

УДК 658.8:338.43

І. Г. Кадирус,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0002-5024-6549

А. С. Донських,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0001-8969-4819

Ю. О. Олійник,

студентка магістратури,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0002-2824-7852

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.21.100

## ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Kadyrus,

PhD in Economics, Associate Professor of Marketing Department,  
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

A. Donskykh,

PhD in Economics, Associate Professor of the Marketing Department,  
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

Yu. Oliinyk,

Master degree student, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

### ASSESSMENT OF AGRARIAN ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Статтю присвячено актуальній проблемі оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. Визначено, що на сьогодні існує велика кількість підходів до визначення сутності понять "конкурентоспроможність" та "конкурентоспроможність підприємства", однак не існує єдиного їх трактування. Досліджено та охарактеризовано сутність категорії "конкурентоспроможність" та "конкурентоспроможність підприємства" та запропоновано власне визначення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Зазначено, що оцінка конкурентоспроможності є невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про рівень конкурентоспроможності підприємства, а також розроблено напрями щодо його підвищення. Оцінка конкурентоспроможності базується на порівнянні позицій підприємств, що здійснюють аналогічний вид економічної діяльності та функціонують в одному і тому ж сегменті аграрного ринку.

Наведено алгоритм розрахунку, за допомогою якого визначається сукупна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Визначено фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств.

This article is devoted to the actual problem of assessing of the agrarian enterprise competitiveness. In modern economic conditions, the problem of increasing competitiveness is relevant for enterprises of all sectors of the world economy.

It is determined that today there are many approaches to defining the concepts of "competitiveness" and "enterprise competitiveness", but there is no single interpretation of these terms.

The authors investigate the terms "competitiveness" and "enterprise competitiveness" and give their own definition of the term "agrarian enterprise competitiveness". It is noted that competitiveness assessment is an integral element of any enterprise's activity, and on the basis of this assessment, conclusions about the level of enterprise competitiveness can be drawn, as well as developed the ways for its improvement.

To assess the enterprise competitiveness rating estimation was used, which allows to rank the company positions by generic or integral indicators, and is based on the comparison of the enterprises positions, which are engaged in a similar type of economic activity and operate in the same segment of the agrarian market.

The calculation algorithm by which the aggregate estimation of the enterprise competitiveness is given. Estimation starts with the choice of indicators for evaluating and assigning the relative importance of a particular indicator. To determine important coefficients, each indicator must be ranked according to its importance. On the basis of ranking indicators we have built profile of the studied enterprise and its main competitors. On the basis of the calculations, the polygon of studied enterprise competitiveness and its competitors is constructed based on the values of each indicator. This method allows to analyze both the individual components of competitiveness and the enterprise as a whole.

The factors that influence the level of agricultural enterprises competitiveness are identified. These factors can help to obtain the most accurate quantitative assessment of enterprise competitiveness and to develop effective measures that will provide its competitive advantages.

*Ключові слова: аграрне підприємство, конкурентоспроможність, оцінка, конкурентні позиції, багатокутник конкурентоспроможності.*

*Key words: agrarian enterprise, competitiveness, valuation, competitive positions, polygon of competitiveness.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку аграрного виробництва потребує невідкладного вирішення комплексу життєво важливих завдань, серед яких поряд з подоланням кризи в сільському господарстві і його структурною перебудовою, реформуванням відносин, формуванням ринкової інфраструктури, існує проблема підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. У 2001 році було видано закон України "Про захист економічної конкуренції", який визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Конкурентоспроможність відображає практично всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість підприємства, його місце на ринку і тому постійно є в центрі уваги.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів конкуренції та конкурентоспроможності внесли такі відомі закордонні та вітчизняні вчені-економісти як: І. Ансофф [2], Г. Азоєв [1], М. Портер [7], Ф. Хайек, Ж.-Ж. Ламбен. [6], Р. Фатхутдинов [10], І. Должанський [5], М. Саєнко [9] та багато інших.

Слід зазначити, що відкритість економіки виявила слабкі конкурентні позиції вітчизняних товаровиробників в силу ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних причин: недостатній рівень технічної оснащеності аграрних підприємств, низький рівень мотивації праці, незначна державна підтримка, використання витратних технологій тощо. Все це ставить нашу країну в залежність від імпорту продукції, послаблюючи її продовольчу і економічну безпеку, тому оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств та розробка напрямів щодо її підвищення є на сьогодні досить актуальним і потребує подальших досліджень.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є визначення змісту і суті поняття "конкурентоспроможність", про-

Таблиця 1. Основні наукові підходи до визначення сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства"

| Автор                      | Визначення  |
|----------------------------|---|
| Юданов А.Ю.                | Спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію  |
| Азоев Г.Л.<br>[1]          | Можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку  |
| Градов А.П.<br>[4]         | Це його порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами   |
| Зав'ялов П.С.              | Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку   |
| Воронов Д.С.               | Узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами   |
| Балабанова Л.В.            | Можливість (здатність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованому на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю та асортиментом на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах   |
| Іванов Ю.Б.                | Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках   |
| Маренич А.,<br>Астахова І. | Комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств в конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами |

ведення оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства та розробка напрямів щодо подальшого її підвищення.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних економічних умовах проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства. В умовах сьогодення для досягнення ефективних результатів своєї діяльності підприємствам необхідно пристосовуватися до умов, що постійно змінюються, і які, в свою чергу, вимагають розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства та підвищення такого конкурентоспроможності. Для розробки даних концепцій необхідно ретельне вивчення економічної категорії конкурентоспроможності, її особливостей та ознак.

Визначення категорії конкурентоспроможності підприємства, перш за все передбачає з'ясування змісту і суті цього поняття. Конкурентоспроможність підприємства повинна формулюватися в залежності від досягнень і цілей, визначених поняттям конкуренції.

Науковці трактують поняття конкурентоспроможності по різному. Існує велика кількість визначень цього терміну. Так, Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як "властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку" [10].

З точки зору Г.Л. Азоева: "Конкурентоспроможність — це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку" [1].

Піддубний І.О. стверджує, що "конкурентоспроможність — це потенціальна або реалізована спроможність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів" [8].

Аналізуючи розглянуті поняття можна дійти висновку, що конкурентоспроможність — це комплексний набір відповідних характеристик підприємства, що мають певні конкурентні перевагами при порівнянні їх з аналогічними показниками інших підприємств. У загальному вигляді конкурентоспроможність можна представити як здатність суб'єкта, продукції і послуг відповідати вимогам ринку та конкурувати на рівних у певній сфері діяльності.

У сучасній економіці виділяють кілька аспектів конкурентоспроможності: конкурентоспроможність товарів, конкурентоспроможність товаровиробників (фірм, підприємств), конкурентоспроможність регіонів (країн, регіонів, націй). Оскільки підприємство є головною ланкою ринкової економіки, то високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформуванню конкурентної економіки регіону, галузі та країни в цілому. Тому нашу увагу буде приділено саме дослідженню та оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2. Оцінка показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів

| № з/п                               | Показники                               | $r_n$ | $\alpha_i$ | Досліджуване підприємство |                      | Підприємство-конкурент 1 |                      | Підприємство-конкурент 2 |                      |
|-------------------------------------|---|-------|------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
|                                     |   |       |            | $\beta_i$                 | $\alpha_i * \beta_i$ | $\beta_i$                | $\alpha_i * \beta_i$ | $\beta_i$                | $\alpha_i * \beta_i$ |
| 1.                                  | Якість та асортимент продукції          | 1     | 0,222      | 4                         | 0,888                | 4                        | 0,888                | 4                        | 0,888                |
| 2.                                  | Ціна                                    | 2     | 0,194      | 4                         | 0,776                | 5                        | 0,970                | 4                        | 0,776                |
| 3.                                  | Фінансово-економічний стан підприємства | 3     | 0,167      | 4                         | 0,668                | 3                        | 0,501                | 5                        | 0,835                |
| 4.                                  | Канали збуту                            | 4     | 0,139      | 4                         | 0,556                | 4                        | 0,556                | 5                        | 0,695                |
| 5.                                  | Маркетингова та логістична діяльність   | 5     | 0,111      | 3                         | 0,333                | 3                        | 0,333                | 4                        | 0,444                |
| 6.                                  | Сучасні технології та устаткування      | 6     | 0,083      | 4                         | 0,332                | 3                        | 0,249                | 3                        | 0,249                |
| 7.                                  | Кваліфікація персоналу                  | 7     | 0,056      | 5                         | 0,280                | 4                        | 0,224                | 4                        | 0,224                |
| 8.                                  | Імідж підприємства                      | 8     | 0,028      | 4                         | 0,112                | 3                        | 0,084                | 4                        | 0,112                |
| Конкурентоспроможність підприємства |   | -     | -          | -                         | 3,945                | -                        | 3,805                | -                        | 4,223                |

Нині в економічній літературі наводяться різні підходи до визначення категорії "конкурентоспроможність підприємства" (табл. 1).

На нашу думку, визначенням, яке найбільш повно розкриває його зміст, є таке: "конкурентоспроможність підприємства" — це здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, ефективно функціонувати, бути привабливим для інвесторів, підтримувати високий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання.

Враховуючи мету нашого дослідження, пропонуємо таке трактування конкурентоспроможності аграрного підприємства, як реальної та потенційної його здатності пристосуватися до зовнішніх умов на основі сфор-

мованих конкурентних переваг, реалізувати свої можливості щодо виробництва та реалізації якісної і безпечної сільськогосподарської продукції, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи власну вигоду та утримання стійких конкурентних позицій на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності є невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про рівень конкурентоспроможності підприємства, а також розроблені напрями щодо його підвищення.

Оцінка конкурентоспроможності базується на порівнянні позицій підприємств, що

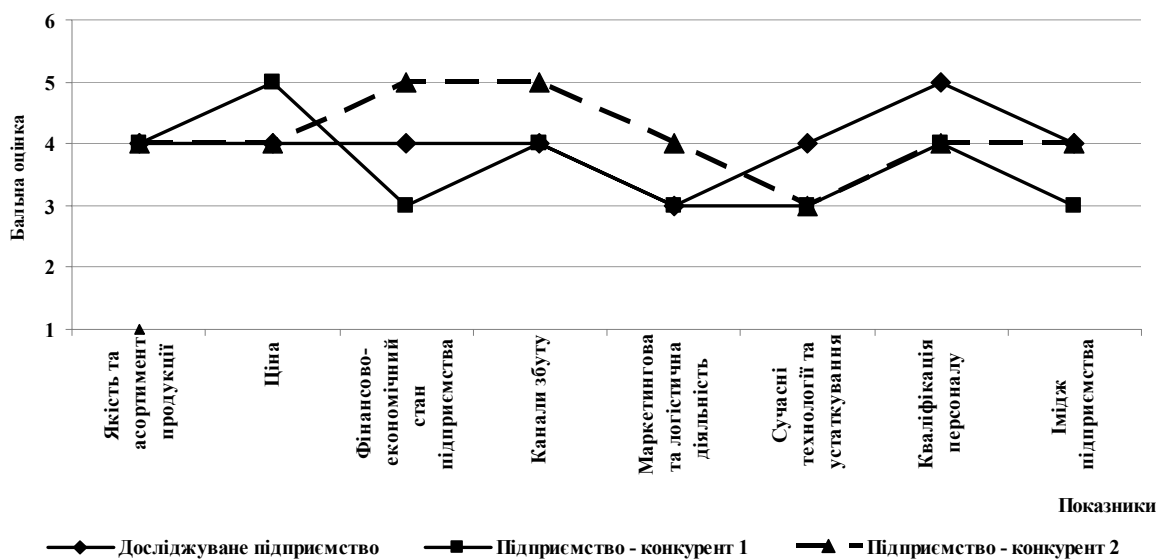
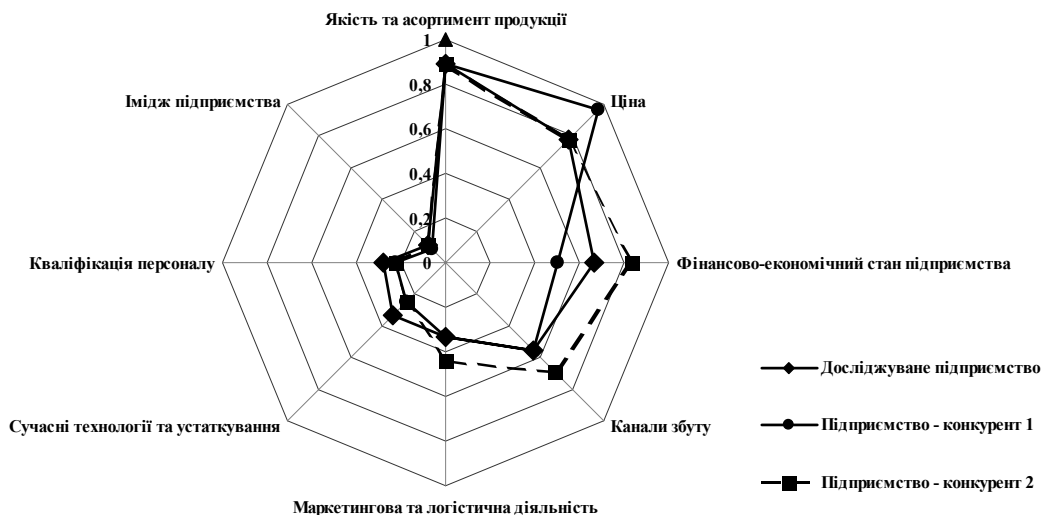


Рис. 1. Профілі досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів Межівського району



**Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів**

здійснюють аналогічний вид економічної діяльності та функціонують в одному і тому ж сегменті споживчого ринку. Дослідження конкурентів і умов конкуренції потрібно підприємству передусім для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед ними, і зробити висновки щодо розробки підприємством власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

Для підприємницької діяльності у сфері сільського господарства в більшості випадків характерний високий ступінь конкуренції. Досліджуване підприємство розташоване на території Межівського району Дніпропетровської області. В районі функціонує близько 100 сільськогосподарських підприємств різних організаційних форм. Всі вони перебувають в однакових природно-кліматичних умовах, мають в своєму володінні земельні угіддя та займаються виробництвом сільськогосподарської продукції.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції, нами було проаналізовано показники конкурентоспроможності 2-х підприємств-конкурентів, що здійснюють аналогічний вид діяльності і функціонують в одному і тому ж сегменті аграрного ринку.

На нашу думку, найбільш доцільним для проведення таких розрахунків є застосування рейтингової оцінки, що дозволяє ранжувати позиції підприємства по узагальнюючим або інтегральним показникам, і відповідає такій характеристиці конкурентоспроможності, як порівняння.

Отже, спочатку наведемо алгоритм розрахунку за зазначеною методикою.

Сукупна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою:

$$K_{нідр} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_{ij} \quad (1),$$

де  $K_{нідр}$  — сукупна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства;

$\alpha_i$  — ваговий коефіцієнт показників конкурентоспроможності, що характеризує їх значимість в загальній оцінці конкурентоспроможності даних підприємств;

$\beta_{ij}$  — значення  $i$ -го показника конкурентоспроможності  $j$ -го підприємства;

$j$  — номер оцінюваного підприємства;  $n$  — кількість показників.

Коефіцієнт вагомості кожного з об'єктів ранжирування ( $\alpha_i$ ) можна визначити за формулою:

$$\alpha_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n} \quad (2),$$

де  $n$  — число досліджуваних об'єктів (кількість показників);

$r_n$  — ранг досліджуваного об'єкта (показника) за результатами експертизи;

$S_n$  — сума всіх чисел від 1 до  $n$ .

У свою чергу  $S_n$  можна визначити за формулою:

$$S_n = \frac{(\alpha_1 + \alpha_n) * \alpha_n}{2} \quad (3),$$

де  $\alpha_1$  — перший показник оцінки конкурентоспроможності підприємства;

$\alpha_n$  — останній показник оцінки його конкурентоспроможності.



На основі наведеного алгоритму проведемо оцінку конкурентоспроможності досліджуемого підприємства та його основних конкурентів. Результати розрахунку наведено в таблиці 2.

Методологічно проведення рейтингової оцінки починаємо з вибору показників для оцінювання і присвоєння відносної важливості того чи іншого показника. Водночас встановлюємо обмеження щодо оцінки кожного показника конкурентоспроможності: максимальна оцінка — 5 балів, мінімальна — 1 бал.

Для визначення вагових коефіцієнтів необхідно кожному показнику присвоїти ранг відповідно до його важливості. Результати ранжирування показників наведено в стовпчику 3 таблиці 2.

На основі даних про бальні оцінки показників (табл. 2) будемо профілі досліджуваного підприємства та його основних конкурентів (рис. 1).

Аналіз профілю конкурентів свідчить, про те що найкращі рейтингові оцінки серед зазначених підприємств мають досліджуване підприємство та підприємство-конкурент 2.

Далі розраховуємо значення  $S_n$  (формула 3):

$$S_n = \frac{(1+8) \cdot 8}{2} = 36.$$

Для визначення питомої ваги показників, знайдене значення  $S_n$  підставляємо в формулу 2:  $\alpha_1 = 0,222$ ,  $\alpha_2 = 0,194$ ,  $\alpha_3 = 0,167$ ,  $\alpha_4 = 0,139$ ,  $\alpha_5 = 0,111$ ,  $\alpha_6 = 0,083$ ,  $\alpha_7 = 0,056$ ,  $\alpha_8 = 0,028$ .

Сума вагових коефіцієнтів показників конкурентоспроможності повинна дорівнювати 1 (100,0%).

Останнім етапом розрахунків є визначення рівня конкурентоспроможності для досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів (формула 1):

$$\begin{aligned} K_{\text{досліджуєме підприємство}} &= 3,945 \text{ бали;} \\ K_{\text{підприємство-конкурент 1}} &= 3,805 \text{ бали;} \\ K_{\text{підприємство-конкурент 2}} &= 4,223 \text{ бали.} \end{aligned}$$

На основі проведених розрахунків, нами побудовано багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів за значеннями конкурентоспроможності кожного показника з урахуванням їх ваги. Такий метод дозволяє провести аналіз як окремих складових конкурентоспроможності, так і підприємства в цілому (рис. 2).

На основі проведених досліджень можна зробити висновки про переваги та недоліки досліджуваного підприємства. Аналіз розрахованого показника конкурентоспроможності

свідчить про те, що досліджуване підприємство ( $K_{\text{підпр}} = 3,945$  бали) має сильного конкурента № 2 ( $K_{\text{підпр}} = 4,223$  бали). Тому для підвищення конкурентоспроможності досліджуваному підприємству доцільно приділити увагу щодо оптимізації структури виробництва продукції, покращенню виробничо-збутової та маркетингової діяльності.

Основою стратегічного розвитку досліджуваного підприємства має стати пошук та запровадження резервів зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а також задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції та її асортименті, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що переважна більшість методик оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на виявленні чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До основних чинників, що знижують конкурентоспроможність аграрних підприємств доцільно віднести [3]:

- нормативно-правова нестабільність в аграрному секторі;
- диспаритет цін стосовно промислової і сільськогосподарської продукції;
- зниження якості робочої сили, зайнятої в аграрних підприємствах;
- відсутність міжнародних сертифікатів якості у вітчизняних виробників;
- вплив політичних й економічних ризиків на діяльність аграрних товаровиробників;
- нестача фінансових ресурсів для інвестиційних та інноваційних проектів в аграрних підприємствах.

Врахування зазначених чинників під час проведення оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства надасть можливість отримати найбільш точну кількісну оцінку його конкурентоспроможності та розробити ефективні заходи, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами.

## ВИСНОВКИ

З вищевикладеного матеріалу можна зробити такі висновки:

1. На сьогодні у сучасній економічній літературі, існують різні точки зору щодо сутності категорії "конкурентоспроможність підприємства". На нашу думку, визначенням, яке найбільш повно розкриває його зміст, є таке: "конкурентоспроможність підприємства" — це здатність підприємства підтримувати стійкі

позиції на ринку, ефективно функціонувати, бути привабливим для інвесторів, підтримувати високий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання.

2. Оцінка конкурентоспроможності є невід'ємним елементом діяльності сільськогосподарського підприємства і базується на порівнянні позицій підприємств, що здійснюють аналогічний вид економічної діяльності та функціонують в одному і тому ж сегменті аграрного ринку. Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного аграрного підприємства та визначення його конкурентної позиції, нами було проаналізовано сформовані можливості конкурентоспроможності 2-х підприємств-конкурентів, що здійснюють аналогічний вид діяльності і функціонують в одному і тому ж сегменті аграрного ринку. Аналіз розрахованого показника конкурентоспроможності свідчить про те, що досліджуване підприємство має сильного конкурента.

3. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна бути заснована на комплексному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що передбачає врахування чинників, які знижують конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Таким чином, запропонований методичний підхід, орієнтований на оцінку рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі розрахунку сукупної бальної оцінки конкурентоспроможності підприємства, дозволив зробити висновки про переваги і недоліки досліджуваного підприємства і його конкурентів та розробити напрями щодо підвищення його конкурентних позицій.

#### Література:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. — М.: Новости, 2006. — 267 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э.Дж. Макдоннелл]. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
3. Горьовий В.П. Конкурентне середовище підприємства / В.П. Горьовий // Вісн. аграр. науки. — 2011. — № 8. — С. 63—65.
4. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2000. — 589 с.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.

6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; [пер. с франц.]. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.

7. Портер Майкл Э. Конкуренция: учеб. пособие: [пер. с англ.] / Майкл Э. Портер. — М.: Изд. дом "Вильямс", 1999. — 420 с.

8. Піддубний О.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. / О.І. Піддубний, А.І. Піддубна. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 260 с.

9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М.Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.

10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [учеб.] / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.

#### References:

1. Azoev, G.L. (2006), Konkurentnye preimushhestva firmy [Competitive advantages of the company], Novosti, Moscow, Russia.
  2. Ansoff, I. (1999), Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy], Piter, St.Petersburg, Russia.
  3. Hor'ovyj, V.P. (2011), "Competitive environment of the enterprise", Visnyk ahrarnoi nauky, vol. 8, pp. 63—65.
  4. Gradova, A.P. (2000), Jekonomicheskaja strategija firmy [The economic strategy of the company], Special'naja literatura, St.Petersburg, Russia.
  5. Dolzhans'kyj, I.Z. (2006), Konkurentospromozhnist' pidpryemstv [Competitiveness of enterprises], Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
  6. Lamben, Zh.-Zh. (1996), Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva [Strategic marketing. European perspective], Nauka, St.Petersburg, Russia.
  7. Porter, M.Je. (1999), Konkurencija [Competition: textbook. allowance], Izd. dom "Vil'jams", Moscow, Russia.
  8. Pidubnyj, O.I. (2006), Upravlinnia miznarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Management of the international competitiveness of the enterprise], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
  9. Saienko, M.H. (2006), Stratehiia pidpryemstva [Enterprise strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
  10. Fathutdinov, R.A. (2005), Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii [Organization competitiveness management], Jeksmo, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 30.10.2019 р.