

УДК 339.137.2

Транченко Л. В.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва, м. Умань

Школьний О. О.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва, м. Умань

Лопатюк Р. І.,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Вінницький фінансово-економічний університет, м. Вінниця

Білецька Н. В.,

к.е.н., доц., проректор з навчально-педагогічної роботи, доцент кафедри фінансів, оподаткування та торговельного підприємництва, Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва, м. Вінниця

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Анотація. Стаття присвячена вивченню конкурентоспроможності, обґрунтовано основні напрями та фактори її підвищення, розглянуто організаційно-економічний механізм управління. Запропоновано технологію управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, яка дозволяє на основі використання різних методів та інструментарію сформуванню тривалі і стійкі конкурентні переваги, результатом чого буде поліпшення конкурентної позиції підприємств на ринку. Зроблено висновок, що організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективно реалізується в технології управління, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентне середовище, організаційно-економічний механізм, послуги, прибуток, фактори, технології.

Tranchenko L. V.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Affairs, Uman National University of Horticulture, Uman

Shkolnyi O. O.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Uman National University of Horticulture, Uman

Lopatyuk R. I.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Vinnytsya Finance and Economics University, Vinnytsya

Bilecka N. V.,

Ph.D., Associate Professor, Vice-rector on Educational and Pedagogical Work, Associate Professor of the Department of Finances, Taxation and Trade Entrepreneurship, Vinnytsya Institute of Clothing Design and Entrepreneurship, Vinnytsya

FEATURES OF MANAGEMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES

Abstract. *The article is devoted to the study of competitiveness, substantiated the main directions and factors of its increase, considered organizational and economic management mechanism. The technology of management of competitiveness of service sector enterprises is proposed, which allows using various methods and tools to form long-term competitive advantages, which will result in improvement of the enterprises market competitive position. It is concluded that the organizational and economic mechanism of strategic management of enterprise's competitiveness is effectively implemented in the management technology, that is in the complex of organizational measures, operations and techniques aimed at increasing the competitiveness of the service sector enterprise.*

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competitive environment, organizational and economic mechanism, services, profit, factors, technologies.

Постановка проблеми. Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. У сучасних умовах господарювання, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого, – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Однак діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу, де пріоритетом має бути управління конкурентоспроможністю підприємств.

Розвиток ринкової економіки, зміна вимог до послуг вимагають подальшого теоретичного осмислення і практичної реалізації нових завдань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш істотний вклад у розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема: М. Портера, І. Ансоффа, М. Мескона, Ф. Хедоурі, Є. Долана. Відомими є праці В. Антонова, Р. Дорнбуша, Д. Тідда, Л. Фрімена і ряду інших відомих вчених, в яких глибоко досліджено проблеми управління і організації промислового виробництва. Різноманітні аспекти цієї проблематики отримали достатньо серйозну проробку в наукових публікаціях ряду вітчизняних і російських вчених і практиків – Балабанової Л., А. Гальчинського, І. Баневої, Є. Можарової, Піддубної Л., Єгорової Л та ін. Водночас багато теоретичних і науково-прикладних питань управління конкурентоспроможністю в силу їхньої особливої складності і багатогранності залишаються практично

маловивченими і невирішеними, деякі з них є предметом наукових дискусій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Малодослідженими є проблеми управління розвитку підприємств у сфері послуг. Значною мірою це пов'язане з тим, що довгий час готельно-ресторанний бізнес залишався на периферії наукового та економічного спостереження. Актуальність вказаних проблем зумовила вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Метою проведених досліджень є формування та реалізація ефективного механізму управління конкурентоспроможністю. Таким чином, дані обставини вимагають постановки завдань дослідження з наукової та практичної точок зору, питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, через розробку організаційно-економічного механізму управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність – основна властивість організації, без якої неможливо існувати і вести ефективну діяльність в умовах ринкової економіки. На думку М. Портера, “жодна країна, жодна компанія не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Вони повинні намагатися зрозуміти і оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби” [15].

В даний час сфера послуг пронизує всі галузі економіки. Сучасні тенденції розвитку у світі свідчать про прискорення темпів зростання сервісної діяльності та про поступове переважання споживання послуг над споживанням товарів, що вимагає особливої уваги до даної діяльності. Проблема конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є вкрай важливою і безпосередньо пов'язана з розробкою ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.

Питання про визначення, структуру, функціонування та інструменти механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним. В економічній літературі немає єдиного погляду на розуміння сутності організаційно-економічного механізму управління. Аналіз літератури свідчить, що

авторами розглядаються з позицій різних підходів окремі питання, пов'язані з даною проблемою.

Л. Балабанова розглядає організаційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства як відкриту систему з розробки основних інструментів підвищення конкурентоспроможності, що знаходяться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і вимог зацікавлених сторін (на "вході"), чільною метою функціонування якої є визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства [2].

Також з точки зору сучасної теорії управління соціально-економічними системами розглядається механізм управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [9]. Механізм управління дозволяє визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності. Л. Єгорова приділяє увагу аналізу інструментів економічного механізму: розробці і використанню методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, активізації продажів за рахунок практичного поліпшення характеристик продукції, формуванню конкурентних переваг за рахунок активізації інноваційних процесів, моделюванню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [9].

М. Мескон, Ф. Хедоурі розглядають питання формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі порівняльного аналізу [11]. Створення механізму управління конкурентоспроможністю включає наступні послідовні дії: оцінка результатів діяльності підприємства і задоволеності зацікавлених сторін; оцінка процесів функціонування підприємства, що вимагає поліпшення; зіставлення з процесами еталонного підприємства; виявлення найкращих позицій у діяльності партнера й адаптація до діяльності свого підприємства [13].

В. Антонов розглядає організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців, протистояти іншим виробникам, що поставляють на ті ж ринки аналогічні товари [1]. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуті на основі процесного підходу. Шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблені В. Антоновим з урахуванням сучасних стандартів якості серії ISO та систем менеджменту якості, навколишнього середовища, професійної безпеки та охорони праці на основі розвитку інтегрованої системи менеджменту та її екологічної складової.

Г. Безрукова розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як процес, а систему управління конкурентоспроможністю - в якості механізму, який забезпечує цей процес. Основними елементами механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, на її думку, є

специфічні принципи управління конкурентоспроможністю організації (орієнтація на споживача, цільова стратегія управління, системність, систематична мотивація), методи планування і стимулювання, підвищення конкурентоспроможності, комплексні цільові програми та органи управління [4].

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства неможлива без урахування сфери діяльності. У даному випадку розглядається проблема управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Послуги – економічне відношення, що виникає з приводу результатів праці, що створює споживчу вартість, яка проявляється у формі корисної дії товару (речі) або самої діяльності для задоволення конкретних, розумних потреб людини [19].

Ринок послуг є різновидом товарного ринку, розвивається за законами ринкової економіки, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід, зокрема до управління підприємствами сфери послуг.

Основними особливостями ринку послуг є [17]:

- висока динамічність ринкових процесів;
- територіальна сегментація;
- висока динамічність обороту капіталу;
- високий ступінь чутливості до зміни кон'юнктури ринку;
- специфіка організації виробництва послуг (великі можливості для гнучкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури);
- специфічні особливості організації процесу з надання послуг (розвиток комунікативних зв'язків, підвищені вимоги до професійних якостей, досвіду, рівня кваліфікації, культури й етики виробника);
- значна диференціація послуг;
- невизначеність результату діяльності з надання послуг.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції [18].

Одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності – можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг – це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами, результатом якого є кращі позиції по відношенню до конкурентів і стабільне становище підприємства за рахунок отримання достатнього прибутку, що дозволяє йому розвиватися [16].

Конкурентні переваги – це найкращі індивідуальні числові оцінки ключових показників конкурентоспроможності по досліджуваному підприємству в порівнянні з аналогічними показниками, що мають місце у головних конкурентів [15].

Підвищення конкурентоспроможності підприємству неможливо досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система забезпечення конкурентоспроможності. В основу управління конкурентоспроможністю повинен покладатися стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління являє собою систему досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, що забезпечують необхідний кінцевий результат. Без створення і вдосконалення даного механізму підприємству в сучасних ринкових умовах не отримати бажаний результат діяльності.

Механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи. Механізм управління розглядається нами як один із аспектів діяльності підприємства [6]. На наш погляд, механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе наступні структурні елементи (табл. 1):

- цілі управління (бажаний результат діяльності, який має бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу);
- фактори управління (фактори конкурентоспроможності, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей);
- організаційна структура управління;
- ресурси управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні та інші, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети);
- методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно здійснюватися не тільки у короткостроковому аспекті (тактичне управління), а й на довгостроковий період (стратегічне управління). Елементом організаційно-економічного механізму є постановка цілей. Цілями управління виступає оперативна, тактична і стратегічна конкурентоспроможність. Розглядаючи діяльність підприємства, слід зазначити, що на оперативному рівні конкурентоспроможність забезпечується конкурентоспроможністю наданих послуг, на тактичному – стабільним фінансово-господарським станом підприємства, на стратегічному – інвестиційною привабливістю.

В основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства через організаційно-

економічний механізм покладається управління факторами конкурентоспроможності. Впливаючи на такі фактори, підприємство може управляти рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи при цьому конкурентні позиції на ринку. Фактор конкурентоздатності – безпосередня причина, наявності якої необхідно і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Під впливом фактора змінюється критерій конкурентоспроможності. Критерій – ознака, на підставі якої проводиться оцінка.

Найбільш важливою з точки зору системного підходу є можливість розподілу факторів залежно від джерел походження на внутрішні і зовнішні. Зовнішні - соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створювати послуги, більш привабливі для клієнтів. Зовнішні чинники відображають умови, до яких підприємство повинно адаптуватися. Зовнішні чинники поділяються залежно від рівня впливу на мегарівень (світове господарство), макрорівень (державу), мезорівень (місто і регіон) і мікрорівень (підприємство). Дані фактори не контролюються підприємством. Внутрішні чинники – можливості самого підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності, вони визначають ефективність процесу пристосування до викликів, загроз, можливостей зовнішнього середовища [12].

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає створення на підприємстві організаційної структури, що здійснює маркетингову діяльність. Організаційна структура маркетингової діяльності – сукупність служб, відділів, підрозділів, у складі яких є працівники, що займаються такою діяльністю. Організаційні структури маркетингу залежать від ресурсів, якими володіє підприємство, специфіки продукції та ринків, від сформованої структури управління. Основними видами організаційних структур служби маркетингу є функціональна, товарна, ринкова, товарно-ринкова (матрична), функціонально-товарна, функціонально-ринкова організація служби маркетингу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе методи впливу. В загальнонауковому плані метод (від грец. Methodos – шлях дослідження, теорія, вчення) – “спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного і теоретичного освоєння (пізнання) дійсності” [4]. Метод управління – спосіб впливу суб’єкта на конкретний об’єкт управління, за допомогою якого досягаються цілі, вирішуються поставлені завдання.

Таблиця 1

Елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг

| Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства | | | | |
|---|---|------------------------------------|--|---|
| Цілі: оперативна, тактична, стратегічна, конкурентоспроможність | Фактори управління (зовнішні і внутрішні) | Організаційна структура управління | Ресурси (трудові, матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні тощо) | Методи впливу (напрями, інструментарій) |

Визначення напрямів управління конкурентоспроможністю є важливим елементом у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Напрями можуть бути визначені на підставі цільових сегментів з точки зору сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності. Варто враховувати, що підприємство належить до сфери послуг, тому напрямок управлінських впливів на фактори конкурентоспроможності необхідно здійснювати за допомогою заходів, базованих на вдосконаленій концепції marketing-mix («7P»), що включає в себе наступні елементи: послуга, ціна, місце, просування, люди, процес надання послуг, фізичне оточення послуги [11].

Формування механізму управління конкурентоспроможністю має спиратися на сукупність принципів системності, цільової спрямованості, урахування специфіки діяльності, інформаційного забезпечення, використання сучасних технологій та інструментів, комплексної оцінки факторів. Особливе значення в процесі управління конкурентоспроможністю мають принципи інноваційності, корпоративності, креативності, інтегрованості.

Визначившись зі структурою механізму управління, необхідно розробити модель, яка враховувала б особливості підприємства і його положення на ринку. До вирішення даної проблеми необхідно підходити системно і комплексно. Організаційний механізм системи визначає склад класифікованих за характером і змістом зв'язків компонентів системи, обумовлених структурою відносин управління. Послідовність впорядкованих зв'язків, скоординована стосовно цільей системи і структури процесу прийняття рішень, визначає організаційний механізм управління [8].

Економічний аспект несе в собі змістовну основу, описує робочі елементи, що входять у

механізм, організаційний – представляє функціональну сторону, описує, як функціонують елементи механізму. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління [14].

Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає виконання певних вимог, що пред'являються до підприємств даної сфери, організаційно-економічної моделі діяльності підприємства, форм і методів оцінки ефективності управлінських рішень. Вхід системи управління конкурентоспроможністю підприємств послуг представлений різними ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними, організаційними), вимогами замовників, законодавством у галузі діяльності. Наше завдання – підвищення рівня конкурентоспроможності, тому вихід має бути представлений конкурентними перевагами чи перевагою над конкурентами в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій сферах діяльності підприємства. Результати можуть бути виміряні в таких показниках, як додатковий прибуток, висока рентабельність, обсяг продажів, ринкова частка, лояльність клієнтів, задоволеність замовників, висока якість послуг.

Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою раціональну й логічну послідовність прийнятих управлінських рішень і здійснюваних дій. Базуючись на цій технології, підприємство може вибудовувати обґрунтовані прогнози можливих змін, вносити уточнення при виборі конкретних стратегій у свою поточну діяльність та вирішувати практично завдання з управління своєю конкурентоспроможністю (табл. 2).

Таблиця 2

Технологія управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг*

| Етапи | Заходи |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1. Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг | Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз специфічних факторів ринку послуг. |
| 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства | Визначення показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Визначення основних чинників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Визначення цільових сегментів для виявлення напрямів управління конкурентоспроможністю. |
| 3. Визначення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства | Стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства. |
| 4. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності | Аналіз можливих стратегій. Вибір оптимальної стратегії. |

| 1 | 2 |
|--|---|
| 5. Вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії | Вибір методів з урахуванням особливостей керованого об'єкта. Вибір методу за змістом. Вибір методів за організаційною формою. Визначення засобів. |
| 6. Планування заходів з реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності | Визначення конкурентних переваг і нормативів конкурентоспроможності. Розробка стратегічного плану з реалізації стратегії. |
| 7. Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності | Розробка програми виконання стратегії. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності. |
| 8. Контроль і координування виконання конкурентної стратегії | Контроль виконання стратегії. Координування виконання стратегії. |
| 9. Оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності | Експертна оцінка рівня реалізації стратегії конкурентоспроможності. Оцінка економічної ефективності |

*Розробка автора на основі [2; 4; 7]

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Представлена технологія управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг була розроблена й апробована з метою ефективного функціонування запропонованого нами організаційно-економічного механізму управління, яка дозволяє на основі використання різних методів та інструментарію сформувати тривалі і стійкі конкурентні переваги, результатом чого буде поліпшення конкурентної позиції підприємства на ринку. Технологія дозволяє визначити цільові сегменти підприємства, рівень конкуренції на ринку конкретних послуг регіону, провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оцінити ефективність запропонованих заходів.

Створення і вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства – неодмінна умова управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг, результатом чого є забезпечення і зміцнення його конкурентних переваг.

На основі вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

- ринок послуг є різновидом товарного ринку, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід до управління підприємствами сфери послуг;
- одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності - можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти;
- управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг - це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства реалізується через механізми управління;
- механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей

економічного розвитку елемента економічної системи;

- механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе: цілі управління, фактори управління, організаційну структуру управління, ресурси, методи впливу;

- в основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства покладається управління факторами конкурентоспроможності;

- реалізація управління конкурентоспроможністю вимагає організаційного супроводу;

- при розробці моделі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати особливості діяльності підприємства і його становище на ринку;

- організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективно реалізується в технології управління, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонов В. Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні / В. Б. Антонов // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 85-93.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – С. 332.
3. Банева І. О. Організаційно-економічний зміст та структура адаптивного механізму в трансформаційний період розвитку сільськогосподарських підприємств / Банева І. О. // Ефективна економіка. – 2012. – № 5-34.
4. Безрукова Т. Л. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации : монография / Т. Л. Безрукова, Е. И. Сапронов, С. С. Морковина. – М. : КноРус, 2008. – 163 с.

5. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми / А. Гальчинський // *Економіка України*. – 2012. – № 5. – С. 4-17.

6. Дзина М. А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / М. А. Дзина // *Культура народов Причерноморья*. – 2006. – № 95. – 118-126 с.

7. Долан Э. Д. Рынок: микроэкономическая модель [Текст] / Э. Д. Долан, Д. Е. Линдсей ; [пер. с англ. В. Лукашеви]. — М. : [б.в.], 1996. — С. 496.

8. Дорнбуш Р. Макроэкономика [Текст] / Р. Дорнбуш, С. Фишер. – К. : Основы, 1996. – С. 814.

9. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. – 2008. – № 6. – С. 316-322.

10. Линдсей Ф. А. Перебудова в промисловості: Американський досвід [Текст] / Ф. А. Линдсей, А. Франклин – К. : [б.в.], 1996. – С. 36. – Мониторинг економіки України.

11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. - [3-е изд.]. – М. : Дело, 2009. – 692 с.

12. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст] / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. Е. С. Иванова [и др.]. – К. : ХаГар, 1998. – С. 785.

13. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Е. Е. Можарова // *Вестник Государственного университета управления*. – 2009. – № 13. – С. 297-302.

14. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : монографія / Л. І. Піддубна // *Вісник ХНТУ*. – Харків, 2007. – № 5. – 368 с.

15. Портер М. Конкуренция / Портер М.; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2005. - 608 с.

16. Тідд Д. Managing innovation. John Wiley & Sons, LTD / Тідд Д., Бессант Д., Павітт К. – Chichester, 2001. – Р. 38.

17. Фрімен К. The Economics of industrial innovation; 2nd edn. Frances Pinter / Фрімен К. – London, 1982. – Р. 38.

18. Maslow A. The need to know and the fear of knowing / Maslow A. // *Journal of General Psychology*. – 1963. – № 68. – Р. 111-124.

19. Thomson K. R. Cases in Management / Thomson K. R., Mathys N. J. – Boston : Houghton Mifflin Company, 1990. – 352 p. Lindsey.

2. Balabanova, L. V. and Kholod, V. V. (2006), *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv*, VD “Profesional”, K., s. 332.

3. Banieva, I. O. (2012), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj zmist ta struktura adaptivnoho mekhanizmu v transformatsijnyj period rozvytku sil'skohospodars'kykh pidpriemstv*, *Efektivna ekonomika*, № 5-34.

4. Bezrukova, T. L. Sapronov, E. I. and Morkovina, S. S. (2008), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju predprinimatel'skoj organizacii*, KnoRus, M., 163 s.

5. Hal'chyns'kyj A. (2012), *Ekonomichnyj rozvytok: metodolohiia onovlenoi paradyhmy*, *Ekonomika Ukrainy*, № 5, s. 4-17.

6. Dзина, M. A. (2006), *Teoreticheskie osnovy formirovanija mehanizma upravlenija konkurentosposobnost'ju predprijatija*, *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, № 95, 118-126 s.

7. Dolan, Je. D. and Lindsej, D. E. (1996), *Rynok: mikroekonomicheskaja model'* [Текст], М., [b.v.], s. 496.

8. Dornbush R. and Fisher S. (1996), *Makroekonomika* [Текст], *Osnovy*, К., s. 814.

9. Egorova, L. S. and Makarychev, A. A. (2008), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju predprijatija*, *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo*, № 6, s. 316-322.

10. Lindsej, F. A. and Franklyn A. (1996), *Perebudova v promyslovosti: Amerykans'kyj dosvid* [Текст], [b.v.], К., s. 36. - *Monitorynh ekonomiky Ukrainy*.

11. Meskon, M. H. and Hedouri F. (2009), *Osnovy menezhmenta*, 3rd ed, Delo, M., 692 s.

12. Makonnell, K. R. and Brju, S. L. (1998), *Jekonomiks: principy, problemy i politika* [Текст], HaGar, К., s. 785.

13. Mozharova, E. E. (2009), *Sovershenstvovanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma upravlenija konkurentosposobnost'ju predprijatija*, *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravlenija*, № 13, s. 297-302.

14. Piddubna, L. I. (2007), *Konkurentospromozhnist' ekonomichnykh system: teoriia, mekhanizm rehuliuвання upravlinnia*, *Visnyk KhNTU, Kharkiv*, № 5, 368 s.

15. Porter M. (2005), *Konkurencija*, *Izd. dom “Vil'jams”*, М., 608 s.

16. Tidd D., Bessant D. and Pavitt K. (2001), *Managing innovation*. John Wiley & Sons, LTD, Chichester, p. 38.

17. Frimen K. (1982), *The Economics of industrial innovation*; 2nd edn. Frances Pinter, London, p. 38.

18. Maslow A. (1963), *The need to know and the fear of knowing*, *Journal of General Psychology*, № 68, p. 111-124.

19. Thomson, K. R. and Mathys, N. J. (1990), *Cases in Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 352 p. Lindsey.

REFERENCES

1. Antonov, V. B. (2010), *Otsinka efektyvnosti strukturnykh transformacij zaluchennia priamykh inozemnykh investytsij v Ukraini*, *Rehional'na ekonomika*, № 3, s. 85-93.