

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК: 338.439.5: 637.5.03

JEL Classification: Q22, J43, M31

ПОБУДОВА КОНКУРЕНТНОЇ КАРТИ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ М.ХЕРСОНА

Вальтер А.О. , аспірант

Херсонський державний аграрний університет

Анотація. У статті висвітлені методологічні основи аналізу, діагностики конкурентного середовища м'ясопереробних підприємств на регіональному ринку м. Херсона. Досліджено ідею ринкової частки, як основу формування конкурентної ситуації. Обґрунтовано необхідність оцінки місткості ринку м'ясопереробної продукції, характер його розподілу між конкурентами задля визначення конкурентних переваг. Метою дослідження стало застосування методологічних основ аналізу, діагностики конкурентного середовища м'ясопереробних підприємств на регіональному ринку м. Херсона задля своєчасного формування ефективної стратегії, яка у найбільшій ступені відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і базується на сильних сторонах діяльності виробників продукції м'ясопереробки. Аспекти наукової новизни здійсненого дослідження проявляються в розробці методики побудови конкурентної карти ринку, адаптованої до специфіки представленості м'ясопереробних підприємств на ринку м. Херсона, її імплементації в діяльність виробників м'ясопереробної галузі з метою планування та ефективного управління їх асортиментом та номенклатурою. Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції підприємства. За кожною групою виробників м'ясопереробної продукції, представлених у адаптованій до ринкового середовища м. Херсона матриці формування конкурентної карти ринку на основі результатів порівняльного аналізу можна закріпити причини й умови виникнення конкурентних переваг у розрізі товарної пропозиції, ціноутворення, організації мереж реалізації продукції й використання коштів стимулювання продаж, а також їхні економічні результати. Результати комплексного маркетингового дослідження конкурентних позицій підприємств втілені в розробці конкурентної карти ринку. Конкурентна карта основних виробників продукції м'ясопереробної галузі дозволяє вірно визначити співвідношення сил на ринку м. Херсона і виявити маркетингові задачі щодо стану фірми у кожному осередку матриці; встановити поточних і перспективних конкурентів для кожного аналізованого підприємства м'ясопереробної галузі; намітити рекомендації по вибору стратегії конкуренції; виділити ключові фактори успіху на ринку. Таким чином, формується реальна картина розподілу сил конкурентів у конкурентній боротьбі.

Ключові слова: конкурентна карта ринку, місткість ринку, ринкова частка, конкурентні переваги, конкурентне середовище.

FORMATION A COMPETITIVE MAP OF MEAT-PROCESSING ENTERPRISES ON THE KHERSON'S MARKET

Anna Walter, Postgraduate

Kherson State Agrarian University

Summary. The article highlights the methodological framework of the analysis, competitive environment's diagnostics in the Kherson's regional market meat processing enterprises. It is investigated the idea of market share as a basis for the formation of competitive situation. It is proved the necessity of evaluating market capacity meat products, its distribution among competitors to determine competitive advantage. Complex marketing research results the competitive positions of the enterprises implemented in the development of a competitive cards market. The aim of our study was using methodological foundations of analysis, diagnostics competitive environment meat processing plants in the Kherson's regional market to the timely formation efficient strategy that corresponds to the greatest degree tendencies of the market situation and based on the strengths of meat processing producers. Scientific novelty aspects of our research are manifested in the methodology development of constructing competitive card market, which adapted to representation specifics of meat processing enterprises on the Kherson's market. Scientific innovation is also evident in the implementation of the activities of meat processing industry producers with the purpose of planning and efficient management their assortment and nomenclature. Competitors' classification makes it possible to systematize the existing competitive advantages and determine how they affect the changes in the competitive position of the company. Currently, we can determine the causes and conditions of competitive advantages for each group of meat producers as well as their economic results. The results of complex marketing research the competitive position of enterprises implemented in the development of a competitive market map.

Keywords: *competitive card market, market size, market share, competitive advantages, competitive environment.*

Постановка проблеми. Вітчизняні та зарубіжні фахівці сучасного маркетингового менеджменту підкреслюють, що аналіз й оцінка конкурентоспроможності продукції будь яких суб'єктів економічної діяльності, в тому числі й підприємств м'ясопереробної галузі, повинні здійснюватися на основі погодженого застосування теоретичного й прикладного апарату і включати вирішення таких проблем, як: вивчення запитів і переваг потенційних покупців продукції; організація моніторингу ринку з метою збору інформації про умови збуту продукції, підприємств - конкурентів та їх товари; формування загальних підходів та розробка методів кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції, аналіз динаміки конкурентоспроможності продукції в цілому та її визначальних факторів; визначення рівня конкурентоспроможності продукції, що забезпечує заданий обсяг прибутку або необхідну частку ринку. Особливої уваги в даному контексті набуває висвітлення конкурентних переваг, які визначають стратегічну позицію підприємств на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Аналітичний етап процесу формування конкурентних переваг допускає порівняльний аналіз можливостей фірми, а також стану й тенденцій розвитку конкурентного середовища. Його мета – виділити ті ключові переваги, які забезпечать довгострокове економічне зростання. Технологія пошуку включає спеціальні процедури локалізації аналітичної роботи, визначення потенційних можливостей зростання, аналіз причин та умов виникнення конкурентних переваг. Результати комплексного маркетингового дослідження конкурентних позицій підприємств втілюються в розробці конкурентної карти ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення публікацій з обраної тематики виявило, що теоретичним і практичним аспектам конкуренції і конкурентоспроможності приділялося багато уваги як іноземними вченими (М.Портером, Ж.-Ж.Ламбенем, Х.Салаі-Мартіном), так і вченими з країн СНД (Г.Азоевим, С.Єрохіним, Я. Жалілом, Я. Базилук, В. Реутовим, Р. Фатхутдіновим). Концепції майже всіх авторів різняться як за принципами, так і за глибиною дослідження поставленої проблеми.

Невирішені складові загальної проблеми. Для швидкої і професійної оцінки конкурентів необхідно знати і вміти застосовувати методологічні основи аналізу, діагностики конкурентного стану підприємств. На сьогодні, в умовах невпинно зростаючої конкуренції стосовно підприємств харчової промисловості і галузі м'ясопереробки, зокрема, склалася ситуація, коли виробники зіштовхнулися з недостатньо дослідженим механізмом удосконалення існуючих методик аналізу та оцінки конкурентного середовища, що обумовлює актуальність наукових пошуків в цьому напрямку.

Формулювання цілей статі. Метою нашого дослідження є застосування методологічних основ аналізу, діагностики конкурентного середовища м'ясопереробних підприємств на регіональному ринку м. Херсона задля своєчасного формування ефективної стратегії, яка у найбільшій ступені відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і базується на сильних сторонах діяльності виробників продукції м'ясопереробки. Аспекти наукової новизни здійсненого дослідження проявляються в розробці методики побудови конкурентної карти ринку, адаптованої до специфіки представленості м'ясопереробних підприємств на ринку м. Херсона, її імплементації в діяльність виробників м'ясопереробної галузі з метою планування та ефективного управління їх асортиментом та номенклатурою.

Виклад основного матеріалу дослідження. За умов зростання конкуренції будь-який виробник на ринку м'ясопереробної продукції повинен постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентних переваг та оцінювати власні позиції відносно конкурентів. Конкурентна перевага, якою володіють на конкретних ринках різноманітні суперники (конкуренти), є суттєвим фактором клімату чи конкурентної ситуації на ринку нового товару. Класик теорії конкуренції і конкурентоспроможності М.Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною, кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до такої комбінації [1, с.55]. Розгорнуту класифікацію конкурентних переваг підприємства на ринку з указанням їхніх джерел запропоновано А.О.Турецьким [2, с.34], Р.А.Фатхутдіновим [3, с.114].

Розпізнання, визначення характеру, ознак, виявлення причин відхилень в стані конкурентного середовища здійснюються за допомогою діагностики, яка є засобом, методом і інструментарієм всебічного дослідження маркетингових і, зокрема, конкурентних відносин. Як галузь знань діагностика включає теорію і методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови засобів діагнозу, класифікацію можливих відхилень характеристик конкурентного середовища. Діагностику конкурентного середовища, діяльності конкурентів слід вважати найважливішою ланкою всього процесу маркетингових досліджень, так як вона є умовою, гарантією успіху товару, технологій, послуг, які пропонуються фірмою на ринку. Більшість вітчизняних вчених при аналізі діяльності конкурентів, використовують схему (рис. 1), що запропонована Г.Азоєвим:

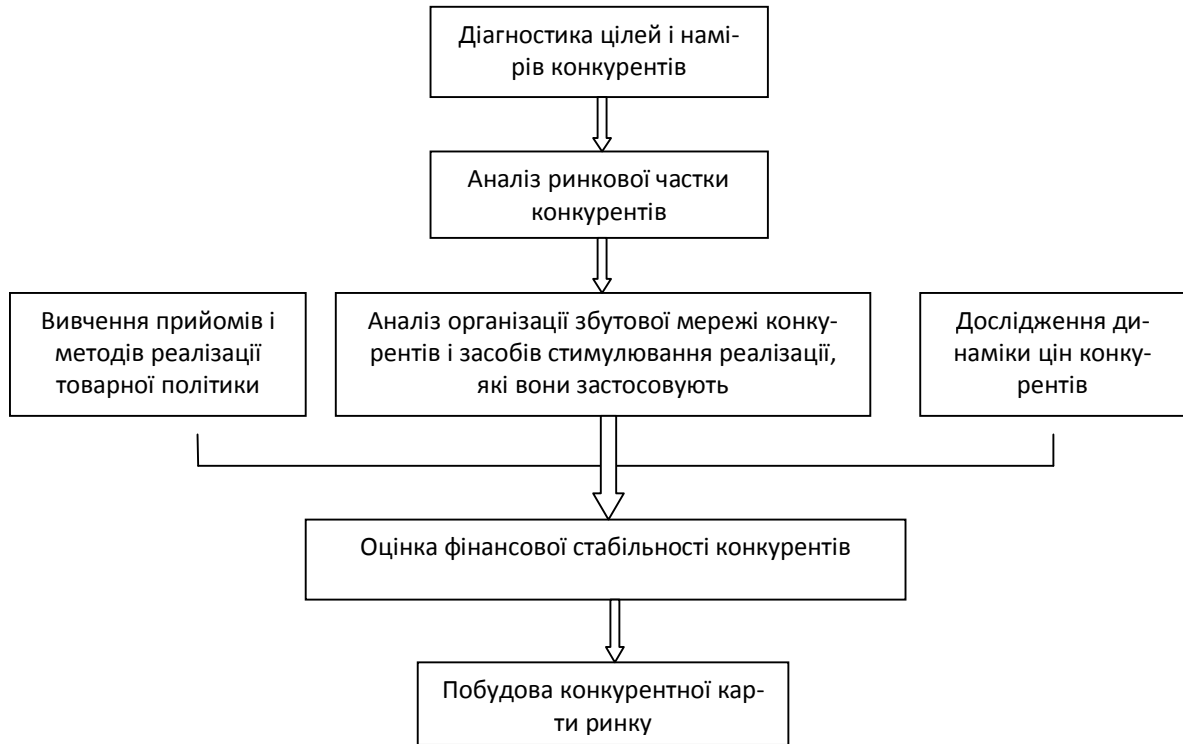


Рисунок 1 - Структура аналізу діяльності конкурентів за Г. Азоєвим [4, с.46]

Методологічною основою аналізу конкурентної ситуації є ідея ринкової частки, що розглядається як частина ресурсів, які обертаються на ринку. Розмір частки визначає можливість впливу компанії на ринок і на конкурентів. Чим вище частка, тим ширше доступ до ресурсів, тим вигідніше їх розміщення і вище ступінь в діяльності фірми. В залежності від величини ринкової частки фірма може бути на ринку лідером або аутсайдером, мати сильну чи слабку конкурентну позицію. Дослідження Т. Амблера показали, що зростання частки ринку підприємства іноді стає передумовою автоматичного підвищення його доходів, проте, може статися, що це ніяким чином не вплине на показники діяльності фірми [5, с.257]. З огляду на це, для аналізу стану конкуренції можуть використовуватися і інші показники (наприклад: динаміка ринку, динаміка ринкової частки фірми) [6, с.156]. Динаміка частки достатньо об'єктивно характеризує: коло конкурентів, чий інтереси зачіпає діяльність фірми; цілі, які реально можуть бути поставлені і досягнуті фірмою на ринку. Додаткові відомості про міру привабливості ринків можуть бути отримані за допомогою агрегованих коефіцієнтів, які відображають динаміку, рентабельність і конкурентну активність.

Наведемо характеристику показників, які будуть використовуватися нами в аналізі конкуренції м'ясопереробної продукції на досліджуваному ринку:

- V_m - об'єм ринку (визначається сукупними ресурсами всіх фірм, які є на ринку, який аналізується) ;
- T_m - динаміка ринку (характеризує річний темп росту ринку, який розглядається у цінах);

- S - ринкова частка фірми (визначається як відношення об'єму ресурсів даної фірми на ринку, який аналізується, до об'єму ринку);
- M - кількість фірм (кількість фірм, розташованих на ринку, який підлягає аналізу);
- T - темп приросту ринкової частки фірми (визначається зміною ринкової частки фірми у періоді, який підлягає аналізу, по відношенню до ринкової частки у базовому періоді. При цьому негативні значення свідчать про зменшення ринкової частки, позитивні – про її зростання);
- ΔS - показник динамічності ринкової частки фірми (характеризує зміну ринкової частки фірми в періоді, який підлягає аналізу у порівнянні з базовим).

Основою нашого дослідження став ринок м'ясопереробної продукції м. Херсона, що охоплює всю сукупність пропонуваніх місцевому споживачу торговельних марок, як місцевих товаровиробників, так і виготовлених за межами регіону. Проведений аналіз виявив, що на ринку м. Херсона діє значна кількість виробників ($N = 46$), що представляють споживачам м'ясопереробну продукцію, конкуренція загострюється і набуває агресивного характеру. До десятки провідних виробників входять наступні: ТОВ "Глобинський" (ТМ «Глобино»); МФ "Фаворит Плюс" (ТМ «М'ясна Лавка», «Ковбасний Ряд», «Добров»); МК "Ятрань" (ТМ Ятрань»); МК «Ідекс» (ТМ «Ідекс»); МК «Житомирський» (ТМ «М'ясна Гільдія»); МК "Роганський" (ТМ «Роганський»); МК "Кременчугмясо" (ТМ «Фарро»); ПК "Золоте Теля" (ТМ «Золоте Теля»); ПАТ "АПК-ІНВЕСТ" (ТМ «М'ясна Весна»); МК «Ювілейний» (ТМ «Ювілейний», «Ювілейний Преміум», «Самобранка»).

Місткість ринку м'ясопереробної продукції, характер його розподілу між конкурентами, інтенсивність конкурентної боротьби є, з одного боку, ключовими факторами, що визначають привабливість бізнесу, а з іншого – базовими параметрами, що визначають конкурентні переваги [7, с.19-22]. Їхня оцінка необхідна для визначення потенційних можливостей зростання на продовольчому товарному ринку, який ми досліджували.

Однією з загальних характеристик міри досягнення цілей підприємства є його фактична ринкова частка, розрахунок якої потребує точного визначення місткості ринку. Однак при всій інформативності показника ринкових часток для цілей аналізу практичний інтерес має не тільки її розрахунок, а й оцінка динаміки. За факторним аналізом і його спеціальними процедурами можна розкласти динаміку на позитивні й негативні складові. Фактори, що забезпечують зростання частки, визначають сферу пошуку довгострокових конкурентних переваг. Фактори, що сприяють зниженню ринкової частки товарів, містять недоліки конкурентної політики.

Завершенням технології пошуку є побудова конкурентної карти ринку в результаті перехресної класифікації конкурентів за ключовими характеристиками міри їх домінування на ринку – розміру й темпів зростання ринкових часток для конкретних типів продукції.

Оцінка положення конкурентів на окресленому в ході проведення досліджень ринку дає можливість вирішити ряд взаємозалежних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; установити міру домінування фірми на ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію фірми серед учасників ринку. Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції фірми. За кожною класифікаційною групою фірм на основі результатів порівняльного аналізу закріплюються причини й умови виникнення конкурентних переваг у розрізі товарної пропозиції, ціноутворення, організації мереж реалізації продукції й використання засобів стимулювання продаж, а також їхні економічні результати.

Фінансове становище конкурентів і пов'язаний з ним розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємства на ринку:

- підприємство-лідер ринку;
- підприємство з максимальними значеннями часток;
- підприємство-аутсайдер, що займає найскромніші позиції, і деякі проміжні групи.

З урахуванням зроблених зауважень, у табл. 1 представлено матрицю формування конкурентної карти ринку, засновану на перехресній класифікації розміру й динаміки ринкових часток конкурентів для конкретних типів продукції. Вона дає змогу виділити 16 типових положень фірми, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Таблиця 1 - Матриця формування конкурентної карти ринку [8, с.9]

Ринкова частка		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп приросту ринкової частки		Лідери ринку	Фірми із сильною конкурентною позицією	Фірми із слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	1	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16

Як видно з матриці, положення фірми в межах кожної групи визначається величиною ринкової частки. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку [9, с.71]. З деякими варіаціями подібний підхід можна зустріти в роботах І.Ансоффа [10] та А.Стрикленда [11]. При рівності ринкових часток для ранжування конкурентів можна скористатися показником стабільності їхніх ринкових часток. Ця характеристика описує міру прихильності споживачів до продукції підприємства й показує, яку частину в загальному обсязі реалізації становлять продажі постійним споживачам, що купують продукцію не в перший раз.

Використовуючи методика, запропоновану Багієвим Г.Л. [12, с.276], розрахуємо необхідні показники для побудови конкурентної карти м'ясопереробних підприємств на ринку м. Херсона. Вихідними даними нам послугують обсяги середньомісячної реалізації продукції основними контрагентами ринку м'ясопереробної промисловості м. Херсона (табл. 2):

Таблиця 2 - Показники реалізації продукції м'ясопереробної промисловості м. Херсона за період 2011-2014 рр.

№	Найменування виробника	Середньомісячний обсяг реалізації, тн.(Vi)			
		2011(Vm)	2012	2013	2014 (V'm)
1	МФ "Фаворит Плюс"	51	55	43	51
2	ТОВ "Глобинський"	34	37	55	65
3	МК "Ятрань"	31	30	29	27
4	МК «Ідекс»	23	20	17	15
5	МК «Житомирський»	15	19	25	30
6	МК "Роганський"	20	22	27	29
7	МК "Кременчугмясо"	46	42	42	38
8	ПК "Золоте Теля"	12	19	23	27
9	ПАТ "АПК-ІНВЕСТ"	17	24	25	29
10	МК "Ювілейний"	58	55	41	39
Інші		300	313	320	338
Всього		607	636	648	688

Розрахунок ринкової частки фірми (базисний період) здійснюється за даними об'ємів ринку підприємства по формулі:

$$S_i = \frac{V_i}{V_m} \quad (1),$$

де: - S_i - ринкова частка конкурентів в базисному періоді,

- V_i - об'єм продажу товару конкурентом;

- V_m – об'єм ринку товару.

Розрахунок ринкової частки фірми у поточному періоді визначається:

$$S' = \frac{V'_i}{V'_m} \quad (2),$$

де: - S'_i – ринкова частка конкурентів у періоді, який аналізується.

- V'_i – об'єм продажу товару конкурентом;

- V'_m – об'єм ринку товару.

За отриманими даними будується таблиця розподілу ринкових часток. Аналіз таблиці дає можливість виявити зміни в системі конкурентів за період, який аналізується і визначити конкурентні позиції фірми. До лідерів відносяться конкуренти з ринковою часткою більше 0,5 (50%). Ринкові частки основних виробників м'ясопереробної продукції м.Херсона були розраховані за наведеними вище формулами і представлені в таблиці 3:

Таблиця 3 - Розподіл ринкових часток виробників м'ясопереробної продукції м. Херсона

№	Найменування виробника	Частка ринку, % (Si)			
		2011 (S)	2012	2013	2014(S')
1	МФ "Фаворит Плюс"	8,4	8,6	6,6	7,4
2	ТОВ "Глобинський"	5,6	5,8	8,5	9,4
3	МК "Ятрань"	5,1	4,7	4,5	3,9
4	МК «Ідекс»	3,8	3,1	2,6	2,2
5	МК «Житомирський»	2,5	3	3,9	4,4
6	МК "Роганський"	3,3	3,5	4,2	4,2
7	МК "Кременчугмясо"	7,6	6,6	6,5	5,5
8	ПК "Золоте Теля"	2	3	3,5	3,9
9	ПАТ "АПК-ІНВЕСТ"	2,8	3,8	3,9	4,2
10	МК "Ювілейний"	9,6	8,6	6,3	5,7
Інші		49,4	49,2	49,4	49,1
Всього		-	-	-	-

Наступним етапом розрахунків стане визначення відносної зміни ринкових часток (Т), що відображено в таблиці 4.

Розроблена в результаті дослідження конкурентна карта дозволяє вірно визначити співвідношення сил на ринку і виявити маркетингові задачі щодо стану фірми у кожному осередку матриці; встановити поточних і перспективних конкурентів для кожного аналізованого підприємства м'ясопереробної галузі; намітити рекомендації по вибору стратегії конкуренції.

У нашому випадку у лідерах значиться МК «Глобинський» ($S' = 9,4 \%$), у якого спостерігається покращення його ринкової позиції (темپ росту ринку $T = 10,59 \%$). На лідерській позиції значиться також МФ "Фаворит Плюс" ($S' = 7,4\%$, $T = 12,12\%$). ПАТ "АПК-ІНВЕСТ", ПК "Золоте Теля" та МК "Роганський" займають сильну конкурентну позицію при значеннях $S' = 4,2\%$; $3,9\%$ і $4,2\%$ відповідно, при покращенні і значному покращенні ринкової частки на $7,69\%$ і $11,43\%$ відповідно (за ремаркою, що МК «Роганський» не змінив значення останнього показника). Сильну конкурентну позицію займає МК «Ювілейний» при зниженні ринкової частки ($-9,5 \%$). Крім того сильну конкурентну позицію демонструє МК "Кременчугмясо" ($S' = 5,5\%$) при сильному погіршенні ринкової

частки ($T = -15,38\%$ відповідно). Слабку конкурентну позицію займає МК "Ятрань" ($S' = 3.9 \%$) при стрімкому падінні ринкової частки. ($T = -13,3\%$).

Таблиця 4 - Показники динаміки ринкових часток виробників м'ясопереробної продукції м. Херсона

№	Найменування виробника	Частка ринку, % (S_i)		Темп приросту ринкової частки (T)
		2013(S)	2014(S')	
1	МФ "Фаворит Плюс"	6,6	7,4	12,12
2	ТОВ "Глобинський"	8,5	9,4	10,59
3	МК "Ятрань"	4,5	3,9	-13,33
4	МК «Ідекс»	2,6	2,2	-15,38
5	МК «Житомирський»	3,9	4,4	12,82
6	МК "Роганський"	4,2	4,2	0
7	МК "Кременчугмясо"	6,5	5,5	-15,38
8	ПК "Золоте Теля"	3,5	3,9	11,43
9	ПАТ "АПК-ІНВЕСТ"	3,9	4,2	7,69
10	МК "Ювілейний"	6,3	5,7	-9,52
Інші		49,4	49,1	-0,61
Всього		-	-	

На підставі отриманих результатів ми побудували конкурентну карту ринку м'ясопереробної промисловості м. Херсона у матричній формі (рис. 2).

Класифікаційні групи		I	II	III	IV
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
I	Швидке покращення	Фаворит Плюс Глобинський	Житомирський		
II	Покращення		Роганський АПК-ІНВЕСТ Золоте Теля		
III	Погіршення	Ювілейний		Ятрань	
IV	Швидке погіршення		Кременчугмясо		Ідекс

Рисунок 2. - Конкурентна карта ринку м'ясопереробної промисловості м. Херсона

Джерело: розроблено автором за даними табл. .2-4.

Аутсайдером ринку є МК «Ідекс», частка ринку якого лише 2,2 %, до того ж спостерігається погіршення його позицій на ринку ($T = -15,4\%$). До аутсайдерів також відносяться і інші підприємства м'ясопереробної промисловості, до яких ми можемо відне-

сти безліч дрібних виробників, загальна частка яких складає 49,1% (5), що в перерахунку на загальну кількість продуцентів демонструє окрему частку кожного з них в діапазоні 0,2%-2 % від загального обсягу ринку. До того ж , їх темпи приросту ринкових часток наразі погіршуються (Т = - 0,61 %).

Висновки. Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції підприємства. За кожною групою виробників м'ясопереробної продукції, представлених у адаптованій до ринкового середовища м.Херсона матриці формування конкурентної карти ринку на основі результатів порівняльного аналізу можна закріпити причини й умови виникнення конкурентних переваг у розрізі товарної пропозиції, ціноутворення, організації мереж реалізації продукції й використання коштів стимулювання продаж, а також їхні економічні результати.

Конкурентна карта є свого роду фільтром, що відкидає всі переваги, які не впливають на поліпшення економічних показників та виділяє ключові фактори успіху на ринку. Таким чином, формується реальна картина розподілу сил конкурентів у конкурентній боротьбі. Вона дозволяє більш обґрунтовано підходити до розробки стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус фірми, особливості її ринкового оточення й можливості по дестабілізації сформованої ринкової ситуації. Перспективою подальших досліджень має стати розробка рекомендованих стратегій для підприємств з огляду на визначення їх економічних реалій і наявного статусу в конкурентній карті ринку.

Перелік посилань:

1. Портер М. *Международная конкуренция/М.Портер.* – М.: *Международные отношения*, 1993. – 896 С.
2. Турецький О.А. *Національна економіка та її регулювання/ О.А.Турецький.* - Одеса: СМІЛ, 2002.-380 С.
3. Фатхутдінов Р.А. *Стратегический менеджмент: Учебник/Р.А.Фатхутдинов* – М.: *Дело*, 2000.- 640 С.
4. Азоев Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Монография/Г.Л.Азоев.*- М.: *Центр экономики и маркетинга*, 1996. – 208 С.
5. Амблер Т. *Практический маркетинг/ Т.Амблер; пер.с англ.* – СПб.: *Изд-во «Питер»*, 1999. – 560 С.
6. Шевченко Л.С. *Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим / НАН Украины; Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития; Харьковская национальная академия городского хозяйства.* - Х. : *ИНЖЭК*, 2008. - 240с. - ISBN 978-966-392-221-8.
7. Малыш М.Н. *Конкурентоспособность – гарантия устойчивости мясного рынка/ М.Н.Малыш, Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина// Мясная Индустрия.* -2006.- №1.- С.19-22.
8. Дзюба С.А. *Метод построения матрицы оценки позиции товара//Маркетинг в России и за рубежом/С.А.Дзюба.* - 2007. - №4. -С. 3-11.
9. Шкардун В.Д. *Методика исследования конкуренции на рынке/ В.Д.Шкардун, Т.М.Ахтямов//Маркетинг в России и за рубежом.-2000.- №4.-С.44-54.*
10. Ансофф И. *Стратегическое управление/ И.Ансофф; под.ред. Л.И.Евченко; пер.с англ.* – М: *Экономика*, 1989.-519 С.
11. Томпсон А.А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.-[12-е изд.]; пер.с англ./А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд .* - М.:Изд.дом «Вильямс», 2003.-584 С.
12. Багиев Г.Л. *Маркетинг. Учебник для вузов. 3-е изд / Г.Л. Багиев, В.М, Тарасевич.* – СПб.: *Питер*, 2010. – 576 С.

Стаття надійшла: 25.04.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А..