

БРОВКОВАОлена Георгіївна
beobachter@i.ua**ГОЦУЛЯК**

Олена Сергіївна

ТРОЯН

Анастасія Іванівна

к.е.н., с.н.с., доцент кафедри,
Одеський національний
політехнічний університетмагістрант, Одеський національний
політехнічний університетмагістрант, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 65.012.009.12

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****FORMATION OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR THE COMPETITIVENESS OF
UKRAINIAN ENTERPRISES**

Стаття присвячена проблемі формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств, розглядаються питання оцінки та зміцнення конкурентних позицій підприємств, ролі конкуренції та конкурентоспроможності в мінливих умовах ринкового середовища, аналізуються конкурентні переваги та фактори які їх забезпечують, вивчається механізм конкуренції та умови досягнення конкурентоспроможності з позиції системного підходу, визначаються складові стратегічного управління конкурентоспроможністю

* * *

Статья посвящена проблеме формирования системы стратегического управления украинских предприятий, рассматриваются вопросы оценки и усиления конкурентных позиций предприятий, роли конкуренции и конкурентоспособности в изменчивых условиях рыночной среды, анализируются конкурентные преимущества и факторы, которые их обеспечивают, изучается механизм конкуренции и условия достижения конкурентоспособности с позиции системного подхода, определяются составляющие стратегического управления конкурентоспособностью

* * *

The article is devoted to the problem of forming a strategic management system for Ukrainian enterprises, considers issues of evaluation and strategies to strengthen the competitive position of enterprises, the role of competition and competitiveness in the changing market environment, analyzes competitive advantages and the factors that ensure them, studies the mechanism of competition and the conditions for achieving competitiveness from the position of a system approach, determined by the components of the strategic management of competitiveness

The purpose of the work is to improve the system of strategic management of the competitiveness of Ukrainian enterprises.

The main information base for the writing of work were scientific works, materials of periodicals and Internet resources. In carrying out the research, methods of structural-logical and system analysis are used.

Competition is fundamental to the functioning of a market economy, since it is the main regulator of it. Any economic process reflects the competitive relationships of enterprises that compete among themselves through the production of goods and services. Subjects' behavior is rigidly determined by competitive influence: the subject takes only the niche that can be conquered in the fight against the rival, strengthening its competitive position.

One of the evaluation criteria of the competitive position of the enterprise is its competitiveness, the concept of which since the end of the last century was included in the category of the most important categories of economic science.

It has been established that competition is a subtle and flexible mechanism that ensures the efficiency, proportionality and dynamism of a market economy. In modern theory, several approaches to its definition are used: competition as a competition in the market; competition as an element of a market mechanism that provides a balance of supply and demand; competition as a criterion that determines the type of sectoral market.

It was determined that strategic management of enterprise competitiveness is a purposeful process of formation of a significant part of the market of consumer goods and consumer market, which provides the optimum level of competitiveness of the enterprise in order to achieve the effective functioning of entities and objects of the market in a competitive environment.

Ключові слова: конкуренція, механізм конкуренції, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна позиція, стратегічне управління, системний підхід

Ключевые слова: конкуренция, механизм конкуренции, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентная позиция, стратегическое управление, системный подход

Keywords: competition, competition mechanism, competitiveness, competitive advantages, competitive position, strategic management, system approach

ВСТУП

Особливості сучасних ринкових відносин обумовили необхідність пошуку підприємствами напрямків розвитку, які забезпечують їм суттєві переваги перед конкурентами. Одним з таких напрямків є формування стратегії досягнення і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки їх стійке функціонування у ринковій економіці визначається конкурентоспроможністю продукції та конку-

рентною позицією суб'єкта господарської діяльності.

Зміцнення конкурентних позицій сучасних вітчизняних підприємств є складним завданням, оскільки діяльність господарських суб'єктів перебуває у сфері потужного впливу багатьох чинників, які діють зазвичай одночасно із різним ступенем інтенсивності. Поряд із цим, досягнення та утримання міцних конкурентних позицій вітчизняними виробниками товарів народного споживання, зокрема, виробів продовольчої

групи, має особливе значення.

Питання конкурентного позиціонування підприємств протягом багатьох десятиріч досліджувались такими видатними науковцями, як Дж. Блайт, Д. Джоббер, Дж. Еванс, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон та ін..

Питання оцінки та стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємств за умов мінливості конкурентного середовища досліджуються у працях вітчизняних вчених та науковців: В.І. Абрамова, В.Г. Герасимчук, О.П. Гош, Ю.В. Іванова, А.В. Савчука, В.Л. Корінсва, А.Ф. Павленко, О.С. Шнипко та ін..

Однак проблема як формувати систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств не досліджувалася.

МЕТА РОБОТИ полягає у визначенні системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною інформаційною базою під час написання роботи стали наукові праці, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурси. При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного та системного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Конкуренція має фундаментальне значення для функціонування ринкової економіки, оскільки є головним її регулятором. Будь-який економічний процес відображає конкурентні відносини підприємств, які конкурують між собою через виробництво товарів та послуг. Поведінка суб'єктів жорстко задається конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки ту нішу, яку вдається завоювати у боротьбі із суперником, посилюючи свої конкурентні позиції.

Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність, поняття якої з кінця минулого століття ввійшло у розряд найважливіших категорій економічної науки.

Дослідник природи конкуренції та конкурентоспроможності М. Портер підкреслює, що в основі економіки лежать конкурентні сили, а рівень конкуренції залежить від взаємодії п'яти основних сил [5, с. 43-46]: суперництво між існуючими конкурентами; ринкова влада продавця; ринкова влада споживачів; загроза вторгнення нових конкурентів; загроза появи продуктів-замінників чи послуг-замінників.

У кожній галузі конкуренцію формують різні сили, оскільки вона має набір фундаментальних економічних і технічних характеристик, які і слугують джерелом впливу означених сил. Підприємство з метою адаптації до конкурентного середовища, повинно враховувати індикатори, які це середовище формують.

Слід погодитися, що вказаний підхід до визначення конкуренції може бути застосований для будь-якого виду бізнесу, і в наших подальших дослідженнях цей постулат буде закладено в основу міркувань щодо стійкості кожної конкурентної сили у визначенні ринкової позиції підприємства та його адаптації до конкурентного середовища як основи розробки стратегії розвитку господарського суб'єкта.

Отже, класична ринкова конкуренція зводиться до змагання підприємств за залучення покупця у сфері цін

чи інших матеріальних мотивів на конкретному ринку.

У сучасних дослідженнях ролі конкуренції в системі ринкових відносин відводиться досить важливе місце як механізму поступального економічного розвитку. Так, дослідник О.П. Гош підкреслює, що сучасний ринок діє остільки, оскільки піддається впливу конкуренції між учасниками обміну [2, с. 75].

Ринкову конкуренцію можна кваліфікувати як економічне змагання за досягнення кращих результатів у галузі певної діяльності, боротьбу за більш вигідні умови господарювання та одержання найвищого прибутку. З цієї позиції конкуренція розглядається як безпосередня взаємодія суб'єктів на ринку; боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться і розвивається тільки на доступних їм сегментах ринку.

О.С. Шнипко розглядає конкуренцію як загальну взаємодію суб'єктів господарювання, що супроводжується процвітанням одних і занепадом або банкрутством інших [7, с. 43]. Тим самим конкуренція демонструє свою сутність як конфлікт, в якому перемагає більш конкурентоспроможний агент ринку. Саме ці відносини сучасна наука розглядає як рушійну силу економічного прогресу.

Ю.В. Іванов акцентує увагу на конкуренції як боротьбі за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться підприємствами на певних сегментах ринку [3, с. 98].

Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом, що забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність ринкової економіки. Не всі суб'єкти від скорочення попиту на товар чи послуги страждають однаково. Найбільше втрачають неефективні виробництва, виробники неякісної продукції тощо. Сильні ж компанії можуть процвітати і в нелегкі часи, оскільки до них відходять сегменти, втрачені зореними конкурентами. Гнучкість механізму проявляється в його миттєвій реакції на зміни конкурентного середовища.

Вивчення механізму конкуренції є важливим моментом при врахуванні її особливостей для формування стратегії розвитку. З цієї позиції доцільно узагальнити його зміст за джерелами конкурентної переваги, об'єктами, суб'єктами, предметом конкуренції, методами конкурентної боротьби, особливостями конкуренції, методами оцінки конкурентної ситуації, моделями конкуренції.

Така спроба представити механізм конкуренції викликає дискусію щодо наповнення структурних елементів і їх змісту, особливо стосовно моделей конкуренції, проте дозволяє відмітити, що конкуренція є складним багатомірним явищем і оцінювати її необхідно як життєво важливу і найбільш потужну силу розвитку економіки.

Сучасні ринкові відносини характеризуються виникненням нового типу конкуренції. У механізмі конкуренції першості набуває широта охоплення потреб клієнтів, тобто формується асортимент, який розраховано на залучення споживачів з різних майнових верств. У конкуренцію вступають різні за масштабом підприємства, орієнтовані на задоволення одних і тих споживачів. Успіх в новій конкуренції залежить не стільки від ефективності виробничої системи, скільки від швидкості реакції на ринкові тенденції.



Рис. 1. Механізм конкуренції [6]

Таким чином, при визначенні конкуренції використовується декілька підходів:

- конкуренція як змагання на ринку (поведінкове трактування конкуренції);
- конкуренція як елемент ринкового механізму, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції (функціональне трактування конкуренції);
- конкуренція як критерій, що визначає тип галузевого ринку (структурне трактування конкуренції).

Стосовно сфери виробництва споживчих товарів кожен з підходів має місце і буде використано нами:

- поведінковий – при визначенні стратегічних типів підприємств хлібопекарної галузі;
- функціональний – при визначенні впливу кон'юнктури ринку виробництва споживчих товарів на стратегічний розвиток підприємств;
- структурний – при формуванні програми досягнення стійкої конкурентоспроможності регіонально орієнтованих підприємств.

Формуючи модель конкурентоспроможності в сучасній ринковій економіці, дослідники підходили до визначення цієї категорії у площині поняття "бути здатним до конкуренції", оскільки в основу конкуренції покладено суперництво економічних суб'єктів.

Посилення світової конкуренції через науково-технічний розвиток і глобалізацію призвело до змін характеру конкурентних відносин. Для того, щоб мати ринкову перевагу, необхідно було розробити нові теоретичні концепції, які сприяли б ефективному утриманню першості.

Вчені-економісти, які досліджують шляхи розвитку сучасної економіки, розглядають конкуренцію як сукупність конкурентних сил, що впливають на суб'єкт господарської діяльності. Систематизація цих сил і виявлення ступеня впливу кожної з них на підприємство – важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності.

спроможності.

За визначенням М. Портера, конкурентоспроможність підприємства – це можливість добиватися конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах [5, с. 208]. О. Савчук вказує, що конкурентоспроможність підприємства проявляється у можливості в певній діяльності, сфері функціонування [6, с. 58]. Для промислового підприємства автор розглядає конкурентоспроможність як наявність у нього властивостей, що формують переваги у конкуренції з іншими підприємствами за відповідні ресурси і споживача. Підприємство розглядається як опосередкований учасник конкуренції за споживача, а, отже, основним інструментом у процесі формування конкурентоспроможності є продукція. Забезпеченість ресурсами в результаті економічного суперництва між підприємствами досягається за рахунок реалізації механізмів конкурентних відносин на ринках праці, інвестицій, сировини тощо. Підприємство як одна з ланок економічної системи має за мету досягнення певних цілей у процесі функціонування. Зіткнення інтересів різних суб'єктів господарювання під час реалізації поставлених цілей є необхідною умовою формування конкурентоспроможності.

Можна погодитися з будь-яким приведеним визначенням з обмовкою на специфіку досліджуваної авторами сфери і окреслити декілька підходів до формування категорії „конкурентоспроможність”:

- посилення на мотивацію суб'єкта, яка, власне, визначає конкурентну поведінку підприємства на ринку;
 - наявність необхідного ресурсного потенціалу для реалізації стратегічних цілей функціонування господарюючого суб'єкта;
 - можливість і спроможність протистояти конкурентам.
- На думку авторів, конкурентоспроможність суб'єкта

господарської діяльності залежить від ефективності його діяльності і визначається сучасними технологіями, пропозицією якісної продукції за прийнятною ціною, оптимальною організацією менеджменту, наявністю інноваційної підприємницької ідеї та іншими економічними і технічними характеристиками, що підтверджується нашими попередніми дослідженнями, або, іншими словами, конкурентоспроможність – це спроможність підприємства зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення ціна / якість продукції як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом.

Конкурентне середовище в Україні характеризується певними особливостями і тенденціями, які пов'язані з фактором посилення конкуренції. За розрахунками фахівців Антимонопольного комітету, більше половини продукції виробляється суб'єктами господарювання, що працюють на загальнодержавних і регіональних ринках з конкурентною структурою. Частка підприємств, що діють на монополізованих ринках, зменшилася до третини.

По мірі розвитку конкуренції на ринку зростає частка домінуючих підприємств, що своїми монополістичними діями спричиняють проблеми, які неможливо вирішити без регулювання господарських про-

цесів з боку держави. Проте, в умовах посилення конкуренції все частіше спостерігається використання неправомірної діяльності при досягненні суб'єктами господарювання своїх цілей. Завдання держави – за допомогою регулювання економічних процесів сприяти забезпеченню безбитковості діяльності підприємств.

У сучасній ринковій економіці, що характеризується гострою конкурентною боротьбою на ринку, тільки те підприємство може розраховувати на успіх, яке відслідковує ситуацію на ринку. І в цьому сенсі виникає необхідність аналізувати рівень конкуренції на конкретному товарному ринку.

Узагальнення досвіду дозволяє визначати структуру ринку за рівнем концентрації на основі певних індексів: чим вище ступінь концентрації, тим більшою мірою підприємства залежать одне від одного.

Найважливішою проблемою, від якої залежить успішність чи, навпаки, загроза закриття, є забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У цьому напрямку розглянемо проблему з двох позицій: як використати зовнішні умови, в яких функціонує підприємство, та внутрішні можливості, від яких залежить ефективність бізнесу для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.

На наш погляд, проблема вирішується забезпеченням трьох складових: безпеки, якості, конкурентної переваги (рис. 2).

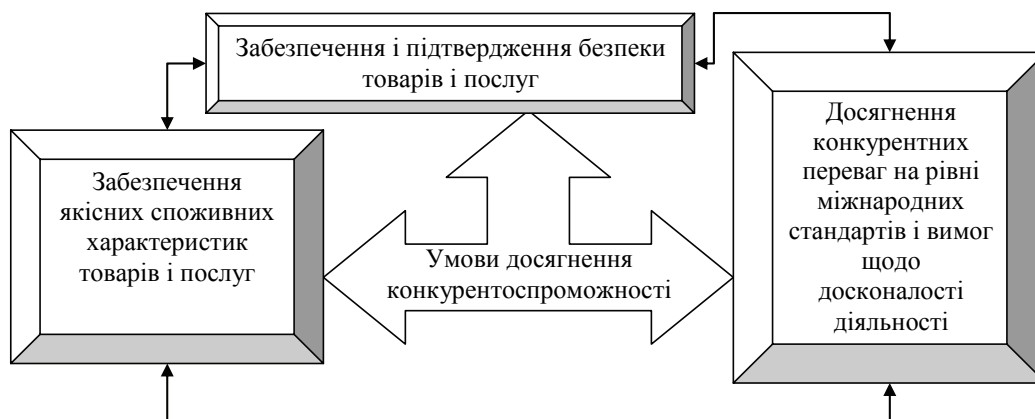


Рис. 2. Умови досягнення конкурентоспроможності підприємств [8]

Забезпечення безпеки товарів та послуг вирішується декількома способами і, перш за все, введенням технічних регламентів, які встановлюють обов'язкові вимоги держави до продукції. Для цього необхідно: реформувати державну систему стандартизації та сертифікації, яка дозволила б підтверджувати безпеку вітчизняної продукції відповідно до міжнародних стандартів; розробити заходи, які попереджували б постачання небезпечної продукції.

Звичайно, ця проблема може бути вирішена на рівні держави і належить до державної регулюючої функції, але підприємства повинні розуміти, що технічне регулювання не гарантує конкурентоспроможності виробників, оскільки продукція споживається не тільки тому, що вона безпечна.

Це означає, що до продукції ставляться й інші вимоги, зокрема досягнення певного рівня якості. У цьому плані необхідна ретельна робота менеджменту

підприємства всіх рівнів стосовно прагнення випускати якісну продукцію на засадах стандартів ISO та досягнення відповідності вимогам державних стандартів. Такий підхід здатний забезпечити конкурентоспроможність, але теж частково, оскільки при рівній пропозиції у споживача є можливість обирати товари, відаючи перевагу кращим виробникам, тобто тим, що мають конкурентну перевагу. Це означає, що пропозиція товарів повинна перевищувати аналогічну пропозицію конкурентів за рахунок постійних удосконалень.

Пропонується розглядати конкурентоспроможність з позиції системного підходу, маючи на увазі, що система – це сукупність елементів, які об'єднані в єдину субстанцію для вирішення конкретних завдань. Отже, з одного боку, підприємство слід розглядати як самостійний суб'єкт господарської діяльності, що складається з функціональних підсистем, а з іншого – як

елемент загальної системи національної економіки, що входить в неї на принципі ієрархічності.

У центрі конкурентної боротьби знаходяться конкуруючі суб'єкти, конкурентна перевага кожного з них є індикатором конкуренції. Залежно від ринкової ситуації, умов конкурентного середовища, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство може обирати будь-яку модель поведінки, але його дії врешті-решт будуть визначатися

стратегією розвитку, орієнтованою на забезпечення конкурентоспроможності.

Взаємопов'язаний ланцюг економічних категорій, які характеризують і визначають ринкову економіку, є системою економічних взаємозалежностей дій і взаємовідносин суб'єктів ринкової економіки, яка і представляє конкуренцію та конкурентоспроможність у системі ринкових відносин (рис. 3).

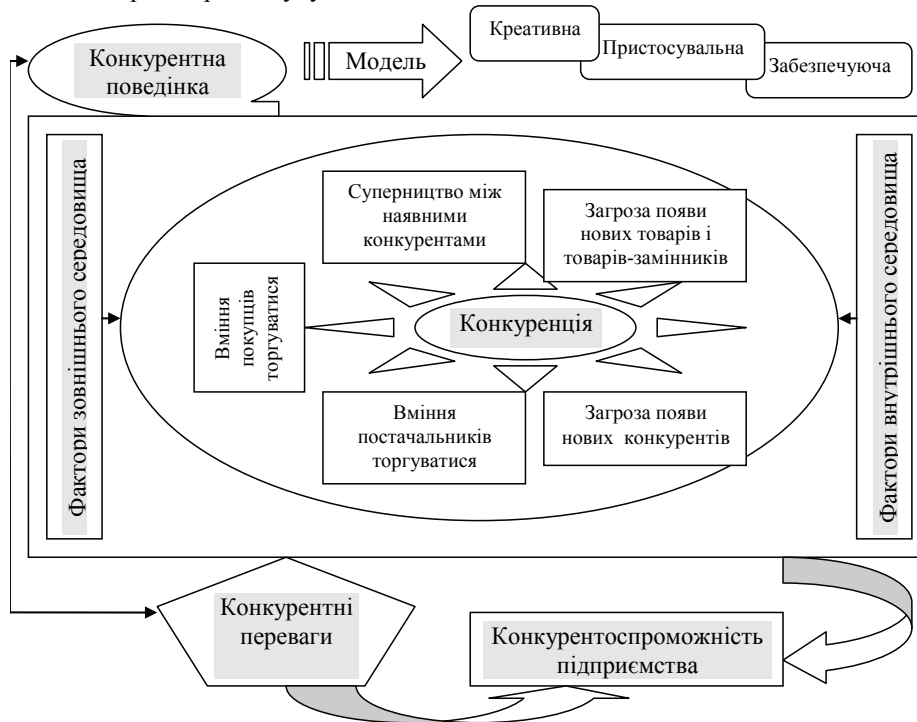


Рис. 3. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємства в системі ринкових відносин [4]

Значне посилення конкуренції, викликане докорінними змінами в конкурентній боротьбі, обумовило створення нових підходів до вивчення сучасної конкуренції, результатом чого стала розробка основних положень теорії конкурентоспроможності.

У сучасних умовах успіх функціонування підприємства на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є економічною категорією, яка передбачає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах, забезпечувати ефективність функціонування у конкурентному середовищі та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невисокому рівні витрат.

Проте для практичного застосування такого підходу необхідна кількісна характеристика конкурентоспроможності за її рівнем, яка значно спростила б процедуру оцінки та надала можливість визначати перевагу одного суб'єкта порівняно з іншим. Оцінка рівня конкурентоспроможності залежить від набору складових елементів, які описують основні напрями діяльності підприємства.

Тому формування основних принципів, найбільш важливих критеріїв, методичних положень та етапів оцінки конкурентоспроможності є завданням нашого подальшого розвитку теорії конкурентоспроможності.

Необхідність його розв'язання пояснюється тим, що стійке функціонування підприємств в ринковій економіці визначається конкурентоспроможністю їх продукції та конкурентною позицією суб'єкта господарської діяльності.

Разом з тим, значну роль в процесі завоювання та розширення сегменту певного товарного ринку відіграє вміння менеджменту оцінювати ситуацію та вибирати цільові ринки позиціонування продукції. Сучасна практика діяльності українських підприємств показує, що втрати конкурентних позицій, частіше всього, відбуваються через недостатній рівень підготовки менеджменту та відсутність систематизації теоретичних і практичних напрацювань в області стратегічного управління.

Рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від ступеня обґрунтованості управлінських рішень. Чим вище обґрунтованість методів управління і якість управлінських рішень, тим менше комерційний ризик ринкового суб'єкта.

Звідси логічним є припущення, що конкурентоспроможністю необхідно управляти, а отже, основне завдання полягає у розробці наукових підходів і принципів управління нею.

За результатами наших досліджень необхідність узагальнення підходів сучасної наукової думки щодо ролі менеджменту у забезпеченні конкурентоспро-

можності підприємства виникає у зв'язку з недостатнім опрацюванням у сфері виробництва споживчих товарів:

- стандартизованих понять щодо визначення конкурентоспроможності підприємства;
- систематизованих принципів, методів управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту;
- конкретного механізму її забезпечення.

Виходячи з цього, для вирішення питань, пов'язаних з указаними аспектами та ефективністю управлінських рішень, розглянемо наукові підходи до досліджуваної проблеми в рамках системи менеджменту, виходячи з того, що неякісно розрахована менеджерами підприємства стратегія і тактика його діяльності та конкурентоспроможність продукції, у майбутньому принесе великі втрати.

Виходячи з теоретичних положень і особливостей ринкової конкуренції, систему стратегічного управління конкурентоспроможністю можна подати у вигляді моделі, побудованій за агрегатним принципом.

Наприклад, виходячи з цільової функції підприємства хлібопекарної галузі на ринку, яка пов'язана з його товарною спеціалізацією, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів та аналізу потенційних можливостей, встановлюються стратегічні цілі. Вони синхронізуються в планах всіх підсистем, які повинні досягнути поставлених цілей.

Розроблена стратегія реалізується функціональними підсистемами, оцінка ефективності основана на критеріях: ситуація на підприємстві не погіршилася; на підприємстві не зменшився обсяг діяльності і є воно прибутковим; конкурентна позиція не змінилася або зміцнилася. У разі іншої ситуації менеджмент повертається до зовнішніх і внутрішніх джерел інформації для коригування чи зміни стратегічних цілей.

Виходячи з вищевикладеного, зазначимо, що стратегічне управління конкурентоспроможністю включає такі елементи:

- стратегічний аналіз;
- стратегічний вибір або прогнозування;
- стратегічна реалізація.

Одним з напрямів процесу управління є стратегічне прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища, яке на сучасному етапі економічного розвитку стає об'єктивною необхідністю. Швидкі технологічні зрушення, складні соціально-економічні проблеми, нестабільність, динамічні ринкові та конкурентні умови створюють обставини, в яких підприємства повинні приділяти постійну увагу оцінці перспектив їх діяльності.

ВИСНОВКИ

Установлено, що конкуренція є тонким і гнучким механізмом, який забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність ринкової економіки. В сучасній теорії використовується декілька підходів до її визначення: конкуренція як змагання на ринку (поведінкове трактування конкуренції); конкуренція як елемент ринкового механізму, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції (функціональне трактування конкуренції); конкуренція як критерій, що визначає тип галузевого ринку (структурне трактування конкуренції).

Доведено, що конкуренцію і конкурентоспроможність

в сучасних ринкових відносинах можна уявити як систему економічних взаємозалежних дій і взаємовідносин суб'єктів ринкової економіки: в центрі конкурентної боротьби знаходяться конкуруючі суб'єкти, конкурентна перевага кожного з них є індикатором конкуренції.

Визначено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою цілеспрямований процес формування вагової частини ринку виробництва споживчих товарів та споживчого ринку, який забезпечує оптимальний рівень конкурентоспроможності підприємства з метою досягнення ефективності функціонування суб'єктів і об'єктів ринку у конкурентному середовищі.

Доведено, що конкурентні переваги – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію підприємства, пристосування видів його діяльності до обраної стратегії, вибору політики відносин до конкурентів, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Стійка конкурентна перевага в умовах стратегічної конвергенції підприємств хлібопекарної галузі полягає у здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, стратегічного пристосування і стратегічної еластичності до зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

Список використаних джерел

1. Герасимчук В.Г. *Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання*. Київ, 2011. 360 с.
2. Гош О.П. *Рынок как средство возрождения переходной экономики Украины. Экономика Украины*. 2009. № 9. С. 75-82.
3. Іванов Ю.В. *Конкуренція як чинник розвитку ринку товарів та послуг // Регіональні перспективи*. 2009. № 9-10. С. 98-99.
4. Панченко М.О., Городецька Т.Б. *Методика забезпечення якості продукції в маркетинговому середовищі. Економіка: реалії часу*. 2013. №3(8). URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.htm> (дата звернення: 01.10.2018)
5. Портер М.Е. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. Москва, 2009. 454 с.
6. Савчук А.В. *Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия. Економіст*. 2008. № 12. С. 58-61.
7. Шнипко О.С. *Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку. Економіка і прогнозування*. 2005. № 1. С. 33.

References

1. Herasimchuk V.H. *Strategic management of the enterprise. Graphic model*, Kyiv: KNEU, 2011. 360 p (in Ukrainian)
2. Hosh A.P. *Market as a means of reviving the transition economy of Ukraine. Economy of Ukraine*. 2009. №9. pp. 75-82. (in Russian)
3. Ivanov Yu.V. *Competition as a factor in the development of the market for goods and services. Regional perspectives*. 2009. № 9-10. p. 98-99. (in Ukrainian)
4. Panchenko M.O., Gorodetska T.B. *Methods of safeguarding products in marketing marketing // Ekonomika: real hour*. 2013. № 3(8). URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.htm> (in Ukrainian)
5. Porter M.E. *Competitive strategy: A method of analyzing industries and competitors*. Moscow, 2009. 454 p (in Russian)
6. Savchuk A.V. *A systematic approach to the analysis of the competitiveness of industrial enterprises. Economist*. 2008. № 12. pp. 58-61. (in Russian)
7. Shnipko O.S. *Competition is specific to the form of conflict and the subconference of the market. Economic and Forecast*. 2005. № 1. p. 33. (in Ukrainian)