

УДК 338.432:631.145:631.1.027

Н. М. Горобець,

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

І. Г. Кадирус

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Н. О. Житкович,

магістр, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.18

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДСТАВІ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

N. Gorobets,

PhD, associate professor of management and rights,

I. Kadyrus,

Ph.D., associate professor of Marketing department,

N. Zhytkovich,

master's degree,

Dnipro State Agrarian and Economic University

DIRECTIONS OF ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF DETERMINATION OF COMPETITIVE POTENTIAL

У статті розглянуто підходи до управління бізнес-процесами сільськогосподарського виробництва підставі визначення конкурентного потенціалу аграрного підприємства. Проаналізовано сучасний стан та особливості виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств в умовах кризи. Вивчено сутність формування конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку за рахунок розробленої ефективної конкурентної стратегії. Визначено інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на підставі сукупності оцінок маркетингового, фінансового, кадрового та виробничого потенціалів. Запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку системи менеджменту на виробничому рівні щодо оптимізації виробничих процесів, зміни виробничої структури, оновлення товарного портфеля. Обгрунтовано необхідність використання комплексної моделі виробничого менеджменту з урахуванням концепції конкурентної раціональності підприємства, яку доцільно розглядати як науково обгрунтований проект сільськогосподарського підприємства, що ґрунтується на ухваленні ефективних рішень, які забезпечують одержання довгострокових стійких конкурентних переваг на аграрному ринку. Запропоновано маркетингову політику, що включає формування стратегічних орієнтирів щодо виробництва та реалізації конкурентоспроможної рослинницької продукції.

The article deals with approaches to management of business processes of agricultural production on the basis of determining the competitive potential of an agrarian enterprise. The present state and peculiarities of agricultural production management are analyzed. The essence of forming competitive potential of agricultural enterprises is studied, which provides obtaining competitive advantages in the market at the expense of the developed effective competitive strategy. The integral index of competitiveness of the investigated enterprise is determined on the basis of aggregate marks of marketing, financial, human resources and production potential. The directions of improvement of the strategy of development of the management system at the production level for optimization of

production processes, changes in the production structure, updating of the product portfolio are proposed. The necessity of using an integrated model of production management based on the concept of competitive rationality of the enterprise, which should be considered as a scientifically substantiated project of an agricultural enterprise, based on the adoption of effective decisions that provide long-term sustainable competitive advantages in the agrarian market, is substantiated.

It is noted that in times of crisis, the need to increase the competitiveness of agricultural enterprises is increasing. It is argued that competitiveness is the most important factor in ensuring enterprise security, its survival and further effective development. It has been established that an integrated approach to the development and construction of an integrated model of agricultural management of an agro-enterprise can serve as a tool for solving strategic problems of increasing the competitive potential. A marketing policy is proposed that includes the development of strategic guidelines for the production and marketing of competitive crop production.

Ключові слова: бізнес-процес, виробництво, виробничий менеджмент, управління маркетингом, конкурентоспроможність, конкурентний потенціал.

Key words: business process, production, production management, marketing management, competitiveness, competitive potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Раціональне формування й ефективне використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств є надзвичайно важливим завданням на сучасного етапу розвитку аграрної економіки України. Від її вирішення залежать не тільки фінансові результати та ефективність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, а й продовольча безпека держави. Разом з цим, значна економічна криза в країні, суттєва невизначеність і мінливість зовнішніх умов функціонування агропідприємств, посилення конкурентної боротьби викликає необхідність активної діяльності щодо забезпечення їх конкурентоспроможності.

Мінливі ринкові умови сучасного господарювання та рівень забезпеченості ресурсами сільськогосподарських підприємств потребують поглибленого дослідження питання щодо формування в них економічно стійкого конкурентного потенціалу, використання якого б забезпечило зростання кінцевих фінансових результатів. Саме тому формування стратегічних напрямів діяльності аграрних підприємств на підставі визначення конкурентного потенціалу є складним і актуальним завданням, яке розглядається у статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблемами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств займалися зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Г. Азоєв, Л. Балабанова, В. Геєць, І. Должанський, Т. Дудар, М. Пархомець, М. Портер, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, Е. Чемберлін, А. Юдано-ва. Питанню визначення конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу формування стратегій щодо управління виробничими бізнес-процесами, зокрема, вирощуванню рослинницької продукції, присвячені наукові праці таких вчених та практиків: І.З. Должанський, А.В. Єрмак, Т.О. Загорна, М.М. Радева та ін. Разом з цим, проблема відпрацювання підходів до управління бізнес-процесами сільськогосподарського виробництва на підставі визначення конкурентного потенціалу аграрного підприємства в кризових умовах потребує проведення більш поглиблених досліджень.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є проведення досліджень щодо визначення конкурентного потенціалу та розробки стратегічних напрямів щодо управління виробничою діяльністю агропідприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основним завданням виробничого менеджменту є побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Тільки на підставі чіткого врахування стандартів, критеріїв, об'єктивних обмежень можна формувати доцільний ринковий вибір. Керівник підприємства, перебуваючи в центрі виробничої системи, може ухвалювати оптимальні управлінські рішення. Раціональне об'єднання технологічних, фінансових, організаційних. Ринкових аспектів діяльності підприємства потребує міцної бази процесу виробничого менеджменту.

Становлення ефективної системи управління сільськогосподарським виробництвом стримують такі проблеми, як затяжна економічна та політична криза, в зв'язки з цим відсутність планування системи управління підприємством у довгостроковій перспективі, конфліктність інтересів в агробізнесі, брак корпоративної культури тощо.

З метою вдосконалення процесу виробничого менеджменту в аграрних підприємствах виникає необхідність у пошуку інструментальних методів стратегічного аналізу їх виробничо-економічної діяльності, визначення конкурентного статусу задля нарощування конкурентоспроможності підприємств.

На думку вчених, виробничий менеджмент включає комплексну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, що пропонується на конкурентному ринку, раціональну побудову виробничих і організаційних структур, вибір організаційно-правової форми управління виробництвом, збутом та обслуговуванням продукції. Функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища вимагає аналізу конкурентного потенціалу підприємства, який відображає наявність в нього можливостей щодо створення конкурентних переваг, що забезпечить у подальшій перспективі ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприятиме збереженню та збільшенню частки ринку, а також забезпечить його конкурентоспроможність [4].

Балабанова Л.В., конкурентний потенціал підприємства визначає як "... комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей" [1, с. 26].

Формування конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства пов'язане з розробкою конкурентної стратегії, яка на думку Беляєвої Н.С. "має не тільки задавати критерії диференціації виробленої продукції, але і визначати напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів і функцій. Реалізація та розвиток конкурентного потенціалу здійснюється на основі функціональних стратегій, роль яких не зводиться лише до забезпечення зростання продуктивності праці, ефективного використання всіх видів наявних ресурсів і внутрішньовиробничих резервів" [2, с. 51].

Разом з цим, функціональні стратегії є засобом реалізації конкурентної стратегії, а значить повинні сприяти погодженню конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства з потенціалами ринків постачання і збуту. Отже, поряд із забезпеченням внутрішньої економічної ефективності, вони повинні концентрувати увагу на збільшенні корисності виробленої сільськогосподарської продукції саме для споживача. Посилення ролі споживача, значна невизначеність і мінливість зовнішніх умов функціонування, наявність конкурентної боротьби, викликає необхідність активної діяльності щодо забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Конкуренція як явище ринкової економіки, характеризується цілою низкою понять і категорій, основними з яких є: конкурентоспроможність, конкурентні позиції, конкурентний статус та конкурентні переваги. Водночас більшість цих категорій визначають конкурентний стан підприємства на даний момент часу.

Проблему конкурентоспроможності можливо вирішити шляхом формування та активного управління конкурентним потенціалом, оскільки, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність наслідком, а конкурентний потенціал — це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача. Враховуючи те, що конкурентний потенціал є відносно новою економічною категорією конкуренції, теоретичні положення щодо його сутності і значення в системі категорій конкуренції ще не отримали належного вирішення.

У виробництві важливу роль відіграють гармонійна система цілей, стратегії і структура виробничого потенціалу, ступінь надійності підприємства та його гнучкість. Система менеджменту будь-якої організаційної структури являє собою апарат управління підприємством, здатний сформулювати напрям діяльності під-

приємства і масштаби виробництва, залучити до нього відповідні ресурси та здійснити його матеріально-технологічне забезпечення. Але діюча сьогодні система управління сільськогосподарським виробництвом поки, що ґрунтується на успадкованих в минулому недосконалих формах організації, невідлагоджених економічних відносинах приватних підприємств з державою, нерозвинутих методах зовнішніх і внутрішніх товарно-грошових відносин та принципів самоуправління. Ця ситуація призводить до нагромадження невирішених проблем у виробничому менеджменті підприємств, які можна вирішити тільки в комплексі за умови державної підтримки агровиробників.

Основною метою виробничого менеджменту в досліджуваному агропідприємстві є виробництво сільськогосподарської продукції вчасно та з мінімальними витратами. Завдання кожного виробничого підрозділу підприємств можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат сировини, матеріалів, прямих затрат праці та грошових засобів.

Виробничий потенціал для сільськогосподарських підприємств можна визначити тільки в поєднанні з іншими видами потенціалів, а саме: маркетинговим, фінансовим, кадровим. На підставі сукупності цих потенціалів можна розрахувати загальний інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Конкурентоспроможність агропідприємства залежить від знань працівників про ситуацію на ринку (ціни, конкурентів, попит і пропозицію на сільськогосподарську продукцію) та уміння правильно використовувати ту чи іншу ринкову ситуацію. При цьому керівник підприємства використовує управлінські прийоми при організації виробничої та збутової діяльності як гостру необхідність.

Визначимо конкурентний потенціал досліджуваного підприємства, яке розташоване в Апостолівському районі Дніпропетровської області, поряд з його основними конкурентами. Підприємства-конкуренти спеціалізуються на виробництві та реалізації рослинницької продукції і мають однакові умови для розвитку аграрного виробництва: сприятливе природно-кліматичне розташування, оптимальну спеціалізацію виробництва, розташування гос-

подарств поряд з основними каналами збуту, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами.

На сьогодні існує значна кількість методик оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням як цінових, так і нецінових факторів. У практиці проведення оцінювання конкурентного потенціалу в основному аналізуються технічні параметри, менше уваги приділяється економічним показникам, таким як ціна, витрати виробництва, вартість споживання, ефективність продажу тощо.

Для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства використаємо один із поширених матричних методів — метод балів, суть якого полягає в розрахунку кількісного значення інтегрального показника конкурентного потенціалу окремого підприємства. Його застосування передбачає такі етапи:

1) формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів.

2) ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості. Результатом цього етапу є побудова деякого вектора, де k_i — коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показника прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінювання конкурентоспроможності об'єкта;

3) побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з m показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел (K_{\max}) показників підприємства еталона, де:

$$K_{\max} = \max K_j (1 \leq j \leq m) \quad (1);$$

4) складання нормалізованої матриці X шляхом стандартизації показників вихідної матриці k_{ij} відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$k_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max i}} \quad (2);$$

5) розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в цій сукупності:

$$B_{ij} = K_{ij} B_{\max i} \quad (3),$$

де $B_{\max i}$ — максимальний встановлений бал оцінювання окремого показника.

6) отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування

Таблиця 1. Вихідні дані про виробничо-фінансову діяльність підприємств

Показник	Досліджуване підприємство	Конкуренти		
		1	2	3
Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн	18201,4	20370,2	16753,9	17892,1
Операційний прибуток, тис. грн	4545,7	5937,6	3427,1	3892,1
Чистий прибуток, тис. грн	3823,3	4925,3	2477,1	2964,3
Середньорічна чисельність працівників	20	25	20	15
Кількість працівників, які постійно перебувають в штаті підприємства, осіб	9	9	6	5
Власний капітал, тис. грн	5227,0	7854,0	6587,0	5028,0
Запаси, тис. грн	5057,3	5112,0	2205,0	4207,0
Середньорічна вартість активів, тис. грн	10234,3	11722,4	9546,4	10261,2
Темп зростання виручки від реалізації, %	363,9	325,0	312,1	337,6
Кількість видів сільськогосподарської продукції, що виробляється підприємством, од.	5	6	5	4

Таблиця 2. Результати розрахунку оціночних показників конкурентного потенціалу агропідприємства та його конкурентів

Показник	Досліджуване підприємство	Конкуренти		
		1	2	3
Маркетинговий потенціал				
Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	1,0	1,2	1,0	0,8
Оборотність запасів	3,60	3,98	7,60	4,25
Виробничий потенціал				
Коефіцієнт темпів зростання виручки	3,63	3,25	3,12	3,37
Рентабельність реалізації	0,25	0,29	0,20	0,22
Фінансовий потенціал				
Рентабельність власного капіталу	0,21	0,24	0,15	0,17
Коефіцієнт автономії	0,51	0,67	0,69	0,49
Кадровий потенціал				
Продуктивність праці	91,5	65,0	67,3	95,0
Коефіцієнт сталості кадрів	0,45	0,36	0,3	0,33

підприємств у порядку зростання інтегрального показника за допомогою такої формули:

$$K_{спрj} = \sum_{j=1}^n B_{ij} * k_i \quad (4).$$

Застосування цього методу дає змогу визначити основних конкурентів та їх місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а також кількісно оцінити

Таблиця 3. Ступінь впливу окремих складових потенціалу досліджуваного підприємства та підприємств конкурентів на рівень їх конкурентного потенціалу

Індекс за показниками	Максимальний показник	Оціночний бал	Бали з оціночних показників				Вагачинника	Зважений показник			
			Досліджуване підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3		Досліджуване підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
K _{то}	1,2	10	8,3	10,0	8,3	6,7	0,15	1,245	1,5	1,245	1,005
K _{оз}	7,60	10	4,9	9,4	10,0	5,5	0,15	0,735	1,41	1,5	0,825
T _{зв}	3,63	10	10,0	8,6	8,4	8,9	0,35	3,5	3,01	2,94	3,115
P _{рп}	0,29	10	9,1	10,0	7,8	8,4	0,35	3,18	3,5	2,73	2,94
P _{вк}	0,24	10	8,1	10,0	6,9	8,1	0,3	2,43	3,0	2,07	2,42
K _а	0,69	10	7,4	9,7	10,0	7,1	0,3	2,22	2,91	3,0	2,13
П _п	95,0	10	7,93	6,8	7,1	10,0	0,2	1,586	1,36	1,42	2,0
K _{ск}	0,45	10	10,0	8,0	6,7	7,3	0,2	2,0	1,6	1,34	1,46
								16,9	18,3	16,2	15,9

відставання від найбільш сильного підприємства.

Існуюча методика передбачає використання чотирьох ключових чинників: маркетингового, виробничого, фінансового й кадрового, кожен з яких характеризується відповідними показниками:

1. Маркетинговий потенціал, виходячи з наявних даних, будуть характеризувати такі коефіцієнти: коефіцієнт співвідношення товарних одиниць (Ксп); коефіцієнт оборотності запасів (Коз).

2. Виробничий потенціал з урахуванням специфіки галузевої належності об'єктів оцінювання описують такі показники: темпи зростання виручки від реалізації (Трп), розраховані в частках одиниці; рентабельність реалізації (Ррп).

3. Фінансовий потенціал можна охарактеризувати за допомогою таких показників: рентабельність власного капіталу (Рвк); коефіцієнт автономії (Ка).

4. Кадровий потенціал може бути описаний за допомогою таких показників: продуктивності праці або обсяг виробленої продукції одним працівником за рік (Ппр); коефіцієнту сталості кадрового складу (Кст) [3].

Вихідна інформація про різні аспекти діяльності досліджуваного агропідприємства та його конкурентів наведені в таблиці 1.

У процесі проведення аналізу конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства нами було проведено опитування серед робітників та керівників сільськогосподарських підприємств Апостолівського району, з метою виявлення ступеня впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентного потенціалу. Було встановлено вагу чинників конкурентоспроможності: маркетинговий потенціал — 0,15; виробничий потенціал — 0,35; фінансовий потенціал — 0,3; кадровий потенціал — 0,2.

Результати розрахунку оціночних показників конкурентного потенціалу підприємства та його конкурентів залежать від маркетингового, виробничого, фінансового та кадрового потенціалів (табл. 2).

Після складання матриці оціночних показників необхідно виділити найкращі значення за кожним показником і присвоїти їм 10 балів. Ступінь впливу окремих складових потенціалу досліджуваного агропідприємства та підприємств конкурентів на рівень їх конкурентоспроможності наведено в таблиці 3.

Визначаємо інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства та його основних конкурентів за формулою 1.4. В результаті отримали наступні значення цього показника: досліджуване агропідприємство — 16,9; конкурент 1 — 18,3; конкурент 2 — 16,2; конкурент 3 — 15,9. На основі проведених розрахунків визначаємо місце кожного підприємства за рівнем їх конкурентоспроможності: досліджуване агропідприємство — 2 місце; конкурент 1 — 1 місце; конкурент 2 — 3 місце; конкурент 3 — 4 місце.

Результати розрахунків, свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства займає 2 позицію. Найвищу оцінку конкурентного потенціалу має конкурент 1 за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого та фінансового потенціалу порівняно з іншими підприємствами.

Слід зазначити, що операційна діяльність виступає центральною ланкою в процесі роботи досліджуваного агропідприємства, адже саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість кінцевої продукції, але й, відповідно, перехід до наступного циклу в комплексі операцій щодо вирощування та реалізації сільськогосподарських культур. У зв'язку з цим, варто відмітити, що для агропідприємств на сучасному етапі актуальним є використання принципів виробничого менеджменту як у виробничій сфері, так і в збутовій.

При розробці напрямів виробничого менеджменту аграрних підприємств потрібно здійснювати комплексний підхід та враховувати як загалом всю систему управління підприємством, так і систему управління безпосередньо виробництвом сільськогосподарської продукції. Сучасна система управління підприємством включає чотири головні групи елементів: механізм управління, структуру управління, процес управління та розвиток управління.

На підставі вищевикладеного слід зазначити, що вдосконалення операційної системи виробничого менеджменту агропідприємства має проводитися в таких напрямках:

1) вдосконалення організаційної структури управління підприємством;

2) оптимізація ведення агробізнесу на підприємстві через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками його діяльності;

3) ефективне управління виробничими ресурсами та запасами;

4) впровадження інноваційних процесів на підприємстві;

5) підвищення якості сільськогосподарської продукції;

6) впровадження принципів виробничого менеджменту в маркетинговій системі підприємства.

Вдосконалення системи менеджменту на виробничому рівні передбачає визначення та обґрунтування ряду заходів з оптимізації виробничих процесів, зміну виробничої структури, технології та методики виробництва. У зв'язку з цим, пропонуємо наступні шляхи покращення системи виробничого менеджменту в сільськогосподарських підприємствах:

1. Оновлення технологій вирощування сільськогосподарських культур.

2. Здійснення якісної заміни матеріалів, сировини, технічного та інформаційного обладнання для ведення раціонального агровиробництва.

3. З метою вдосконалення логістичних та збутових процесів, покращення внутрішньо-організаційних зв'язків та обміну інформацією.

4. Для забезпечення впровадження новітніх наукових, технічних, організаційних та економічних новацій — підвищення кваліфікації персоналу.

5. Здійснення контролю за якістю сільськогосподарської продукції.

6. Проведення інноваційної діяльності шляхом впровадження енергозберігаючих технологій та включення до сівозмін нішевих сільськогосподарських культур.

7. Системний аналіз конкурентоспроможності продукції та конкурентного потенціалу агропідприємства.

Вважаємо, що впровадження зазначених напрямів до виробничо-збутової діяльності має лягти в основу стратегії розвитку системи виробничого менеджменту агропідприємства.

Таким чином, з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства, необхідно використовувати комплексну модель виробничого менеджменту та ефективно здійснювати управління його конкурентним потенціалом, що сприятиме реалізації концепції конкурентної раціональності підприємства, яку доцільно розглядати як науково обґрунтований проєкт агропідприємства, що ґрунтується на ухваленні ефективних рішень, які забезпечують одержання довгострокових стійких конкурентних переваг на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

Зацікавленість сільськогосподарських підприємств у результатах своєї діяльності

посилює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, що потребує вдосконалення процесу виробничого менеджменту господарюючого суб'єкта. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки підприємства, тобто його виживання та подальшого ефективного розвитку. Інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може служити комплексний підхід щодо розробки і побудови комплексної моделі виробничого менеджменту агропідприємства.

Література:

1. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 294 с.

2. Беляєва Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства / Н.С. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. — 2013. — № 4. — Т. 2. — С. 42—52.

3. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. — 2004. — № 3. — С. 176—180.

4. Селезнєва О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства / О.В. Селезнєва // Бізнес Інформ. — 2012. — № 6. — С. 209—213.

References:

1. Balabanova, L.V. and Kholod, V.V. (2006), *Marketing management of enterprises competitiveness: strategic approach*, DonDUET, Donetsk, Ukraine.

2. Bieliaieva, N.S. (2013), "Methods of evaluation and role of the chain of values in the formation of the competitive potential of an industrial enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4, pp. 42—52.

3. Radieva, M.M. and Maslov, P.M. (2004), "Comprehensive assessment of the competitiveness of the enterprise", *Derzhava ta rehiony*, vol. 3, pp. 176—180.

4. Selezneva, O.V. (2012), "Theoretical basis of system management of the competitive potential of the enterprise", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 209—213.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2018 р.