

УДК 336.531.2

І. І. Вініченко,

д. е. н., професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0002-9527-1625

О. С. Павленко,

к. е. н., Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0003-3557-3338

Д. В. Маховський,

к. е. н., Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0001-7843-7307

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.20

ВИБІР СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

I. Vinichenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro State University of Agrarian and Economics

O. Pavlenko,

PhD in Economics, Dnipro State University of Agrarian and Economics

D. Makhovsky,

PhD in Economics, Dnipro State University of Agrarian and Economics

Dnipro State University of Agrarian and Economics

SELECTION OF STRATEGIES FOR INCREASING COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні засади управління конкурентоздатністю суб'єктів господарювання та представлено авторський погляд на сутність стратегії управління конкурентоздатністю підприємства. Проаналізовано конкурентоздатність вітчизняних підприємств з переробки м'яса птиці з використанням методичного підходу, який базується на теорії ефективної конкуренції, що дозволяє оцінити ефективність роботи кожного підрозділу за різними критеріями й показниками на основі розрахунку ефективності виробничої, фінансової, маркетингової діяльності підприємства та конкурентоздатності його продукції. Подано перелік та тлумачення стратегій управління конкурентоздатністю підприємств з переробки м'яса птиці, що можуть мати практичне застосування в сучасних умовах. Зроблено висновок про необхідність застосування специфічних заходів з метою підвищення конкурентоздатності підприємств з переробки м'яса птиці в Україні.

The article investigates the theoretical principles of competitiveness management of business entities and presents the authorial vision of the essence of enterprise's competitiveness management. The list and explanation of competitiveness management strategies at poultry meat processing plants are given. It can be used in practice nowadays.

There was analyzed a competitiveness of national poultry meat processing plants by the methodical approach based on the theory of effective competition. This approach allows estimating of work efficiency at each division by different indicators using calculating efficiency of production, financial, marketing enterprise's activities and its product's competitiveness. In a competitive environment are prevail factors such as: a technology, a price, a quality, an established sales network, a variety; which help achievement and support of competitive advantages on the local poultry meat products market. The main factors which determine competitiveness of poultry meat processing plants are economic behavior strategy and type of competitive on food market.

The conclusions have been drawn about the need of specific measures for the purpose of competitiveness rise of poultry meat processing plants in Ukraine. The main reasons of low strategic efficiency at national poultry meat processing plants are lack of standards for developing strategies and plans, insufficient experience in conducting business in market conditions; low timeliness of strategy developing; gap and unreliable of operative information; lengthy procedure for agreeing strategies and plans due to results of separation between function divisions and process of strategic developing; constant adjustment of strategies depending on available financial and material resources.

There was substantiated that the relatively high degree of capacity integration at poultry meat processing plants resulted from background, because they are implemented and developed based on information directly comes from the external environment. This is especially true of competencies such as innovation and strategy. The relatively low degree of business-process integration in business-space of enterprises indicates that the implementation is in enterprise edges and quality of result isn't owing to external conditions variety.

Ключові слова: підприємство, галузь птахівництва, конкурентоздатність, стратегія, управління конкурентоздатністю, інтегральна оцінка.

Key words: enterprise, poultry industry, competitiveness, strategy, competitiveness management, integrated assessment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах зниження ділової активності, стрімкого погіршення визначальних макроекономічних індикаторів, поглиблення соціальних проблем, негативних очікувань щодо майбутнього соціально-економічного розвитку в Україні з'являється необхідність дослідження та обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств з переробки м'яса птиці. Ефективне функціонування підприємств з переробки м'яса птиці в довгостроковій перспективі неможливе без досягнення високого рівня їх конкурентоздатності. Задля підвищення рівня конкурентоздатності необхідно застосувати широкий спектр стратегічних заходів. Актуальність досліджень обумовлюється також доцільністю удосконалення та пошуком нових підходів до вибору стратегій конкурентоздатності підприємств з переробки м'яса птиці з огляду на складне соціально-економічне становище в країні та необхідність забезпечення гармонійного розвитку вітчизняних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику визначення конкурентних переваг, оцінки та підвищення рівня конкурентоздатності підприємств досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід назвати Л.В. Балабанову, І.І. Вінченка, Н.І. Горбаль, Ю.Б. Іванова, Л.А. Євчука, С.М. Клименко, Н.А. Савельєву, Л.І. Сопільник, О.Б. Чернегу, Р.А. Фатхутдінова, О.Є. Шандрівську [1—12]. Зокрема Є.М. Смирнов зосередив увагу на науковому обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства. Євчук Л.А. на прикладі сільськогосподарських підприємств обґрунтувала теоретико-методологічні й прикладні засади та практичні пропозиції щодо розробки стратегій забезпечення конкурентоз-

датності підприємств. Чернега О.Б. науково обґрунтувала концепцію удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах конкуренції. Вінченко І.І. досліджує систему стратегічного забезпечення управління конкурентоздатністю підприємств. Науковець наголошує на тому, що систему управління конкурентоздатністю доцільно формувати на основі наявних нині конкурентних переваг підприємства. Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська, Л.І. Сопільник, вивчаючи зарубіжний досвід підвищення конкурентоздатності підприємства, значну увагу приділяють саме стратегічному управлінню, оскільки воно дає змогу сформувати ключові цілі розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів вибору стратегій управління конкурентоздатністю підприємств з переробки м'яса птиці в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Невід'ємним елементом ефективної діяльності підприємства є достатній рівень конкурентоздатності, який можна досягнути за допомогою впровадження та реалізації стратегій управління. Саме тому в сучасних умовах управління конкурентоздатністю підприємства за допомогою стратегічного управління є першочерговим завданням. В цьому аспекті Л.В. Балабанова під управлінням конкурентоздатністю підприємства розуміє сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. Забезпечення конкурентоздатності підприємства здійснюється на опера-

ційному, тактичному і стратегічному рівнях управління [3, с. 29—30]. І. Ансофф стратегічне управління трактує як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2, с. 60]. Отже, стратегії управління конкурентоздатністю підприємства — це побудова довгострокової, цільової концепції розвитку підприємства, яка передбачає впровадження заходів щодо досягнення високого рівня конкурентоздатності, формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Цікавим є підхід Л.А. Євчука, який вважає, що підприємство не може успішно функціонувати, спираючись на одну стратегію, а тому необхідним є формування стратегічного набору — множини стратегій, що діють комплексно, системно, чинять мультиплікативний вплив на економічний суб'єкт. На думку автора, стратегічний набір включає в себе альтернативи основних видів стратегій: загальні, конкурентні, продуктово-товарні, ресурсні, функціональні. Погоджуємося з науковцем у тому, що кожне підприємство залежно від своїх позицій формує індивідуальний стратегічний набір (тобто обирає свою множину стратегій), розробляє стратегічний план функціонування, ефективність якого визначається успішністю реалізації. Запроваджені стратегії повинні періодично оцінюватися за результатами їх реалізації. Будь-яка стратегія з часом стає об'єктивно непродуктивною і має бути замінена іншою [6, с. 8]. Проте Є.М. Смирнов розробив науковий підхід, що дає змогу на підставі оцінки стану стратегічного управління конкурентоздатністю поетапно обрати конкурентну стратегію та відповідну їй альтернативу управління конкурентоздатного підприємства. Як критерії визначення конкурентних стратегій автором використано показники рівня конкурентоздатності та стійкості конкурентної позиції підприємств, які є основними детермінантами їх стратегічної конкурентної поведінки [10, с. 12]. Досить цікавим є підхід О.Б. Чернеги, яка вважає, що стійкою конкурентною перевагою і об'єктом управління є організаційна культура, яка ґрунтується на загальнолюдських цінностях з урахуванням особливостей і менталітету взаємодії даної групи людей; вона є базисом організаційної структури управління підприємством, визначає стиль і методи менеджменту, формує

імідж виробника [12, с. 5]. Але аналізовані наукові підходи мають лише теоретико-методологічний характер і позбавлені практичного змісту.

Птахівнича промисловість України має високий потенціал розвитку та потребує інновацій. Для підвищення рівня рентабельності птахопереробних підприємств необхідно об'єднати у високоінтегровану систему виробництва, переробку та реалізацію готової продукції. При зваженій інвестиційній політиці на всіх підприємствах-учасниках технологічного процесу (від виробництва сільськогосподарської сировини до реалізації кінцевої продукції) можна досягти стабільного розвитку сировинної бази, що позитивно впливатиме на вирішення основних поточних проблем учасників інтеграційного об'єднання, стабілізацію та успішну роботу всього птахопереробного комплексу.

Проаналізувавши сучасний стан птахопереробної промисловості України, можна зробити висновок, що вона загалом орієнтується на вітчизняного товаровиробника продукції птахівництва. Відносини між виробниками і переробниками сировини характеризуються певною розбалансованістю взаємовідносин як у забезпеченні сировини, так і формуванні взаємовигідної ціни. Нині птахопродуктовий підкомплекс України не в змозі забезпечити переробні птахівничі підприємства власною сировиною в достатній кількості. Саме тому вітчизняний ринок все ще насичується імпоротною продукцією, яка не завжди відповідає вимогам якості та безпеки. Збільшення цін на продукцію птахівництва спричинене, передусім, відокремленістю підприємств з вирощування птиці й переробних підприємств. За цих умов саме птахопереробна галузь повинна виконувати не лише економічну, але й соціальну функцію із забезпечення населення достатньою кількістю якісної продукції різної цінової категорії.

Регіональний ринок продукції птахівництва є невід'ємною складовою частиною агропродовольчого ринку і за своєю сутністю являє систему відносин, пов'язаних із виробництвом і товарообігом сировини для виробництва продукції з м'яса птиці. Кон'юнктура регіонального ринку формується в результаті взаємодії первинного та похідного попиту, первинної та похідної пропозиції товарів як від виробників даного виду продукції, які працюють в регіоні, так і за його межами. Для оптимізації процесів формування регіональних ринків, а також регулювання процесів розвитку підприємств галузі в контексті забезпечення продовольчої безпеки, пріоритетним завданням прикладної

науки є проведення аналізу та оцінки конкурентоздатності підприємств з переробки м'яса птиці у розрізі його основних складових, а також визначення тенденцій розвитку потенціалу ринку, ефективності діяльності та ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків.

Для оцінки конкурентоздатності підприємства на мікрорівні нами використано методичний підхід, що базується на теорії ефективної конкуренції, який дозволяє оцінити ефективність роботи кожного підрозділу за різними критеріями й показниками. З цією метою показники об'єднано в чотири групи, що характеризують ефективність виробничої, фінансової, маркетингової діяльності підприємства та конкурентоздатність його продукції. Оцінка конкурентних переваг підприємств з переробки м'яса птиці Дніпропетровської області здійснено з використанням системи показників за 2015—2019 рр., що наведено в таблицях 1—3.

З таблиці 1 видно, що рентабельність діяльності підприємств коливається в межах 66—78 %, тоді як рентабельність продукції — від 51 до 65%. Найнижчі витрати на одиницю продукції спостерігаються у двох підприємств — ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський" та ТОВ "Агро-Овен", що свідчить про інтенсивну технологію та ефективне управління ресурсами досліджуваних підприємств. За цим показником дані підприємства мають вагомі конкурентні переваги порівняно з іншими досліджуваними підприємствами.

Стосовно фінансової діяльності, то більш незалежним підприємством від зовнішніх джерел фінансування є ПрАТ "Оріль-Лідер", хоча дані таблиці 2 вказують на те, що всі підприємства є фінансово залежними від інвесторів. ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський" та ПрАТ "Оріль-Лідер" здатні покрити позичкові кошти більше ніж у дво-разовому розмірі, а от для ПП "Агро-Союз" це слабке місце, існує ризик не витримати конкурентну боротьбу при інших рівних умовах, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості підприємства дорівнює

Таблиця 1. Ефективність виробничої діяльності

Показники	ТОВ «Крила Таврії»	ТОВ Птахокомбінат «Дніпровський»	ПрАТ «Оріль-Лідер»	ПП «Агро-Союз»	ТОВ «Агро-Овен»
Рентабельність виробництва, (Рв)	0,66	0,78	0,71	0,70	0,75
Витрати на одиницю продукції, (В)	2,98	1,82	3,33	5,72	1,96
Фондовіддача (Фв)	0,99	1,15	1,12	1,15	0,96
Матеріаловіддача (Мв)	0,78	0,86	0,65	0,48	0,66
Продуктивність праці (ПП)	12,01	12,69	13,56	11,06	14,43
Рентабельність продукції (Рпр)	0,60	0,65	0,58	0,51	0,61

0,6. Загалом всі підприємства здатні виконувати свої поточні фінансові зобов'язання, а середня ефективність використання майна та власних коштів становить відповідно 33,3% та 40,4%.

Ефективність маркетингової діяльності є важливим показником діяльності м'ясопереробних підприємств, оскільки від неї залежить конкурентоздатність господарюючих суб'єктів (табл. 3). Найприбутковішим підприємством на

Таблиця 2. Ефективність фінансової діяльності

Показники	ТОВ «Крила Таврії»	ТОВ Птахокомбінат «Дніпровський»	ПрАТ «Оріль-Лідер»	ПП «Агро-Союз»	ТОВ «Агро-Овен»
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,94	0,95	0,98	0,91	0,93
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	1,66	2,65	2,62	0,58	2,61
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) (Кзл)	1,05	1,15	1,18	1,01	1,17
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Ко)	2,12	2,09	2,17	2,11	2,15
Рентабельність активів підприємства (Ра)	30,2	37,7	38,97	26,21	33,74
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	36,6	45,65	47,20	31,74	40,87

Таблиця 3. Ефективність маркетингової діяльності

Показники	ТОВ «Крила Таврії»	ТОВ Птахокомбінат «Дніпровський»	ПрАТ «Оріль-Лідер»	ПП «Агро-Союз»	ТОВ «Агро-Овен»
Рентабельність продажу (Рп)	47	74	56	41	68
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	0,56	0,48	0,61	0,74	0,52
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Квп)	0,43	0,71	0,68	0,50	0,63
Коефіцієнт ділової активності (Кда)	0,62	0,76	0,66	0,59	0,71
Ефективність рекламної діяльності (Ер)	0,84	2,89	1,78	0,83	2,87
Ефективність маркетингової діяльності (Ем)	1,08	4,82	3,68	3,35	3,94

ринку продукції птахівництва є ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський". Йому вдається втримувати попит на свою продукцію, конкуруючи з ТОВ "Крила Таврії" та ТОВ "Агро-Овен". Гірша ситуація на ПП "Агро-Союз", рівень затовареності якого склав 0,74. Конкурентну перевагу на ринку м'ясопродукції ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський" утримує завдяки ефективній роботі служби збуту, рекламної діяльності та виваженої маркетингової політики. ПП "Агро-Союз" також значну увагу приділяє маркетингу продукції, більшою мірою через її унікальність.

Для визначення загальної конкурентоздатності підприємств з переробки м'яса птиці Дніпропетровської області скористаємося формулами:

$$КСП = 0,25ЕВД + 0,20ЕФД + 0,20ЕМД + 0,35КП;$$

$$ЕВД = 0,206P_B + 0,239 + 0,109F_B + 0,119M_B + 0,990ПП + 0,228P_{PP};$$

$$ЕФД = 0,218K + 0,161K_{фс} + 0,161K_{зл} + 0,104K_o + 0,195PA + 0,161P_{вк};$$

$$ЕМД = 0,193P_{п} + 0,128K_3 + 0,202K_{вп} + 0,101K_{дд} + 0,183E_p + 0,193E_m.$$

Згідно з цими методичними положеннями проведемо оцінку конкурентних переваг 5 підприємств з переробки м'яса птиці Дніпропетровської області різної форми господарювання, що дозволило виявити підприємства з високим рівнем конкурентоздатності. Результати розрахунку конкурентоздатності підприємств наведено у таблиці 4, де проведено ранжування у порядку зменшення рівня конкурентоздатності.

Результати розрахунку розподілили підприємства з переробки м'яса птиці за критерієм конкурентоздатності наступним чином: ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський", ТОВ "Агро-Овен", ПрАТ "Оріль-Лідер", ТОВ "Крила Таврії", ПП "Агро-Союз". Таким чином, узагальнення результатів оцінки конкурентоздатності підприємств на різних рівнях конкурентного поля дозволяє визначати виробників переробної продукції птахівництва з високим рівнем конкурентоздатності, які зможуть втримувати конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

Для оцінки конкурентоздатності підприємств на мікрорівні застосовано методичний підхід теорії ефективної конкуренції за результатами якого встановлено, що рівень рентабельності діяльності підприємств з переробки м'яса птиці коливається в межах 66—

Таблиця 4. Конкурентоздатність підприємств

Показники	ТОВ «Крила Таврії»	ТОВ Птахокомбінат «Дніпровський»	ПрАТ «Оріль-Лідер»	ПП «Агро-Союз»	ТОВ «Агро-Овен»
Ефективність виробничої діяльності	12,83	13,53	14,73	12,77	15,52
Ефективність фінансової діяльності	12,64	15,75	16,25	11,00	14,18
Ефективність маркетингової діяльності	9,69	16,02	12,13	8,96	15,31
Конкурентоздатність продукції	10,03	16,11	14,08	9,15	14,49
Конкурентоздатність підприємства	11,19	15,37	14,29	10,38	14,85
Місце підприємства в конкурентному середовищі	4	1	3	5	2

78%. Найнижчі витрати на одинцю продукції спостерігаються на двох підприємствах — ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський" та ТОВ "Агро-Овен", що говорить про інтенсивну технологію та ефективне управління ресурсами підприємств. ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський" та ПрАТ "Оріль-Лідер" здатні покрити позикові кошти більше ніж у дво-разовому розмірі, а от для ПП "Агро-Союз" є ризик не витримати конкурентну боротьбу, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості на цьому підприємстві дорівнює 0,6. Середня ефективність використання майна та власних коштів становить відповідно 33,3% та 40,4%. Найприбутковішим підприємством є ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський". За оцінками моніторингу стратегій підприємств встановлено, що ТОВ Птахокомбінат "Дніпровський" — лідер ринку (36,6%); ТОВ "Агро-Овен" (34,2%), ПрАТ "Оріль-Лідер" (28,8%) — претенденти; ТОВ "Крила Таврії" (0,29%), ПП "Агро-Союз" (0,11%) — нішери ринку.

Проведений аналіз дав змогу зробити висновки про наявність значної кількості проблем та факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств птахівництва, а отже, запропоновані стратегії конкурентоспроможності є актуальними і можуть бути застосовані на практиці. Вважаємо, що для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств птахівництва необхідно насамперед вжити таких заходів: модернізувати матеріально-технічну базу та здійснити перевірки відповідності технічного стану устаткування; інтенсифікувати інноваційну діяльність підприємств; підвищити ефективність маркетингової роботи на підприємствах; активізувати використання системи стратегічного управління; підвищити кваліфікацію персоналу в аспекті відповідності сучасним потребам ринку; знизити собівартість продукції; підвищити рівень ресурсного забезпечення підприємств; вдосконалити практичні аспекти управління грошовими коштами; за-

безпечити платоспроможність підприємств через пошук альтернативних джерел залучення фінансових ресурсів на більш вигідних умовах.

Література:

1. Аверчева Н.О. Стратегія конкурентоспроможності птахівничих підприємств регіону [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/agro/43/4063>
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
3. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. — Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. — 147 с.
4. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи // Агросвіт. — 2013. — № 21. — С. 10—13.
5. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством / [Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська, Л.І. Сопільник] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/24.pdf
6. Євчук Л.А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. докт. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами"; Миколаїв. держ. аграр. ун-т. — Миколаїв, 2010. — 36 с.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. — Х.: ХНЭУ, 2004. — 256 с.
8. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. — Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. — 276 с.
9. Синіговець О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — № 39. — С. 275—278.
10. Смирнов Є.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами"; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2011. — 20 с.
11. Стельмашук М.А. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможності аграрних товаровиробників // Сталий розвиток економіки. — 2013. — № 5. — С. 125—134.
12. Чернега О.Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: автореф. дис. докт. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами"; НАН України,

Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2001. — 32 с.

References:

1. Avercheva, N.O. (2007), "Strategy of competitiveness of poultry enterprises of the region", [Online], available at: <http://www.stattionline.org.ua/agro/43/4063> (Accessed 20 May 2020).
 2. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management abbr. lane. with English scientific ed. and ed. prev. Evenko L.I.], Ekonomika, Moscow, Russia.
 3. Balabanova, L.V. and Krivenko, A.V. (2004), Upravlenie konkurentosposobnost'yu predpiyat' na osnove marketinga: monografiya [Management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing: monograph], DonGUET by M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
 4. Vinichenko, I.I. (2013), "The competitiveness of agricultural enterprises: state and prospects", Ahrosvit, vol. 21, pp. 10—13.
 5. Horbal, N.I. Shandrivska, O.Y. and Sopilnyk, L.I. (2009), "Competitiveness strategy in the enterprise management system", [Online], available at: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/24.pdf (Accessed 20 May 2020).
 6. Yevchuk, L.A. (2010), "Strategies for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises", Ph.D. Thesis, Economy, Mykolaiv state agrarian university, Mykolaiv, Ukraine.
 7. Ivanov, Y.B. (2004), Konkurentosposobnost' predpriyatiya: otsenka, diagnostika, strategiya: monografiya [Competitiveness of the enterprise: assessment, diagnostics, strategy: monograph], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
 8. Pavlova, V.A. (2006), Konkurentosposobnost' pidpiemstva: otsenka ta strategiya zabezpechenya [Competitiveness of the enterprise: assessment and strategy of providing], DUEP, Dnipropetrovsk, Ukraine.
 9. Sinigovets, O.M. (2012), "Strategic management of enterprise competitiveness", Visnik ekonomiki transportu i promoslavosti, vol. 39, p. 275—278.
 10. Smirnov, E.M. (2011), "Strategic management of the competitiveness of a commercial enterprise", Ph.D. Thesis, Economy, Donetsk National University of Economics and Trade by M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
 11. Stelmashchuk, N.A. (2013), "Modeling of strategy of marketing management of competitiveness of agrarian commodity producers", Staliy rozvitok ekonomiki, vol. 5, pp. 125—134.
 12. Chernega, O.B. (2001), "Enterprise management in terms of competitiveness", Ph.D. Thesis; Economy, NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics, Donetsk, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 29.05.2020 р.