаті цін та віддані переваги більш крупним азіатським верстатобудівним підприємствам, яким надаються більш вигідні умови постачання. Йдеться навіть про цінову дискримінацію за національною ознакою [7]. Між тим, для підтримки європейського рівня якості високотехнологічного устаткування, невеликим європейським компаніям необхідні складні високопрецизійні вузли та деталі відповідної якості, які, як правило, закупають дрібними партіями. Звіс-

но, виконання таких замовлень є не вигідним для постачальників. Це підсилює тиск на ринок верстатобудування, змушуючи виробників докладати неймовірних фінансових зусиль щоб утримати власного споживача.

Загроза появи нових технологій (технологій-замінників). У широкому розумінні заміників продукції верстатобудування не існує. Можливе внутрішньогалузеве заміщення тих чи інших робочих модулів, установок тощо різних виробників з метою оптимізації витрат на устаткування з боку споживача. Отже вплив на конкуренцію в галузі надає не стільки загроза появи товарів-замінників, скільки загроза появи інноваційних технологій виробництва устаткування, що, своєю чергою, сприятиме утворенню додаткових конкурентних переваг компаній, які впровадять нову технологію, і, як наслідок, отримають можливість цінового і якісного маневрування. Тому у структурному аналізі конкуренції в галузі автором пропонується врахувати загрозу появи технологій-замінників як окремий фактор суперництва на ринку європейського верстатобудування (див. табл. 1).

Розглянуті вище фактори конкуренції та напруженість суперництва в галузі ставлять європейське верстатобудування під загрозу часткової або повної втрати ринку. У цьому сенсі важко переоцінити роль державної підтримки розвитку галузі, створення відповідних інфраструктурних умов: запровадження з боку банківської системи льготного кредитування, сприяння розвитку системи професійної освіти, що забезпечує галузь кваліфікованими кадрами тощо. Опосередкована державна підтримка галузі певним чином обумовлює конкурентоспроможність європейського верстатобудування в цілому.

За експертними даними найбільш вагомим фактором конкурентоспроможності європейських верстатовиробників на світовому ринку лишаються технічні показники якості верстатів та устаткування. Досі якість та потужна система післяпродажного обслуговування залишається характерною рисою, що відрізняє європейські компанії від японських, тайванських та південнокорейських конкурентів [7]. Вага фактора якості настільки суттєва, що дозволяє верстатобудівним підприємствам європейських країн уникати гострої цінової конкуренції. Дійсно, зазвичай для споживача економія на засобах виробництва не є першочерговим завданням бізнесу, який за показниками прибутковості здатен окупити витрати на придбання устаткування найближчим часом. А якість устаткування, своєю чергою, є фактором, що обумовлює якість кінцевого продукту фірми-замовника.

ВИСНОВКИ

Включення до відомої моделі М. Портера «П'ять сил конкуренції» аналізу загрози появи нових технологій дозволило встановити міру впливу інноваційно-технологічного фактора на інтенсивність конкуренції в галузі європейського верстатобудування. Зрештою під впливом усіх п'яти факторів конкуренції суперництво між виробниками на ринку європейського верстатобудування є інтенсивним, компанії ведуть боротьбу за споживача на регіональному та зовнішніх ринках. Верстатобудування є високотехнологічною галуззю, де ключовим фактором успіху є технічна досконалість кінцевого продукту та використаної технології.

Запропоноване включення до відомої моделі М. Портера аналізу загрози появи нових технологій відображає специфіку розвитку галузей в умовах інноваційної еконо-

міки та може бути застосоване для аналізу структури конкуренції будь-якої технологічної галузі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Грант Р. М.** Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 560 с.

2. **Томпсон А.** Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Томпсон, А. Стрикленд ; [пер. с англ.] ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

3. **Ковтун Н.** Використання статистичної інформації для побудови конкурентної карти ринку / Н. Ковтун, О. Хвостенко // Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка. – 2011. – № 124-125. – С. 21 – 25 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : papers.univ.kiev.ua/ekonomika/10852.pdf

4. **Ніколенко С. С.** Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства / С. С. Ніколенко, Л. М. Кириченко // Економічний простір. – 2012. – № 60. – С. 207 – 219 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2012_60/zmist.htm

5. **Овчаренко Н. А.** Качество конкурентной среды промышленных предприятий / Н. А. Овчаренко, Р. В. Рыбальченко // Экономика и управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 112 – 115 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/text/33714332/>

6. EU Report on the Competitiveness of the Mechanical Engineering Industry / CECIMO magazine, spring 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cecimo.eu/site/publications/?no_cache=1

7. Европа: конкурентоспособность станкостроения / Машиностроение Украины, СНГ, Мира. Пресс-релиз от 17.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrmach.dp.ua/2012/06/17/evropa-konkurentosposobnost-stankostroeniya.html>

8. Европа: станкостроение в последние годы / Машиностроение Украины, СНГ, Мира. Пресс-релиз от 14.11.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrmach.dp.ua/2011/11/14/evropa-stankostroenie-v-poslednie-gody-20-2011.html>

9. **Гонялин С. И.** Рейтинг станкостроительных фирм Мира / С. И. Гонялин // Электронный журнал «Металлообработка», дата публикации 18.02.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.metobr-expo.ru/ru/Obzory_otrasli/index.php?id30=2755

10. **Портер М.** Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

REFERENCES

“EU Report on the Competitiveness of the Mechanical Engineering Industry” http://www.cecimo.eu/site/publications/?no_cache=1

“Evropa: konkurentosposobnost stankostroeniia” [Europe: the competitiveness of machine tool]. <http://ukrmach.dp.ua/2012/06/17/evropa-konkurentosposobnost-stankostroeniya.html>

“Evropa: stankostroenie v poslednie gody” [Europe: the machine tool industry in recent years]. <http://ukrmach.dp.ua/2011/11/14/evropa-stankostroenie-v-poslednie-gody-20-2011.html>

Grant, R. M. *Sovremennyy strategicheskiy analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2011.

Gonialin, S. I. “Reyting stankostroitelnykh firm Mira” [Rating machine tool companies in the world]. http://www.metobr-expo.ru/ru/Obzory_otrasli/index.php?id30=2755

Kovtun, N., and Khvostenko, O. “Vykorystannia statystychnoi informatsii dlia pobudovy konkurentnoi karty rynku” [Using statistical information to build a competitive card market]. <http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/10852.pdf>

Nikolenko, S. S., and Kyrychenko, L. M. “Otsinka konkurentnoho seredovyshcha torhovelnoho pidpryemstva” [Evaluation of the competitive environment of commercial enterprise]. http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2012_60/zmist.htm

Ovcharenko, N. A., and Rybalchenko, R. V. “Kachestvo konkurentnoy sredy promyshlennykh predpriaty” [Quality competitive environment industry]. <http://ecsocman.hse.ru/text/33714332/>

Porter, M. *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competitive strategy: methods of analyzing industries and competitors' activities]. Kyiv: Osnovy, 1997.

Tompson, A., and Striklend, A. *Strategicheskiy menedzhment: Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic Management: The Art of strategy development and implementation]. Moscow: Banki i birzhi; YUNITI, 2008.