

УДК 338.2 : 339.1

*С. О. Пермінова,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Факультет менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна*

*О. М. Савицька,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Факультет менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна*

*Я. В. Омельченко,
бакалавр, Факультет менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна*

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

*Svitlana O. Perminova,
Kandidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor of Department of Management, Department of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine*

*Olena M. Savytska,
Ph.D., Associate Professor of Department of Management, Department of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine*

*Yana V. Omelchenko,
Bachelor of Department of Management, Department of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine*

INCREASING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THEIR STRATEGIC DEVELOPMENT

У статті розглянуто конкурентоспроможність як пріоритетний економічний чинник функціонування промислових підприємств в мінливому зовнішньому середовищі. Проаналізовано фактори зниження та сприяння конкурентостійкості підприємства, врахування яких забезпечує конкурентні переваги організації. Приділено увагу методам аналізу конкурентних переваг, які дозволяють здійснити вимірювання й прогнозування конкурентоспроможності промислових підприємств, оцінити можливості зростання їх рівня конкурентоспроможності та дослідити найбільш вигідні напрями її підвищення. Зроблено акцент на необхідності розроблення індивідуальної ефективної стратегії суб'єктом господарювання, спрямованої на створення умов для розвитку та поліпшення конкурентної позиції підприємства у майбутньому. Досліджено процес управління

конкурентоспроможністю та етапи реалізації функцій управлінської діяльності на усіх рівнях керуючої системи організації, що є необхідною умовою реалізації стратегії розвитку підприємства.

The article considers competitiveness as a priority economic factor of functioning of industrial enterprises in a changing external environment. The factors of reduction and promotion of the enterprise competitiveness are analyzed, the considering of which ensures the competitive advantages of the organization. Attention is paid to the methods of analyzing competitive advantages that allow measuring and forecasting the competitiveness of industrial enterprises, assessing the possibilities for increasing their competitiveness level, and exploring the most profitable directions for increasing it. The emphasis was placed on the need to develop an individual effective strategy by the enterprise aimed at creating conditions for the development and improvement of the company competitive position in the future. The process of management of competitiveness and stages of the implementation of management functions at all levels of the management system of the organization, which is a prerequisite for the implementation of the enterprise development strategy, is studied.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку, методологія оцінювання конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

Keywords: enterprise competitiveness, development strategy, competitiveness assessment methodology, competitive advantages.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасних підприємств в ринкових умовах є їх висока конкурентоздатність. Однак, постійні зміни в зовнішньому середовищі, зростання рівня невизначеності та ризику, інтеграція України в європейський економічний простір ускладнюють діяльність вітчизняних промислових підприємств і змушують їх шукати більш ефективні шляхи економічного зростання, використовувати комплекс економічних методів управління, ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами, нагромаджувати і раціонально використовувати виробничий потенціал, покращувати якість продукції, реалізуючи її в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування. Тобто, постійно самовдосконалюватися, уміло маневруючи в ринковому просторі та у часі. В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення довгострокових стратегій розвитку промислових підприємств, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу та допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довготермінових конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності підприємства набула глибокого та всебічного вивчення в працях зарубіжних учених (І. Ансофф, Г. Гамель, П. Друкер, Р. Ешенбах, Ф. Котлер, Р. Коуз, М. Портер, К. Прахалад, Д. Рікардо, А. Томпсон, Й. Шумпетер та ін.) та вітчизняних науковців (Л. Артеменко, В. Базилевич, І. Булах, С. Войтко, О. Гавриш, В. Геєць, Л. Довгань, М. Желіховська, Л. Карпенко, Б. Кваснюк, С. Клименко, О. Кузьмін, Т. Надтока, С. Пермінова, О. Савицька, С. Савчук, В. Фролова, Н. Хрущ, Н. Шандова, В. Шарко та ін.), які досліджували процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, удосконалювали методологічні підходи оцінювання рівня їх конкурентоспроможності, формували наукові погляди ефективного стратегічного управління організаціями, визначали теоретичні та методологічні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств.

Невирішені питання. Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики залишається актуальним дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку, оскільки загострення конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку національної економіки знижує конкурентні переваги вітчизняних промислових підприємств та перешкоджає досягненню їх стійких ринкових позицій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності промисловими підприємствами в умовах реалізації стратегій їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. На даному етапі розвитку національної економіки загострюється конкурентна боротьба між підприємствами. Це пов'язано з інтеграцією України у міжнародний економічний простір, а також проникненням на вітчизняний ринок країни потужних транснаціональних корпорацій, що знижує конкурентні переваги державних підприємств у боротьбі за лідерство. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг підприємств має пріоритетний характер в сучасних умовах розвитку, і, на думку авторів [1, с. 99], є першочерговою для української економіки.

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо конкурентоспроможності підприємств слід зауважити, що загальноприйнятого визначення даного поняття не існує. На основі досліджень вчених, котрі вивчали дану проблематику [1 - 9], можна сформулювати *поняття конкурентоспроможності підприємства як здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, котра матиме конкурентні переваги порівняно з товарами-аналогами конкурентів у певний проміжок часу на визначеному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості й підвищення вартості власного капіталу компанії* [2].

У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги організації. Науковці залежно від своїх поглядів і області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Узагальнення точок зору вчених дозволили сформулювати перелік факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства, і класифікувати їх за такими ознаками [3, с. 95]:

- фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні) (табл. 1);
- фактори, що сприяють конкурентостійкості підприємства (зовнішні і внутрішні).

Таблиця 1.
Фактори зниження конкурентостійкості підприємства

<i>Зовнішні фактори</i>	
Науково-технічний прогрес:	виникнення і/або високі темпи інновацій: - у виробництві - технології, нові знаряддя і предмети праці; - в товарі, його властивостях; - в організації маркетингу.
Державна політика:	в економіці: - загроза у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, в інвестиційній діяльності підприємства; в законодавчій сфері: - несприятливі зміни в законодавстві; - відсутність державної політики в сфері законотворчості; в соціальній сфері: - збільшення рівня впливу соціальних вимог; - збільшення соціальних стандартів.
Інфраструктура ринку:	- недосконалість або погіршення інфраструктури ринку
Споживачі:	- зміни потреб; - зростання рівня вимог; - погіршення рівня життя.
Конкуренти:	поведінка конкурентів на ринку: - поява нових конкурентів із старим товаром; - поява нових конкурентів із новим товаром; - поява нових товарів у старих конкурентів; порушення антимонопольного законодавства: - об'єднання, домовленість.
Постачальники/ партнери (сировини, енергії, устаткування, кваліфікованих кадрів):	- поведінка постачальників /партнерів; - їх зникнення (недоступність); - підвищення цін на їх продукцію, і в цілому їх диктат при дефіциті постачальників.
<i>Внутрішні фактори</i>	
Маркетинг:	- негнучка цінова політика, чи її погіршення; - негнучка асортиментна політика; - звуження асортименту товарів; - погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування та реклами;

	- відсутність стабільності в інноваційній діяльності, її неефективність; - відсутність (припинення) НІОКР, їх неефективність.
Виробництво:	- значне збільшення зносу устаткування; - старіння технології, знарядь і предметів праці.
Фінансова і інвестиційна діяльність:	- втрата фінансової стійкості; - низька (погіршення) платоспроможність; - слабка ділова активність; - втрата інвестиційної привабливості.
Кадри:	- недосконала система мотивації праці; - нездатність зберегти необхідний склад кваліфікованих кадрів; - погіршення рівня корпоративної культури підприємства.
Менеджмент:	- неефективна система управління на підприємстві; - необґрунтованість місії підприємства.
Соціальна відповідальність:	- відсутність або зниження (значне) соціальної відповідальності підприємства.

(сформовано авторами на основі [3, с. 95-97])

До зовнішніх факторів, що сприяють підвищенню конкурентостійкості підприємства можна віднести наступні: зростання кредитування виробництва, сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури ринку, прихильність покупців, поліпшення рівня життя, відхід конкурента з ринку, виникнення бар'єрів входу в галузь, посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства та ін. [3, с. 97].

До внутрішніх факторів підвищення конкурентостійкості підприємства можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності системи стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналагодження устаткування і технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності та ін. [3, с. 98].

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств впровадження знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.

Сформувати механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств із урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал [4, с. 25-26].

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства у майбутньому [4, с. 26; 5, с. 48].

Зважаючи на те, що в сучасних економічних умовах підприємствам – виробникам продукції – потрібно постійно відслідковувати зміни попиту на ринку, вартість сировинних ресурсів та інші фактори впливу зовнішнього середовища на їх діяльність та ін., а питання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання залежить від ступеня використання новітніх підходів в управлінні організацією, стратегічного менеджменту, стратегічного та оперативного контролінгу, а також стратегічного маркетингу, актуальності набуває проблема розроблення ефективної індивідуальної стратегії суб'єкта господарювання, що здатна перетворити підприємство на лідера ринку [2].

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [6, с. 5].

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління розташовують ці переваги в такому порядку [6, с. 5].

1. Розробка і вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.

2. Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що робляться компанією.
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати.
4. Вибрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання.
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців.

Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розробку стратегій конкретного підприємства. По суті, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки організації в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування й впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства [6, с. 5].

Складну і багатомірну сукупність класифікацій стратегій зображено на рис. 1 [6, с. 6].



Рис. 1. Класифікація стратегій підприємства [6, с. 6]

З огляду на важливість конкурентоспроможності, для ефективного функціонування вітчизняних промислових підприємств необхідно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без кількісної оцінки вся робота з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності має необґрунтований, стихійний характер. Підвищення конкурентоспроможності

підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції. Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається, в основному, завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції, як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств [7, с. 173-174].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків [8, с.73]:

- *визначення основних пріоритетів* – постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- *визначення завдань* – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- *розробка стратегії* – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- *реалізація стратегії* – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація завдань в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства включає чотири етапи [9, с. 117].

На першому етапі реалізуються усі функції управлінської діяльності на усіх рівнях керуючої системи організації, основним завданням якого є створення системи впливів керуючої системи на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання конкретних результатів.

Другий етап передбачає формування способів впливу керуючої системи на керовану.

На третьому етапі відбувається формалізація методів управління, які, трансформуючись, набувають виду конкретного управлінського рішення, які циркулюючи каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив.

Каналами зворотного зв'язку до керуючої підсистеми надходить інформація про наявні відхилення, відповідно до яких виробляється управлінське рішення, щодо керованої підсистеми. При цьому, ефективність виконання керованою підсистемою завдань і досягнення цілей прямо залежить від діяльності керуючої та інформаційної підсистем.

На четвертому етапі здійснюється управлінська діяльність, яка спрямована на забезпечення реалізації функцій управління, формування методів управління, розробку і прийняття управлінських рішень, а також формалізацію впливу керуючої системи на керовану.

Важливим елементом усіх етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є *оцінка його конкурентоспроможності*.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить [4]: життєвий цикл товару; оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінгу; споживча вартість тощо.

На даному етапі розвитку економіки актуальним є завоювання й утримання конкурентних переваг. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Виробники постійно повинні відслідковувати зміну попиту, вартості сировинних ресурсів, використовувати новітні підходи у сфері стратегічного маркетингу для підвищення рентабельності активів [10, с. 35-36].

Конкурентоспроможність промислового підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг [11].

Існує велика кількість методів аналізу конкурентних переваг на цільовому ринку, які доречно умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі [10, с. 35; 12, с. 121]:

- 1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;
- 2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;
- 3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

Використання окреслених методів дозволяє здійснити вимірювання і прогнозування конкурентоспроможності промислових підприємств, провести ґрунтовний аналіз напрямків і резервів зростання та дослідити найбільш вигідні шляхи її підвищення. Вибір методу дослідження має бути обґрунтований з позицій його застосування для рішення даного конкретного завдання оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Існує ряд вимог до методу оцінки конкурентних переваг підприємства. Він має забезпечувати [3, с. 70]:

1) комплексність результату, що досягається за допомогою відображення: специфіки діяльності; дії внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність на тактичному і стратегічному рівнях та конкурентостійкість підприємства; комплексної дії складових елементів оцінки;

2) часову залежність, що дозволить визначати: конкурентоспроможність підприємства в поточний час; на перспективу; їх аналізувати як за складовими, так і в комплексі;

3) взаємозв'язок з іншими елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства: місією, цілями, загальною та конкурентною стратегіями, що дозволить підвищити її ефективність.

Для досягнення цього метод повинен забезпечувати: можливість планування змін із окремих складових конкурентоспроможності за результатом їх аналізу; враховувати як поточні цілі, загальну та конкурентну стратегію, так і їх зміни.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства представлено на рис. 2 [12, с. 122].

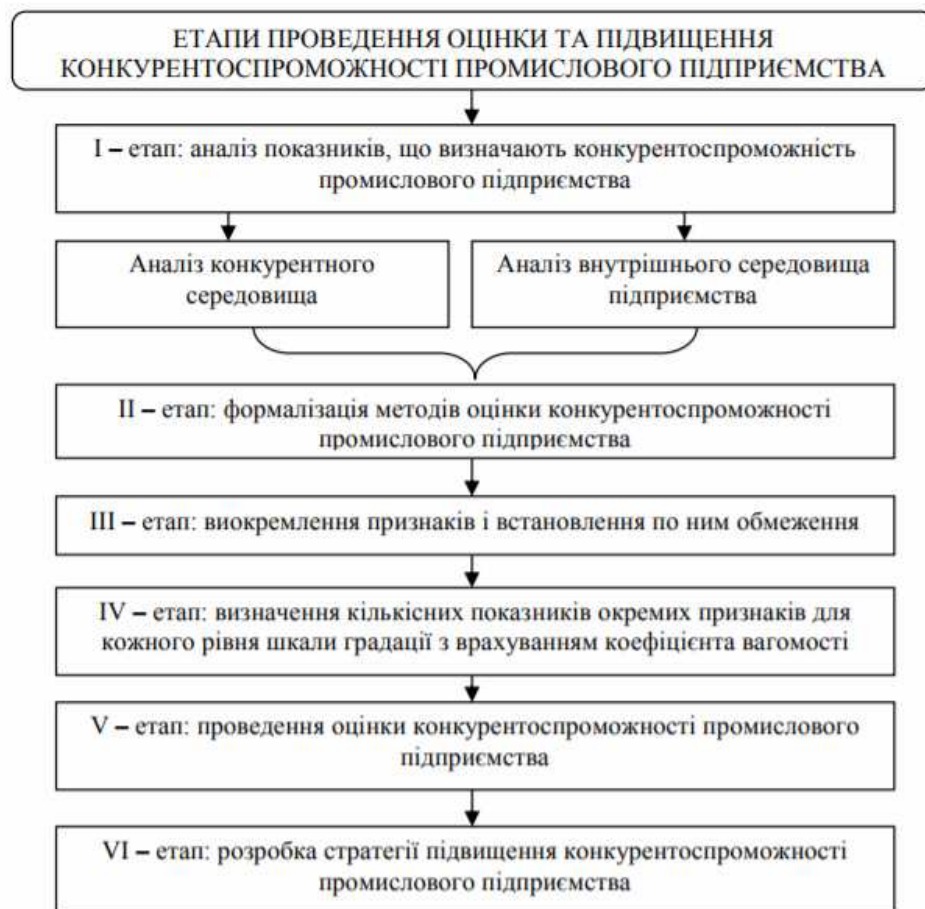


Рис. 2. Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства [12, с. 122]

Отримані відомості створюють інформаційне поле аналізу і дозволяють: надати за певний період оцінку конкурентного середовища досліджуваних суб'єктів ринку; виявити динаміку змін ринку в цілому і його сегментів та встановити причини таких змін; провести порівняння конкретних показників з аналогічними характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень [12].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних промислових підприємств передбачає розробку шляхів підвищення ефективності виробництва за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. Розглядаючи підвищення конкурентоспроможності як довгостроковий процес, який здійснюється відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, можна виділити низку заходів, що забезпечують промисловим підприємствам досягнення конкурентних переваг, а саме: зниження собівартості продукції; підвищення її пріоритетності; зміна якості та технічних параметрів продукції; виявлення недоліків товарів конкурента; впровадження інновацій; виявлення переваг власних товарів порівняно із заміниками;

використання цінових факторів підвищення конкуренції; вплив на споживача шляхом проведення реклами, надання кредиту; пошук нових сфер використання продукції тощо.

Оскільки конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи (виробничих, економічних, науково-технічних) і зовнішніх відносин між промисловими підприємствами, тому для кардинального покращення результатів діяльності слід виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи.

Подальші дослідження мають відбуватися в напрямі обґрунтування довгострокових стратегій, які б допомагали вітчизняним промисловим підприємствам виживати в конкурентній боротьбі та забезпечувати підвищення рівня конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Література.

1. Савицька О. М. Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / О. М. Савицька, С. О. Пермінова, Я. В. Омельченко // Матеріали VII Міжнародної наукової конференції «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства», 24-25 листопада 2017. – Кременчук : Пресс-Лайн, 2017. – С. 99-101.
2. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, Д. С. Лізягіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>.
3. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : Монографія. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
4. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 24-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2)_6).
5. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. – № 11 (41). – С. 48–58.
6. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
8. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал «Молодий вчений» №2 (29) лютий 2016. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
9. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти / О. Є. Кузьмін // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : Монографія. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2006. – С. 116-120.
10. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська / За наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.
11. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності [Текст] / Т. І. Миронюк, В. І. Цьома // Економіка харчової промисловості : Науковий журнал. (Одеська національна академія харчових технологій). – 2014. – №1(21). – С. 35–37.
12. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015, Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. – С. 120-125. – Режим доступу : <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

References.

1. Savyts'ka, O. M.; Perminova, S. O.; Omel'chenko, Ya. V. (2017) "The impact of international integration processes on increasing the competitiveness of domestic enterprises", *Materialy VII Mizhnarodnoi nauk. konf.* [Materials of VII International Science. conf.], Aktual'ni pytannia zabezpechennia stijkoho rozvytku natsional'noho hospodarstva [Current issues of sustainable development of the national economy], Kremenchug. pp. 99-101.
2. Savyts'ka, O. M.; Liziagina, D. S. (2017) "Prerequisites for forming a strategy of marketing communications on the basis of a systematic approach to assessing the level of competitiveness and the state of resource support of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>, (Accessed 5 December 2017).
3. Bulakh, I. V.; Nadтока, T. B. (2010) *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva sfery telekomunikatsij* [Estimation of competitiveness of the enterprise in the field of telecommunications], DRUK-INFO, Donetsk, Ukraine.

4. Karpenko, L. M. (2013) "Methodological approaches to assessing the competitiveness of the enterprise" *Herald socio-economic research*, [Online], vol. 2, no. 3, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2)__6), (Accessed 5 December 2017).
5. Shandova, N. V. (2004) "Key elements of the system to ensure the competitive advantages of the enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 41, no. 11, pp. 48–58.
6. Frolova, V. Yu. (2012) Strategic approach in managing competitiveness of an enterprise, [Online], available at: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>., (Accessed 5 December 2017).
7. Dovhan', L. Ye.; Karakaj, Yu. V.; Artemenko L. P. (2011), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Perminova, S. O.; Romanko, Ye. V. (2016) "Management international competitiveness as a factor in the success of a modern enterprise", *Scientific magazine "Young scientist"*, [Online], vol. 29, no. 2, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>., (Accessed 5 December 2017).
9. Kuz'min, O. Ye. (2006) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychni zasady, problemy i prykladni aspekty* [Management of enterprise competitiveness: theoretical foundations, problems and applied aspects], Konkurentospromozhnist': problemy nauky i praktyky : Monohrafiia, VD „INZhEK”, Ukraine.
10. Khrusch, N. A.; Zhelikhovs'ka, M V. (2010) *Konkurentni stratehii: protsesy stvorennia ta realizatsii* : monohrafiia [Competitive strategies: processes of creation and implementation], Osvita Ukrainy, Ukraine.
11. Myroniuk, T. I.; Ts'oma, V. I. (2014) "Modern problems and methods for assessing competitiveness", *Food industry economics: Scientific journal*, vol. 21, no. 1, pp. 35 - 37.
12. Sharko, V. V. (2015) "Competitiveness of the enterprise: methods of evaluation, strategy of improvement", *Scientific herald of Mukachevo state university*, [Online], vol. 2, no. 4, available at: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>, (Accessed 5 December 2017).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2017 р.