

УДК 631.15:65.011.4

М. Р. Ярмак,

здобувач, Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

M. Yarmak,

applicant, Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev

CONCEPTUAL PROVISIONS FOR MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

Оскільки сільськогосподарські підприємства виконують провідну роль у забезпеченні продовольчої безпеки як однієї із ключових складових системи національної безпеки держави, впровадження механізмів удосконалення їх діяльності, в тому числі й підвищення рівня конкурентоспроможності, набувають економічного, соціального й політичного значення. Метою статті є розвиток концептуальних положень щодо управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням необхідності пошуку шляхів підвищення її рівня.

У статті поглиблено сутність конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, визначено її характерні особливості. Обґрунтовано необхідність управління конкурентоспроможністю на стратегічному й тактичному рівнях на засадах компетентнісного підходу. Систематизовано існуючі підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства (перший підхід передбачає використання часткових кількісних та якісних показників визначення конкурентоспроможності; другий — розрахунок інтегральних показників за напрямками оцінки конкурентоспроможності, об'єднаних в узагальнюючий з використанням адитивного або мультиплікативного методу згортки даних). Визначено залежність зміни основних параметрів діяльності сільськогосподарських підприємств, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, від стадії життєвого циклу, на якій воно знаходиться. Сформовано перелік інструментів стратегічного й тактичного рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства та розроблення його конкурентної стратегії обґрунтовано використання збалансованої системи показників (ЗСП) та бенчмаркінгу. Сформульовано концептуальні положення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, практична значущість яких полягає у спрямованості на підвищення її рівня шляхом розроблення ефективних конкурентних стратегій.

As agricultural enterprises fulfil a leading role in provision of food security as one of the key components of the national security the introduction of mechanisms to improve their activities, including their competitiveness improvement gain economic, social and political significance. The article is to develop conceptual provisions to manage the competitiveness of agricultural enterprises with the need to find ways to increase its level. The article enriches the nature of agricultural enterprises' competitiveness, defines its characteristics. The necessity of competitiveness management at the strategic and tactical levels is justified on the basis of competence approach. We systematized existing approaches to assess the competitiveness of a company (first approach involves the use of partial qualitative and quantitative indexes of competitiveness, the second one includes the calculation of integrated indicators for the areas of competitiveness evaluation united in a synthesis using the additive or multiplicative data convolution method). The dependence of changes in agricultural enterprises' key parameters characterizing competitiveness from the stage of the life cycle where it is located, has been found out. We formed the management tools for enterprise competitiveness for strategic and tactical levels of management. Use of the Balanced Scorecard (BSC) and benchmarking has been proved to assess the competitiveness of an enterprise and to develop its competitive strategy. Conceptual provisions for management of the agricultural enterprises' competitiveness, the practical significance of which is to focus on increase of its level by developing effective competitive strategies, have been developed.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство, збалансована система показників, бенчмаркінг, концептуальні положення.

Key words: competitiveness, agricultural enterprise, balanced scorecard, benchmarking, conceptual provisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема управління конкурентоспроможністю, поряд із слабкою державною підтримкою та недостатнім фінансовим забезпеченням, є од-

нією з центральних у діяльності сільськогосподарських підприємств. Це пов'язано з посиленням глобалізаційних процесів, що в найближчій перспективі зумовить розвиток конкуренції на

аграрному ринку та зростання тиску з боку іноземних конкурентів, які вільно увійдуть на вітчизняний ринок аграрної продукції. Тому питання пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств стають сьогодні вкрай актуальними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств висвітлено у наукових працях таких вітчизняних науковців, як Н.О. Ботвіна [1], І.В. Гуторова [2], Т.П. Добрунік [3], О.А. Нужна [4], В.В. Олійник [5], В.М. Орел [5], О.О. Школьний [7] та ін. Незважаючи на те, що в існуючих наукових роботах окреслено велике коло питань стосовно сутності та управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, малодослідженими залишаються питання формування концептуальних положень управління конкурентоспроможністю в частині забезпечення підвищення його ефективності.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у формулюванні концептуальних положень управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основу будь-якої концепції, в тому числі управління конкурентоспроможністю підприємства, складає термінологічний апарат. Тому першочерговим завданням є дослідження сутності конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Аналіз розглянутих визначень поняття "конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства", які подано в [1–8] дозволив зробити такі висновки. Серед розглянутих трактувань лише у [4; 8] акцентовано увагу на специфіці діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема, земельних та біологічних ресурсах, які використовуються в процесі їх діяльності. При цьому О.А. Нужна [4] зауважує, що конкурентоспроможність аграрних підприємств і всього сільського господарства України в цілому нерозривно пов'язана з раціоналізацією структури землекористування і розв'язанням проблеми ощадливого використання землі.

Розглядаючи конкурентоспроможність як здатність підтримувати та розширювати ринкову частку [3; 7, с. 51], пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі [4, с. 5; 7, с. 178], забезпечувати високу ефективність виробництва та збуту своєї продукції [2] або виробляти продукцію, яка користується попитом на ринку [1; 3; 5], при

уточненні даного поняття дослідники [1; 2; 4; 5; 7; 8] в більшій мірі роблять наголос на різних способах досягнення конкурентоспроможності як економічного явища. Також необхідно звернути увагу, що у [3; 5, с. 3] використано відмінний від інших підхід до розкриття змісту конкурентоспроможності. Так, у [5, с. 3] для визначення конкурентоспроможності як інтегративно-критеріальної характеристики ринкової зрілості економічних суб'єктів багаторівневої агро економічної системи на перший план виноситься зв'язок конкурентоспроможності із циклічністю розвитку підприємства та галузі, в якій воно функціонує. В свою чергу Т.П. Добрунік [3] зазначає, що для аграрного підприємства конкурентоспроможність — це забезпечення оптимального співвідношення між обсягами виробництва і реалізації продукції та його ресурсним потенціалом, платоспроможності і інвестиційної привабливості підприємства. На відміну від інших, автор [3] достатньо детально конкретизує стан та параметри діяльності сільськогосподарського підприємства, оптимальне співвідношення яких забезпечує його конкурентоспроможність.

У цілому, враховуючи специфічні риси конкурентоспроможності, її можна розуміти як комплексну характеристику рівня розвитку сільськогосподарського підприємства, що визначає його здатність у порівнянні з конкурентами підтримувати й розширювати ринкову частку за рахунок оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та існуючих і нових конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства й формуються у результаті ефективного використання фінансових, матеріальних, природних, кадрових та інформаційних ресурсів.

Погіршення стану сільського господарства, мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, в якому функціонують аграрні підприємства, вимагають зміни традиційних підходів до управління їх конкурентоспроможністю на сучасні, більш дієві. Впровадження стратегічного підходу як альтернативи традиційному є доцільним на шляху підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю сучасних аграрних підприємств. Основною ідеєю переходу до стратегічного управління є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з внутрішніх резервів підвищення ефективності та "внутрішніх" проблем підприємства на фактори зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, що в ньому відбуваються [10, с. 13; 11, с. 18].

За таких обставин управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати на стратегічному й тактичному рівнях з використанням відповідного інструментарію. Ця ідея через розк-

риття змісту конкурентоспроможності, підходів до її оцінювання або управління частково розглядається у роботах таких дослідників, як І.В. Булах, І.В. Гуторова, Н.В. Михайлова, С.В. Мицюк, В.Ю. Петруня, Н.П. Тарнавська, О.Ф. Яременко та ін. Так, наприклад, І.В. Гуторова [2] конкурентоспроможність визначає як здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та збуту своєї продукції. Н.П. Тарнавська [12, с. 149] також підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства розкривається через здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок, створення необхідної для ринку продукції. В.Ю. Петруня [13], зауважує, що конкурентоспроможність є динамічним показником, а її забезпечення має тактичні і стратегічні параметри та важелі [13, с. 14]. У [12, с. 104; 14] визначено, що для управління конкурентоспроможністю необхідно розробляти альтернативні стратегічні і тактичні заходи.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку дослідників [15], є специфічною управлінською функцією, реалізація якої забезпечує підприємство конкурентними перевагами перед основними конкурентами не лише в чітко визначений період часу, а у довгостроковій перспективі. Також у [16, с. 189] зазначається, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на пошук, визначення і формулювання стратегічних цілей для його забезпечення. Використовуючи термін "стратегічна конкурентоспроможність" у [17; 18] її визначають як спроможність підприємства: ефективно функціонувати в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі [17, с. 5], отримати й підтримувати на високому, відмінному від конкурентів, рівні довгострокові конкурентні переваги [18, с. 148].

У свою чергу, тактика управління конкурентоспроможністю підприємства є інструментом реалізації його конкурентної стратегії. Тактичні заходи повинні бути повністю узгоджені зі стратегією і є її безпосереднім продовженням, вираженим у поточних заходах, діях, прийомах [19]. Тактика розробляється на основі стратегії, але в процесі її реалізації здійснюється уточнення стратегії [19]. Тактичне управління конкурентоспроможністю на думку дослідників [16, с. 189; 19; 20, с. 36] являє собою сукупність короткострокових дій, які обирає і практично використовує підприємство для реалізації конкурентної стратегії. І.В. Булах [17, с. 5] тактичну конкурентоспроможність підприємства визначає як спроможність підприємства до ефективного функ-

ціонування в релевантному зовнішньому середовищі, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу. Узагальнюючи можна зробити висновок, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства орієнтоване на утримання існуючих та досягнення нових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, передбачає визначення стратегічних цілей та формування конкурентної стратегії; тактичне управління — на вирішення поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності та корегування стратегічних пріоритетів підприємства.

Як зазначено в [21], реалізація конкурентних стратегій сучасних підприємств в умовах динамічних і різноманітних змін зовнішнього середовища неможлива без кваліфікованих, мотивованих співробітників, професійний і особистісний потенціал яких є ключовим фактором підвищення ефективності підприємства та його конкурентоспроможності зокрема. К.П. Слинчук [22] також розвиває дану ідею та зазначає, що підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств залежить від високого кваліфікаційного та інтелектуального рівня працівників, а також умінь керівництва забезпечити зацікавленість та заохочення працівників у досягненні мети та цілей господарства. За таких умов з наукової та практичної точок зору чималий інтерес викликає компетентнісний підхід, який дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань [23, с. 211]. Розвиток компетенцій як набору знань, умінь та навичок, якими повинен володіти працівник підприємства, є одним із важливих завдань реалізації компетентнісного підходу. До того ж ключові (корпоративні), управлінські, професійні та особистісні компетенції персоналу як джерело конкурентної переваги, створення нових знань та умінь є одним із стратегічних пріоритетів розвитку сучасних сільськогосподарських підприємств. За таких умов впровадження компетентнісно-орієнтованого управління конкурентоспроможністю підприємства на стратегічному та тактичному рівнях створює підґрунтя для забезпечення її ефективності. Тому даний напрям менеджменту в умовах зростання ролі нематеріальних ресурсів має високу практичну цінність.

Обґрунтування доцільності здійснення стратегічного й тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства визначає необхідність використання рівневої градації у процесі вибору інструментів її забезпечення. Серед інструментів управління конкурентоспроможністю універсальністю застосування на стратегічному й тактичному рівнях вирізняються функціонально-вартісний

аналіз, метод аналізу LOTS, бенчмаркінг, експертні оцінки, ЗСП, бюджетування. Проте вибір того чи іншого інструментарію необхідно здійснювати не тільки за цілями підприємства, але й зважувати на особливості його діяльності, а також, що є немаловажним, на несуперечливість інструментів та можливість узгодженого їх використання. При цьому важливим критерієм такого вибору, який в більшій кількості випадків не приймають до уваги, є врахування стадії життєвого циклу підприємства.

Теорія життєвого циклу виникла в кінці XIX як комплекс ідей, які включають у себе ідеї: спадковості та розвитку на рівні індивідуумів та організмів; адаптації, виживання та вимирання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів [23, с. 4]. Її положення досі не втратили своєї актуальності, набувають розповсюдження у сучасних наукових дослідженнях та використовуються на практиці для управління підприємством.

Необхідність розуміння, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, обумовлено тим, що для кожної із стадій характерними є відповідні зміни основних параметрів його діяльності. Серед таких параметрів: показники фінансово-економічного стану підприємства, частка ринку та масштаби виробництва, рівень інноваційної зрілості, стиль управління персоналом та стратегічні пріоритети в цілому. Іншими словами, правильне визначення стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство на конкретний момент часу, дає можливість передбачити тенденції його розвитку у майбутньому, в тому числі й кризові, та прийняти заходи щодо їх завчасної нейтралізації або пом'якшення негативного впливу на загальний стан підприємства. Аналогічної позиції дотримуються у [25; 26]:

— можливість переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища потребує від керівників підприємств зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації [25, с. 55];

— використання інструментарію концепції "життєвого циклу" не тільки дає можливість вивчити тенденції, процеси, параметри розвитку економічної системи, але і дозволяє виявити фактори домінуючого впливу на її формування, спрогнозувати ситуацію в економічній системі і за допомогою впровадження управлінських інновацій та своєчасної реструктуризації навчитися управляти її розвитком [26, с. 114].

Слід зауважити, що рівень конкурентоспроможності підприємства також змінюється на різних стадіях його життєвого циклу. При цьому така залежність проявляється не тільки на рівні підприємства, але й на рівні його товару, галузі, а також економіки всієї країни.

Використання теорії життєвого циклу дає можливість розглядати конкурентоспроможність підприємства через призму його динамічних змін, що зумовлює необхідність вибору та змістовного наповнення інструментів управління конкурентоспроможністю на різних етапах розвитку підприємства. До того ж обрані інструменти повинні бути узгоджені між собою та забезпечувати синергійний ефект від їх одночасного використання. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємством вибір та узгодження інструментарію її забезпечення необхідно здійснювати в залежності від стадії життєвого циклу підприємства та рівня управління ним (стратегічного й тактичного).

У залежності від типу показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства, в тому числі й сільськогосподарських, більшість наукових підходів до її оцінки можна поділити на такі: 1) використання часткових кількісних та якісних показників визначення конкурентоспроможності; 2) розрахунок інтегральних показників за напрямками оцінки конкурентоспроможності, об'єднаних в узагальнюючий з використанням адитивного або мультиплікативного методу згортки даних. При цьому існуючі підходи не позбавлені недоліків, зокрема, відбувається спрощення структури досліджуваного явища (використовується один або декілька взаємопов'язаних показників) та відсутність узгодженості думок щодо складу оцінних показників та способу їх обробки. Незважаючи на різноспрямованість поглядів дослідників щодо складу показників оцінки конкурентоспроможності підприємств, більшість з них застосовує інтегральний метод, розповсюджене використання якого для реалізації цього завдання зумовлено: багатогранністю конкурентоспроможності як економічного явища; можливістю управління конкурентоспроможністю через згруповані фактори, що її формують, та визначення їх внеску в процесі її забезпечення. Оскільки питання змістовного наповнення та кількості таких факторів залишаються центральною проблемою у полі наукового пошуку, для обґрунтування показників оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств проаналізовано роботи дослідників [9; 13; 29—42], які було згруповано в межах підходу, що передбачає розрахунок інтегральних показників за напрямками оцінки конкурентоспроможності. Виходячи з проведеного аналізу думок науковців щодо визначення складових конкурентоспроможності підприємства, серед показників її оцінки найчастіше використовують: показники ефективності виробництва підприємства, його фінансового стану, збуту та просування про-

дукції, її конкурентоспроможності, ефективності управління та маркетингової діяльності. При цьому необхідно звернути увагу, що окремі складові можна співвідносити як частина та ціле, зокрема, управління збутом та просуванням продукції, рівнем її конкурентоспроможності, популярністю торгівельної марки та формування позитивного іміджу підприємства слід розглядати як напрями здійснення маркетингової діяльності. До того ж необхідність використання компетентнісного підходу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення її рівня, вимагають включення показників ефективності персоналу та їх компетентності у систему індикаторів її оцінки.

Автори [43, с. 25] критикують підходи щодо ототожнення рівня конкурентоспроможності підприємства із ступенем його маркетингової орієнтації. У [44, с. 9] також акцентовано увагу, що управління організаційно-економічним механізмом розвитку конкурентоспроможності підприємств повинно ґрунтуватися на фінансових та не фінансових показниках функціонування та узгоджуватися зі стратегічним напрямом діяльності підприємства. Ідею необхідності комплексного погляду на конкурентоспроможність в процесі її оцінки також розвинуто Н.П. Тарнавською [12, с. 109]. Автор [12] зазначає, що вибір методів ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати виходячи із завдань конкретного користувача інформації (споживача, працівників, інвесторів, власників і менеджерів підприємства).

До того ж заслуговують на увагу підходи до комплексної оцінки конкурентоспроможності на різних рівнях управління підприємством. Так, І.В. Булах [17, с. 7–8] оцінку стратегічної конкурентоспроможності пропонує здійснювати на основі оцінки тактичної конкурентоспроможності (визначається на основі таких показників, як: конкурентоспроможність кожного виду товару (послуги) на певному ринку; частка обсягу продажів цього товару (послуги) на даному ринку в загальному обсязі продажів підприємства) та конкурентостійкості підприємства. Проте недоліком такого підходу, на нашу думку, є часткове дублювання показників для оцінки конкурентоспроможності на стратегічному й тактичному рівнях.

Н.В. Михайловою [28, с. 3] розроблено трирівневу систему оцінки конкурентоспроможності підприємств, сформовану з урахуванням необхідності прийняття рішень оперативного, тактичного та стратегічного характеру. На думку автора [28, с. 3], на оперативному рівні конкурентоспроможність підприємства визна-

чається конкурентоспроможністю продукції, на тактичному — ефективністю господарської та фінансової діяльності, на стратегічному — внутрішніми та зовнішніми конкурентними перевагами. Дуже схожий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства розглянуто у роботі В.А. Павлової та Р.В. Губарєва [45]. На відміну від підходу, викладеному у [28], автори [45] для оцінки конкурентоспроможності на стратегічному рівні пропонують використовувати показники, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства. Беззаперечно, комплексність розроблених у [45, 28] підходів відображує зміст конкурентоспроможності як інтегральної характеристики діяльності підприємства. Проте використання інвестиційної привабливості як критерію визначення конкурентоспроможності викликає деякий сумнів. Дійсно, рівень інвестиційної привабливості залежить від конкурентного статусу підприємства, однак визначати інвестиційну привабливість як головну стратегічну мету управління його конкурентоспроможністю є не виправданим. У підході, розробленому Н.В. Михайловою [28, с. 3] навпаки, на стратегічному рівні запропоновано оцінювати зовнішні та внутрішні конкурентні переваги, що говорить на користь раціональності пропозицій автора. Проте залишається незрозумілим, чому лише показники оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства характеризують конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Враховуючи той факт, що тактика повинна уточнювати та деталізувати стратегію, а між показниками оцінки стратегічної й тактичної конкурентоспроможності існує тісний взаємозв'язок, розглянуті підходи потребують удосконалення.

За таких умов серед розглянутих інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, які можливо застосовувати на стратегічному та тактичному рівнях, доцільним є використання збалансованої системи показників. На думку авторів ЗСП, американських дослідників Д. Нортон та Р. Каплана [46, с. 15], вона представляє собою не тільки тактичну або операційну оцінювальну систему, але й служить засобом стратегічного управління на довгостроковій основі. На відміну від інших інструментів, використання ЗСП дозволяє: проаналізувати діяльність сільськогосподарського підприємства на основі визначення рівня конкурентоспроможності за фінансовою, маркетинговою, виробничою і компетентнісною сферами; за рахунок розподілу показників у системі на лагові (відстрочені) та випереджальні відстежувати реалізованість стратегічних та тактичних цілей; виявляти та попереджувати фактори негативного впливу на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства (за рахунок

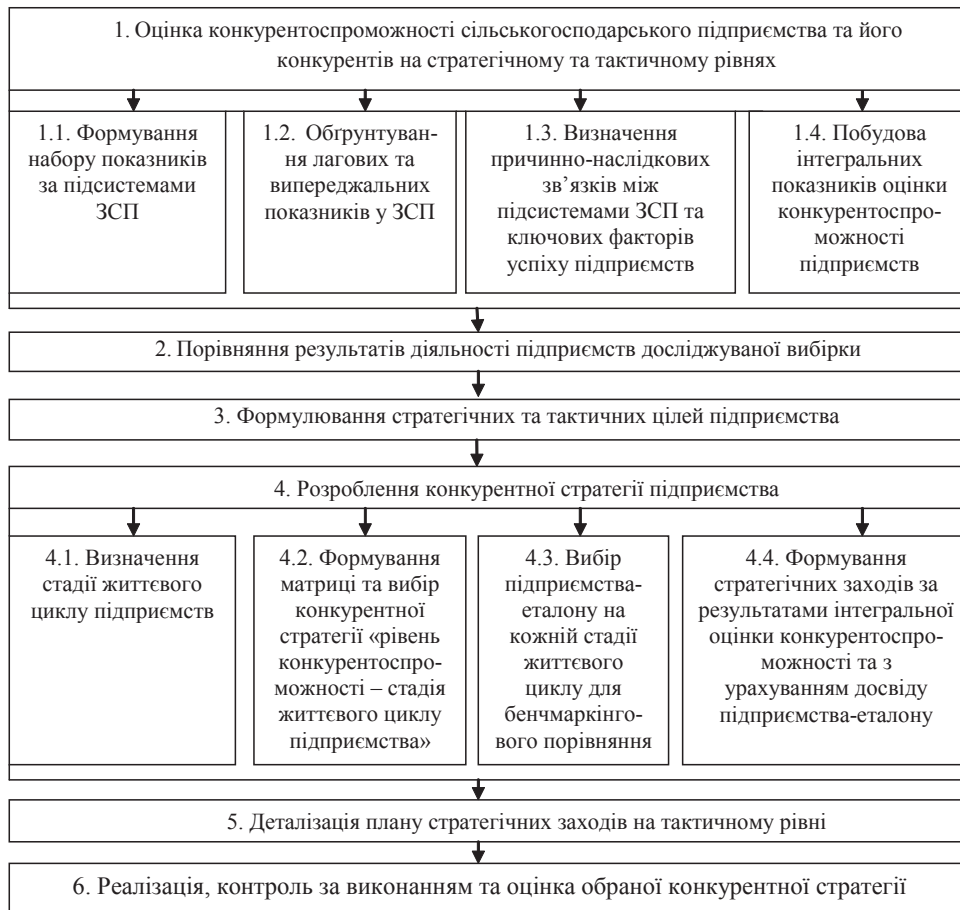


Рис. 1. Етапи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі бенчмаркінгу та збалансованої системи показників

визначення причинно-наслідкових зв'язків між підсистемами ЗСП: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток та навчання персоналу) та ключові фактори, що забезпечують йому успіх в сегменті аграрного ринку, де воно працює.

Враховання порівняльного характеру як однієї із специфічних рис конкурентоспроможності підприємства, вимагає проведення ґрунтовних маркетингових досліджень показників діяльності конкурентів, аналізу методів ведення їх бізнесу та конкурентної позиції на ринку. Серед великої кількості методів отримання інформації про конкурентів бенчмаркінг набув широкого розповсюдження у західній практиці. Його перевагою у порівнянні з конкурентним аналізом є не тільки зіставлення діяльності підприємства з роботою конкурентів або лідерів інших галузей, але й запозичення та копіювання ефективних методів та прийомів ведення їх бізнесу. Застосування даного інструменту дає можливість виявити ключові переваги конкурентів та інтегрувати їх досвід у діяльність підприємства, що сприятиме розвитку його конкурентних переваг, які є основою підвищення ефективності управління конкурентоспромож-

ністю. Враховуючи необхідність управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на стратегічному й тактичному рівнях з урахуванням стадії його життєвого циклу, обґрунтування доцільності використання ЗСП та бенчмаркінгу, визначено етапи його реалізації (рис. 1).

На першому етапі за показниками підсистем ЗСП пропонується здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів. Оскільки правильно сформована ЗСП повинна містити збалансований комплекс лагових та випереджальних показників [46, с. 140], які відображують результати реалізації стратегічних цілей та фактори досягнення цих результатів, тим самим забезпечуючи переведення стратегії підприємства в площину поточного управління, обґрунтування вибору та групування показників за підсистемами ЗСП є одним із ключових завдань її розроблення. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності на стратегічному рівні із використанням лагових показників ЗСП дає можливість сформулювати бачення майбутньої конкурентної стратегії, а за результатами її оцінки на тактичному рівні із використанням випе-

реджальних показників уможлиблюється зробити висновок про поточний стан конкурентоспроможності. В цілому запропонований комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з використанням ЗСП дозволяє зробити висновки щодо досвіду реалізації його минулих конкурентних стратегій, сучасного конкурентного статусу та позиції на ринку, розробляти пропозиції щодо довгострокового розвитку.

Проте слід зважати на те, що при формуванні ЗСП для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є обов'язковим врахування специфіки їх діяльності, в тому числі: високої залежності від природно-кліматичних умов, низької оборотності обігових коштів, сезонності виробництва та тривалості виробничого циклу, нерівномірності використання робочої сили та ін.

Необхідно звернути увагу, що однією із головних вимог до побудови ЗСП є формування ланцюга причинно-наслідкових зв'язків між показниками окремих підсистем ЗСП [46] та всередині кожної з них. Для цього використовуються як економіко-математичні, так й експертні методи. Оскільки, на відміну від експертних оцінок, математичний апарат дозволяє виявити латентні зв'язки між показниками, для реалізації цього завдання пропонується використовувати метод канонічних кореляцій, який дозволяє визначити взаємозв'язки між двома групами показників. До того ж об'єднані у групи показники в залежності від ступеня їх впливу на результуючий фінансовий індикатор дозволяють обґрунтувати ключові фактори успіху підприємства. Для спрощення процедури бенчмаркінгового порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів пропонується здійснювати згортку показників за кожною з підсистем ЗСП та подальше їх зведення в узагальнюючий показник. Це дозволить: по-перше, сформувати комплексне бачення про стан функціональних підсистем підприємства (фінанси, маркетинг, виробництво та розвиток персоналу); по-друге, обґрунтувати вибір підприємства-еталону за максимальним значенням узагальнюючого показника. Визначення сильних та слабких місць у діяльності підприємства за результатами інтегрального оцінювання конкурентоспроможності за лаговими та випереджальними показниками ЗСП, порівняння результатів оцінки власної діяльності та діяльності конкурентів є основою визначення стратегічних й тактичних цілей і розроблення конкурентної стратегії підприємства.

Оскільки управління конкурентоспроможністю підприємства на кожному етапі його розвитку має свої специфічні особливості, обґрунтування вибору конкурентної стратегії та ви-

значення підприємства-еталону необхідно здійснювати не тільки за результатами інтегральної оцінки підсистем ЗСП, але й з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства. Для співвідношення критеріїв визначення конкурентної стратегії (узагальнюючого показника оцінки конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні та стадії його життєвого циклу) доцільним є використанням матричного методу. В свою чергу, вибір підприємства-еталону за максимальним значенням узагальнюючого показника оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати не з усієї сукупності конкурентів, а враховувати лише ті з них, які знаходяться на аналогічній стадії життєвого циклу. При цьому важливо зауважити, що в якості еталону для підприємств, які знаходяться на стадії спаду, слід обирати підприємство-еталон у стадії зрілості. Поглиблений аналіз діяльності підприємства-еталону дозволить зрозуміти, за рахунок чого йому вдається займати лідируючу конкурентну позицію на ринку, і які прийоми з його досвіду можна запозичити та впровадити у власну діяльність. Для підвищення ефективності процесів впровадження сформованої конкурентної стратегії та комплексу відповідних тактичних заходів, здійснення контролю за реалізацією та оцінювання їх ефективності окрім збалансованої системи показників та бенчмаркінгу доцільним є впровадження й іншого додаткового інструментарію.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі концептуальні положення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств:

1. Управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати на стратегічному та тактичному рівнях на засадах компетентісного підходу.
2. Інструменти управління конкурентоспроможністю повинні бути узгоджені, що досягається їх вибором та змістовним наповненням відповідно до етапу розвитку сільськогосподарського підприємства.
3. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства доцільно здійснювати на основі бенчмаркінгу та збалансованої системи показників.
4. Вибір конкурентної стратегії підприємства має базуватись на визначенні стадії його життєвого циклу.
5. Розроблення конкурентної стратегії передбачає визначення ключових факторів успіху (конкурентних переваг) у функціональних сферах діяльності сільськогосподарського підприємства.

6. Бенчмаркінг показників конкурентоспроможності передбачає визначення підприємства-еталону на кожній стадії життєвого циклу.

7. Підприємство-еталон для бенчмаркінгового дослідження обирається за кращим значенням показника конкурентоспроможності підприємства.

Сформульовані концептуальні положення у взаємозв'язку відображують логіку процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, підвищити ефективність реалізації якого пропонується з використання збалансованої системи показників та бенчмаркінгу.

Література:

1. Ботвіна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Н.О. Ботвіна. — Сімферополь, 2008. — 19 с.

2. Гуторова І. В. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / І. В. Гуторова. — Х., 2010. — 20 с.

3. Добрунік Т.П. Підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств регіонального АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Т.П. Добрунік. — Миколаїв, 2008. — 16 с.

4. Нужна О.А. Економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 / О.А. Нужна. — Луцьк, 2005. — 20 с.

5. Олійник В.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку зерна: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В.В. Олійник. — Х., 2011. — 20 с.

6. Орел В.М. Теоретичні та методичні аспекти впливу фінансової системи на конкурентоспроможність аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В.М. Орел. — Херсон, 2010. — 20 с.

7. Школьнік О.О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / О.О. Школьнік. — Умань: Вид-во Уманського держ. аграрного ун-ту, 2007. — 308 с.

8. Трещов М.М. Економічна сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" та специфіка її формування в аграрних підприємствах [Електронний ресурс] / М.М. Трещов // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. — 2011. — № 2. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2011_2_45

9. Прокопець А. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Прокопець. — Тернопіль, 2015. — 20 с.

10. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи / І.І. Вініченко, Д.В. Маховський // Агросвіт. — 2013. — № 21. — С. 10—13.

11. Порохня В.М. Стратегічне управління / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 224 с.

12. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 570 с.

13. Петруня В.Ю. Екологічний менеджмент в системі ринкової конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.06 / В.Ю. Петруня. — Дніпропетровськ, 2008. — 21 с.

14. Мицюк С.В. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції: проблеми та перспективи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.01 / С.В. Мицюк. — К., 2007. — 20 с.

15. Артеменко А.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств / А.П. Артеменко, М.С. Ключкіна // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. — 2013. — Т. 21, Вип. 7 (1). — С. 66—73.

16. Чупир О.М. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельних компаній / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2011. — № 35. — С. 186—190.

17. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електров'язку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / І.В. Булах. — Одеса, 2008. — 20 с.

18. Гуржій Н.М. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємств / Н.М. Гуржій // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. — № 6 (51), ч. 2. — 2011. — С. 147—152.

19. Фоломкіна І.С. Тактика підприємства: сутність, особливості і взаємозв'язок зі стратегією [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54111.doc.htm

20. Яременко О.Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства / О.Ф. Яременко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2011. — № 5, Т. 1. — С. 35—37.

21. Чуланова О.А. Концепція компетентного підходу в управленні персоналом [Електронний ресурс] / О.А. Чуланова // "НАУКОВЕДЕНИЕ". — 2013. — № 5. — Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>

22. Слинчук К.П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / К. П. Слинчук. — К., 2014. — 20 с.
23. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2013. — № 1 (6). — С. 207—211.
24. Широкова Г.В. Концепція життєвого циклу в сучасних організаційних і управлінських дослідженнях / Г.В. Широкова, Т.М. Клемина, Т.П. Козырева // Вестник С.Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. — 2007. — Вып. 2. — С. 3—31.
25. Дідик Л.М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства / Л.М. Дідик // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2010. — № 1. — С. 55—62.
26. Рычихина Н.С. Влияние управленческих инноваций и структурных преобразований на жизненный цикл экономической системы / Н.С. Рычихина // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2014. — № 4. — С. 58—66.
27. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур // Логістика: Вісник НУ "Львівська політехніка". — Л.: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2008. — № 633. — С. 627—636.
28. Михайлова Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Н.В. Михайлова. — Х., 2009. — 18 с.
29. Малаєва Т.В. Удосконалення аналітичного забезпечення стратегічного управління машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.В. Малаєва. — Луганськ, 2008. — 17 с.
30. Журан О.А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Журан. — Одеса, 2006. — 21 с.
31. Місевич М.А. Забезпечення конкурентоспроможності високотоварних сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / М.А. Місевич. — Житомир, 2008. — 20 с.
32. Шепіцен А.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Шепіцен. — К., 2004. — 20 с.
33. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств виробників споживчих товарів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.06.01 / В.А. Павлова. — Донецьк, 2006. — 33 с.
34. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.М. Дмитренко. — Дніпропетровськ, 2008. — 20 с.
35. Сушилова Ю.Н. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Ю.Н. Сушилова. — Санкт-Петербург, 2010. — 175 с.
36. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинский, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева и др.; за ред. Б.В. Буркинского. — Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2002. — 132 с.
37. Селезньова О.В. Конкурентоспроможність підприємств сільськогосподарського машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Селезньова. — Запоріжжя, 2009. — 20 с.
38. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Р.Л. Лупак. — Львів, 2008. — 20 с.
39. Обідина Я.І. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Я.І. Обідина. — Суми, 2011. — 20 с.
40. Слободянюк В.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств цукрової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / В.О. Слободянюк. — Одеса, 2009. — 21 с.
41. Євчук Л.А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.00.04 / Л.А. Євчук. — Миколаїв, 2010. — 36 с.
42. Канінський Н.П. Підвищення конкурентоспроможності продукції овочівництва: монографія / Н.П. Канінський. — К.: ННЦІАЕ, 2005. — 166 с.
43. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. — Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. — 186 с.
44. Боїн В.О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / В.О. Боїн. — Полтава, 2009. — 21 с.
45. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014. — № 2 (17). — С. 168—176.
46. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. — 320 с.

References:

1. Botvina, N.O. (2008), "Increase of Competitiveness of Agricultural Enterprises", Ph.D. Thesis, Economy and Management of Enterprises (agrarian economics and AIC), South branch of the "Crimean Agricultural Technological University" of the National Agrarian University, Simferopol, Ukraine.
2. Gutorova, I. V. (2010), "Agricultural Enterprises Competitiveness Formation", Ph.D. Thesis, Economics and management of the agricultural enterprises (according to the economical activity categories), Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dockuchajev, Kharkiv, Ukraine.
3. Dobrunik, T.P. (2008). "Increase of competitiveness of farms of regional Agrarian-industrial complex", Ph.D. Thesis, economy and management of the enterprises (economy of agriculture and agrarian- industrial complex), Mykolaiv state agrarian university of the Ministry of agricultural policy of Ukraine, Mykolaiv, Ukraine.
4. Nuzhna, O.A. (2005), "Economical machineries of providing of competitiveness of agrarian enterprises", Ph.D. Thesis, economics of agriculture and agroindustrial complex, Lutsk state technical university, Lutsk, Ukraine.
5. Olijnyk, V.V. (2011), "The rise of competitiveness of agricultural enterprises in grain market", Ph.D. Thesis, economy and enterprises management (according to the kinds of economic activities), Kharkiv national technical university of agriculture named after Peter Vasilenko, Kharkiv, Ukraine.
6. Orel, V.M. (2010). "Theoretical and methodical aspects of the influence of the financial system on competitiveness agrarian enterprises", Ph.D. Thesis, an economy and management enterprise (the economy of the agriculture and IAC), International university of the business and right, Kherson, Ukraine.
7. Shkolnyj, O.O. (2007), Organizacijno-ekonomichnyj mexanizm upravlinnya konkurentospromozhnistyu agrarny'x pidpry'emstv [Organizational-economic mechanism of competitive agricultural enterprises], Vy'd-vo Umans'kogo derzh. agrarnogo un-tu, Uman, Ukraine.
8. Treshhov, M.M. (2011), "The economic essence of the concept of "competitiveness" and the specifics of its formation in agricultural enterprises", Visnyk Dnipropetrovs'kogo derzhavnogo agrarnogo universy'tetu [Online], Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2011_2_45
9. Prokopecz, L. V. (2015), "Increasing the competitiveness of agricultural enterprises", Ph.D. Thesis, economics and enterprise management (according to the type of economic activity). — Ternopil National Economic University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, Ukraine.
10. Vinichenko, I. I. and Mahovskyy, A.V. (2013), "The competitiveness of agricultural enterprises: state and prospects", Agrosvit, vol. 21, pp. 10—13.
11. Poroxnya, V. M. (2012), Strategichne upravlinnya [Strategic management], Centr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
12. Tarnavs'ka, N.P. (2008), Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpry'emstva: teoriya, metodologiya, prakty'ka [Competitiveness management company: theory, methodology and practice], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
13. Petrunya, V.Yu. (2008), "Ecological management at the system of the enterprise's market competitiveness ", Ph.D. Thesis, Economics of Natural Resources Usage and Environmental Protection, National mining university, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
14. My'cyuk, S.V. (2007), "Competitiveness of domestic products: problems and prospects", Ph.D. Thesis, An economic theory and the history of economic thought, National Taras Shevchenko University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
15. Artemenko, L.P. (2013), "Strategic management of competitiveness of machine-building enterprises", Visnyk Dnipropetrovs'kogo universy'tetu. Ser.: Ekonomika, vol. 7 (1), pp. 66—73.
16. Chupy'r, O.M. (2011), "Theoretical basis of management of competitiveness of construction companies ", Visnyk ekonomiky' transportu i promy'slovosti, vol. 35, pp. 186—190.
17. Bulax, I.V. (2008), "Estimation of competitiveness of telecommunication enterprise", Ph.D. Thesis, economy and enterprises' management (for the types of economic activity), Odessa National Academy of Telecommunications named after A.S. Popov, Odesa, Ukraine.
18. Gurzhij, N. M. (2011), "Methodological basis of competitive strategy selection of enterprises", Naukovy'j visnyk Poltavs'kogo universy'tetu ekonomiky' i torgivli, vol. 6 (51), pp. 147—152.
19. Folomkina, I.S. "Tactics of enterprise: the nature, characteristics and relationship with strategy" [Online], Available at: http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/5411-1.doc.htm
20. Yaremenko, O. F. (2011), "Scientific and practical aspects of strategic and tactical management of enterprise competitiveness", Visnyk Xmel'ny'cz'kogo nacz. un-tu, vol. 5, T.1, pp. 35—37.
21. Chulanova, O. L. (2013), "The concept of competence-based approach in personnel management", NAUKOVEDENIE, [Online], Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>
22. Sly'nchuk, K. P. (2014), "Management of competitiveness of agricultural enterprises in the conditions of innovative development", Ph.D. Thesis, economics and management (economic activity), National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

23. Arapova, O.M. (2013), "Competence approach as a factor in increasing the competitiveness of enterprise", *Ekonomika: realiyi chasu*, vol. 1 (6), pp. 207—211.
24. Shirokova, G.V. (2007), "Life cycle concept in modern organizational and management studies", *Vestnik S.Peterburgskogo un-ta. Ser. Menedzhment*, vol. 2, pp. 3—31.
25. Didy'k, L. M. (2010), "The financial component of the life cycle of enterprise", vol. 1, pp. 55—62.
26. Rychihina, N.S. (2014), "Influence of management innovation and structural change in the economic system life cycle", *Sovremennye naukoemkie tehnologii. Regional'noe prilozhenie*, vol. 4, pp. 58—66.
27. Samulyak, V.Yu. (2008), "Evaluation of enterprise development", *Visny'k NU "L'vivs'ka politexnika"*, vol. 633, pp. 627—636.
28. My'xajlova, N.V. (2009), "Competition evaluation of the restaurant enterprises", Ph.D. Thesis, economics and enterprise management (on economic activity types), Kharkiv State University of Food Technology and Traid, Kharkiv, Ukraine.
29. Malayeva, T.V. (2008), "The improvement of analytical providing of strategic management of machine-building enterprises", Ph.D. Thesis, Economy and enterprises management (enterprises of machine-building and metallurgical branches), East Ukrainian National University named by Volodimir Dal, Lugans'k, Ukraine.
30. Zhuran, O.A. (2006), "Conditions formation characteristics of competitiveness of the enterprises", Ph.D. Thesis, economy, organization and management of the enterprises, National Academy of Communication named after A.S.Popov of Odessa, Odessa, Ukraine.
31. Misevy'ch, M.A. (2008), "The Competitiveness's Raising of Highly Commodity Agrarian Enterprises", Ph.D. Thesis, Economics and Management of Enterprises (by types of economic activities), The Zhytomyr National Agroecological University of the Ministry of Agrarian Policy of Ukraine, Zhy'tomy'r, Ukraine.
32. Shepicen, A.O. (2004), "Strategy of providing competitiveness of enterprises of agrarian sector of economy", Ph.D. Thesis, economics, organization and management of enterprise, The National Agricultural University, Kyiv, Ukraine.
33. Pavlova, V. A. (2006), "Strategy of competitiveness guarantee of companies-consumer goods producers", Thesis for Doctorate Degree, Donetsk State University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovskiy, Donecz'k, Ukraine.
34. Dmy'trenko, N.M. (2008), "Competitiveness of small business recasted enterprises in AIC", Ph.D. Thesis, economy and management by enterprises (according to the types of economic activities), Dnipropetrovs'k State Agrarian University, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
35. Sushilova, Ju. N. (2010), "Ensuring the competitiveness of industrial enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Sankt-Peterburg, Russia.
36. Burkinskij, B.V. (2002). *Konkurento-sposobnost' produkci i predprijatija* [The competitiveness of products and enterprises], IPRJeI NAN Ukrainy, Odessa, Ukraine, p. 132.
37. Selez'n'ova, O. V. (2009), "Competitiveness of enterprises of agricultural machine of construction", Ph.D. Thesis, economy and management by enterprises (after the types of economic activity), Classic private university, Zaporizhzhya, Ukraine.
38. Lupak, R. L. (2008), "Competitiveness of the Trade Enterprise and the Mechanism of its Provision", Ph.D. Thesis, Economics and Enterprise Management (Trade and Service Economics), Lviv Commercial Academy, L'viv, Ukraine.
39. Obidina, Ya.I. (2011), "Organizational and economic foundation of increasing the competitiveness of bakery enterprises", Ph.D. Thesis, economy and management of enterprises (according to the types of economic activities), Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine.
40. Slobodyanyuk, V.O. (2009), "Estimation of competitiveness of enterprises of saccharine industry", Ph.D. Thesis, Economy and management enterprises (after the types of Economic activity), Odessa State Economic University, Odessa, Ukraine.
41. Yevchuk, L. A. (2010), "Strategies of Support of Competitiveness of the Agricultural Enterprises", Thesis for Doctorate Degree, economics and management of the enterprises (agricultural and agro-industrial complex economy), Mikolayiv state agrarian university, My'kolayiv, Ukraine.
42. Kanins'ky'j, N.P. (2005), *Pidvy'shhennya konkurentospromozhnosti produkciyi ovochivny'cztva: monografiya* [Improving the competitiveness of vegetable products], NNCIAE, Kyiv, Ukraine.
43. Shinkarenko, V.G. and Bondarenko A.S. (2003), *Upravlenie konkurentospobnost'ju predprijatija* [Competitiveness of the enterprise management], *Izd-vo HNADU*, Har'kov, Ukraine.
44. Boyin, V.O. (2009), "Organizational-economic mechanism of managing the competitiveness of retail business", Ph.D. Thesis, Economics and Enterprises Management (by kind of economic activity), Poltava University of Consumer Cooperatives in Ukraine, Poltava, Ukraine.
45. Pavlova, V.A. (2014), "Competitive enterprise management system", *Yevropejs'ky'j vektor ekonomichnogo rozvy'tku*, vol. 2 (17), pp. 168—176.
46. Kaplan, R.S. (2003), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju* [Balanced Scorecard. From strategy to action], ZAO "Olimp-Biznes", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2016 р.