

**Виктория Александровна ЗАХАРНЁВА**

аспирант кафедры статистики и экономического анализа,  
Луганский национальный аграрный университет  
E-mail: bench69@mail.ru

## **ПОКАЗАТЕЛИ И ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Захарнева, В. А. Показатели и факторы конкурентной среды развития сельскохозяйственного предприятия [Текст] / Виктория Александровна Захарнева // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 77-84. – ISSN 1993-0259.

### **Аннотация**

*От состояния, структуры и динамики конкурентной среды на агропродовольственном рынке зависит эффект соперничества между субъектами конкуренции, который в свою очередь содействует рациональному распределению ресурсов; более полному удовлетворению разнообразных нужд потребителей; притоку иностранного капитала в экономику Украины и уменьшает убывание собственных финансовых ресурсов в целях поиска наиболее благоприятных условий для их вложения; повышению статуса страны в системе международного разделения труда.*

*Конкурентным можно назвать предприятие, которое владеет и эффективно использует собственные преимущества над конкурентами по разным направлениям деятельности на рынке. Поэтому, определение (оценивание) уровня конкурентоспособности предприятия является одним из наиболее значимых в системе управления сельскохозяйственным предприятием. При этом возникает необходимость оценивания разных направлений деятельности сельскохозяйственного предприятия, что обуславливает сложность и многоаспектность данного процесса. Особенности сельскохозяйственной продукции, сформированный состав системы показателей, зависимость от условий рыночной среды и ряд других факторов также оказывают влияние на процесс определения уровня конкурентоспособности. Цель – усовершенствование методики и оценивание влияния нестабильности конкурентной среды на функционирование и развитие сельскохозяйственного предприятия.*

*Результаты. Исследовано понятие конкурентоспособности предприятия; усовершенствована методология оценивания уровня конкурентоспособности предприятия; проанализированы подходы к обоснованию и выбору целей, показателей и критериев оценки относительно разных субъектов конкурентной среды*

**Ключевые слова:** факторы развития сельскохозяйственного предприятия; субъекты рынка; показатели конкурентной среды; конъюнктура агропродовольственного рынка.

**Viktorija Aleksandrovna ZAHARNJOVA**

PhD student,  
Department of Statistics and Economic Analysis,  
Lugansk National Agrarian University  
E-mail: bench69@mail.ru

## **INDICES AND FACTORS OF COMPETITIVE ENVIRONMENT DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

### **Abstract**

*From the state, structure and dynamics of the competitive environment in the agro-food market depends on the effect of competition between entities of competition, which in turn promotes the efficient allocation of resources; to better meet the diverse needs of consumers; inflow of foreign capital in the Ukrainian economy and reduces the decrease of its own financial resources in order to find the most favorable conditions for their investments; enhance the country's status in the international division of labor.*

*It can be called a competitive enterprise that owns and effectively uses its own competitive advantages in different*

---

areas of activity in the market. Therefore, the definition of (evaluation) the competitiveness of enterprises is one of the most important in the management of agricultural enterprises. At the same time there is a need assessment of various activities of the agricultural enterprise, which makes the complexity and multidimensional nature of the process. Especially agricultural products, formed part of a system of indicators, dependence on the conditions of the market environment and other factors also influence the process of determining the level of competitiveness.

The goal - to improve methods of evaluating the impact of volatility and competitive environment for the operation and development of the agricultural enterprise.

Results. It explores the concept of competitiveness of the enterprise; improved methodology for estimating the level of competitiveness of the enterprise; Approaches to the justification and the choice of targets, indicators and evaluation criteria with respect to different subjects of the competitive environment

**Keywords:** factors of development of the agricultural enterprise; market actors; performance concurrency environment; agri-food market situation.

**JEL classification: P120**

---

### Введение

Изучая научную литературу, необходимо отметить, что в ней рассматриваются лишь факторы конкурентной среды предприятия как часть внешней среды [1] или промежуточной среды [6], при этом отсутствует однозначное определение конкурентной среды как таковой. На рынке аграрных товаропроизводителей для системного и совокупного анализа конкурентной среды рационально использовать именно отраслевой анализ, ограничиваясь лишь факторами промежуточной среды, которые не включают в себя объективные факторы, на которые предприятие не имеет влияния. Исследованием управления конкурентоспособностью предприятия занимались многие отечественные и зарубежные авторы. Экономисты Т. В. Омеляненко, Н. П. Тарнавская дают определение конкурентоспособности, ее факторы и их классификацию, авторы исследуют конкурентные преимущества, определяют роль и значение управления конкурентоспособностью в стратегическом управлении, рассматривают подходы относительно сущности и оценивания конкурентоспособности предприятия [3; 5].

На основе изучения результатов научных исследований конкурентную среду можно представить как совокупность рыночных факторов и условий, которые определяют отношения предприятий, производящих однородную продукцию, использующих однотипное сырье и имеющих общий круг потребителей в процессе их конкуренции.

Формирование конкурентной среды происходит не только собственно субъектами рынка, но и их взаимодействием и взаимоотношениями, которые вызывают соперничество. Одной из главных задач развития отношений между аграрными товаропроизводителями и регулирующими данную отрасль органами государственной власти является диагностика конкурентной среды. Для регулирующих и контролирующих органов анализ конкурентной среды осуществляется с целью определения недостатков и негативных тенденций, которые могут привести к неуравновешенности в развитии аграрного рынка. Для товаропроизводителей анализ проводится для выявления особенностей данной среды и требований, которые выдвигаются к хозяйствующим субъектам.

### Цель статьи

Целью статьи является усовершенствование методики и оценивание влияния нестабильности конкурентной среды на функционирование и развитие сельскохозяйственного предприятия.

### Изложение основного материала исследования

Оценивание конкурентной среды дает возможность определить уровень её агрессивности, концентрации соперничества в ней и в дальнейшем на основе анализа выявить основные критерии достижения успеха в конкурентном соперничестве. Среди многочисленных факторов, которые непосредственно влияют на конкурентную среду, следует выделить барьеры входа и выхода, которые препятствуют деятельности действующих на рынке субъектов [4].

Под барьерами входа на рынок понимаются любые факторы и обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического и финансового характера, препятствующие новым субъектам войти на данный рынок и на равных условиях конкурировать с действующими на нем субъектами [2, с. 131].

Барьерами выхода из отрасли рассматриваются те, которые возникают в случае значительных инвестиций в производственные фонды, имеющие низкую степень ликвидности. В таких случаях существует повышенный экономический риск деятельности в отрасли и возникают дополнительные входные барьеры. Существуют иного рода барьеры выхода, к которым относятся расходы, связанные с

банкротством или ликвидацией предприятия. Когда выходные барьеры высоки, избыточные мощности остаются в отрасли, а компании, которые проигрывают в конкурентной борьбе, не сдают позиций. Скорее они оказывают большое сопротивление и через свою слабость вынуждены прибегать к радикальным мерам. Доходность целой отрасли вследствие этого может долго оставаться низкой [4, с. 37].

Оптимальная ситуация с точки зрения прибыльности отрасли – входные барьеры являются высокими, а выходные – низкими [4, с. 39]. При этом специфические особенности сельскохозяйственных субъекта, объекта и процесса управления конкурентоспособностью приводят к тому, что классическая комбинация этапов управления реализуется в данном случае в форме циклического процесса. Цикличность обусловлена непрерывностью регулирования и постоянными изменениями во внутренней и внешней среде. Основываясь на проведенных исследованиях информации о внутренней и внешней среде деятельности сельскохозяйственных предприятий, мы попытались разделить показатели конкурентной среды на три основных и два дополнительных блока (рисунок 1).

Основные блоки включают в себя показатели: 1) ресурсного потенциала; 2) эффективности производственной деятельности и обеспеченности ресурсами; 3) финансовых результатов и их использования субъектами конкуренции.

В первый блок отнесены показатели, характеризующие ресурсный потенциал субъектов конкуренции на внутреннем рынке; это показатели обеспеченности сельскохозяйственного предприятия и его основных конкурентов основными производственными ресурсами. Исследуется землеобеспеченность, трудообеспеченность, обеспеченность оборотными средствами, собственным капиталом, фондообеспеченность, коэффициент обновления основных фондов и т. д.



**Рис. 1. Структура показателей конкурентной среды сельскохозяйственного предприятия\***

\*разработано автором

Во второй блок включены наиболее важные показатели, которые характеризуют эффективность финансово-хозяйственной деятельности субъектов конкуренции на внутреннем рынке: фондоотдача, производительность труда, эффективность использования земельных ресурсов, фондо- и материалоемкость.

Третий блок формируют показатели оценки финансовых результатов и их использования субъектами конкуренции: уровень рентабельности и норма прибыли, размер валовой и чистой прибыли субъектов конкуренции на внутреннем рынке, их норма накопления.

В соответствии с разработанной структурой проанализируем показатели конкурентной среды сельскохозяйственных предприятий Харьковской и Луганской областей на примере ЧАО «Адонис»

Луганской области и ЧАО «Заря» Харьковской области (табл. 1, табл. 2). Тенденции развития сельскохозяйственных предприятий Луганской и Харьковской областей указывают на то, что значительное их количество является убыточными в связи со снижением доходности и ростом расходов. Так как финансовое состояние сельскохозяйственного предприятия является одним из важнейших критериев конкурентоспособности, поиск путей его улучшения требует дальнейших исследований.

**Таблица 1. Показатели конкурентной среды сельскохозяйственных предприятий по основным блокам**

	Показатели	ЧАО «Заря»		Откл.	ЧАО «Адонис»		Откл.
		2013 г.	2014 г.		2013 г.	2014 г.	
1 блок	Среднесписочная численность работников, чел	28	19	-9	14	8	-6
	Собственный капитал, тыс. грн	1297,9	1297,9	-	364,0	364,0	-
	Фондовооруженность, тыс. грн/чел	148,74	44,33	-104,41	36,91	23,21	-13,7
2 блок	Производительность труда, тыс. грн/чел	461,49	337,58	-123,91	69,64	58,69	-10,95
	Фондоотдача, тыс. грн	10,41	2,27	-8,14	1,59	3	1,41
	Фондоемкость, тыс. грн	0,1	0,44	0,34	0,63	0,34	-0,29
3 блок	Доход (виручка от реализации), тыс. грн	12921,8	6414,1	-6507,7	975,0	469,5	-505,5
	Чистая прибыль (убыток), тыс. грн	(1610,7)	(5079,0)	-3468,3	(93,2)	(90,4)	2,8

**Таблица 2. Показатели конкурентной среды сельскохозяйственных предприятий по дополнительным блокам**

	Показатели	Харьковская обл. .		Откл.	Луганская обл. .		Откл.
		2013 г.	2014 г.		2013 г.	2014 г.	
4 блок	Количество с/х предприятий, шт	2000	2000	-	737	737	-
	Доля с/х предприятий среди регионов Украины	3%	3%	-	1,1%	1,1%	-
	Индекс объема с/х производства	1,0	1,12	0,12	1,0	1,32	0,32
5 блок	Цены продажи аграрной продукции: Молоко, грн /т	3950,0	4067,2	117,2	3240,36	4070,8	830,44
	Скот и птица (живой вес), грн. /т	12260,8	12435,7	174,9	11129,7	11074,05	-55,65
	Яйца, тыс. шт	682,2	531,5	-150,7	729,04	666,4	-62,64
	Зерно, грн /т	1268,9	1215,0	-53,9	1309,6	1285,3	-24,3
	Индекс цен на топливо	1,0	1,2	0,2	1,0	1,17	0,17
	Процент занятого населения в сельском хозяйстве	13%	14%	1	16%	13%	3

Целесообразным является выделение в дополнительный (четвертый) блок показателей, которые характеризуют особенности функционирования субъектов конкуренции в регионе. Кроме того, ряд показателей макровнешней среды, в частности, показателей макровнешней среды на национальном уровне можно отнести к косвенным показателям. Это объясняется тем, что эти показатели являются достаточно информативными для учета в процессе формирования стратегической политики конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия и влияют на формирование и развитие протекционистской политики. Данные показатели дополняют показатели внутренней среды субъекта

конкуренции и позволяют в определенной мере прогнозировать динамику их изменения.

Четвертый (дополнительный) блок формируют показатели, прямо или косвенно характеризующие региональное развитие отрасли: объемы поставок конкурентов на региональный рынок и их динамику, количество поставщиков, динамику числа заявок на использование государственных закупок агропродовольственной продукции, удельный вес прибыльных (убыточных) национальных участников регионального рынка в их общем числе.

Пятый (дополнительный) блок формируют показатели производства и динамики цен на топливо, горючее, электроэнергию и другие элементы оборотных средств сельского хозяйства, предоставляемых промышленностью; уровень цен на элементы основных средств, используемых в сельском хозяйстве; показатели структуры и динамики трудовых ресурсов в национальной экономике.

Результатом анализа показателей конкурентной среды является вывод о том, что условия деятельности сельскохозяйственных предприятий Харьковской и Луганской областей отличаются. По показателям основных блоков видно, что результативность деятельности предприятий, а также их ресурсообеспеченность значительно снизилась в 2014 году. Так, сравнивая показатели 5-го блока, необходимо отметить значительный рост цен в 2014 году на топливо Харьковской области по сравнению с Луганской областью. Сравнивая цены продажи аграрной продукции, отмечаем, что основные тенденции роста и снижения сохраняются в обеих областях, однако в Луганской области прослеживается превышение цен на яйца и зерно в среднем на 4-7 %. Полученные данные обусловлены разницей темпа роста цен на топливо в данных регионах, что влияет на себестоимость выпускаемой продукции, а также количественным преимуществом конкурентов.

При формировании системы регулирующих мероприятий основное внимание при анализе внешней среды сельскохозяйственных предприятий необходимо уделить изучению и прогнозу развития конъюнктуры агропродовольственного рынка, а также углубленному анализу его конкурентной среды. Оценка и анализ условий, которые определяют рыночную ситуацию в некоторый момент времени, т. е. рыночную конъюнктуру, необходима для эффективного регулирования конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Исследование конъюнктуры агропродовольственного рынка нацелено на выявление характера каждого из рыночных элементов, а также степени их сбалансированности. Преимущественными элементами являются спрос, предложение и цена. Факторы, формирующие конъюнктуру конкурентной среды агропродовольственного рынка, показаны на рисунке 2.



**Рис. 2. Факторы, формирующие конъюнктуру конкурентной среды агропродовольственного рынка\***

\*Разработано автором

---

Анализируя спрос, необходимо учитывать следующие факторы: уровень и динамику цен на агропродовольственные товары; уровень доходов населения, а впоследствии и динамику покупательной способности; потребление продуктов питания на душу населения; уровень самообеспеченности населения с помощью личных подсобных хозяйств и др.

На предложение влияют иные, специфические факторы, такие, как степень привлекательности данного производства по сравнению с другими отраслями национальной экономики, в которые вероятны альтернативные вложения капитала; количество участников рынка со стороны предложения; объемы производства и импорта как на национальном, так и на региональном уровне; уровень интенсификации сельскохозяйственного производства.

Соотношение спроса и предложения формируют пропорциональность рынка. Анализ данной категории предполагает не только исследование сложившейся структуры каналов распределения сельскохозяйственной продукции, оценку состояния оптовой и розничной торговли, определение соотношения оптового и розничного оборота, но и структуру национального и импортного предложения в дифференциации стран-экспортеров и видов продукции.

Структурирование агропродовольственного рынка позволяет выделить в его составе два первичных компонента: 1) рынок сельскохозяйственного сырья, то есть рынок аграрных продуктов; 2) рынок продовольственных товаров. Одним из способов адаптации к высококонкурентным рыночным условиям при выходе участников на рынок является горизонтальная и вертикальная интеграция сельскохозяйственных товаропроизводителей, что является существенным фактором изменения конкурентной среды.

Горизонтальная интеграция предполагает объединение сельскохозяйственных предприятий между собой, а вертикальная с промышленными предприятиями, в частности пищевой промышленности и т. д. Данные особенности, по нашему мнению, делают целесообразным анализ конкурентной среды агропродовольственного рынка, по цепочке добавления стоимости – от рынка сельскохозяйственного сырья до рынка продовольственных товаров с высокой степенью переработки.

Определение величины предложения на соответствующем рынке агропродовольственных товаров возможно с помощью балансов ввоза-вывоза продукции на рассматриваемой территории (регионе) и за ее пределы. Балансы в разрезе отдельных видов сельскохозяйственной продукции составляют органы государственной статистики и находятся в открытом доступе.

Показатели количества конечных потребителей, объем и структура их доходов характеризуют спрос на данном рынке товаров.

Прогноз и оценку совокупного объема потребления определенного вида продукции рекомендуется осуществлять по трем направлениям: 1) учитывая рекомендуемые нормативными документами нормы питания; 2) учитывая уровень прожиточного минимума; 3) учитывая сложившиеся тенденции потребления при учете динамики платежеспособного спроса населения.

Объем рыночного спроса (емкость рынка) является одним из наиболее важных показателей информационной базы диагностики конкурентной среды агропродовольственного рынка. Данный показатель применяется для определения рыночной доли национальных и иностранных поставщиков и нацелен на защиту национального агропродовольственного рынка и поддержку национальных производителей.

Отличительной чертой рынка сельскохозяйственного сырья является значительное внутрихозяйственное потребление некоторых видов продукции, т. е. относительно низкая товарность сельскохозяйственного производства, что следует учитывать при определении емкости рынка на основе данных об объемах реализации. Следует учесть, что доступность информации относительно объемов производства намного выше по сравнению с информацией об объемах реализации продукции и продовольствия.

Информационной базой показателей диагностики внутренней и внешней среды субъектов конкуренции являются официальные данные государственной статистики в агропромышленном комплексе, что дает возможность систематически и оперативно следить за изменениями во внутренней и макровнешней среде.

Методика оценки состояния конкуренции основана на экспертной оценке индикаторов, характеризующих состояние конкуренции на конкретном агропродовольственном рынке. В качестве экспертов выступали специалисты отдела мониторинга аграрного рынка Департамента экономического развития аграрного рынка, профессорско-преподавательский состав кафедры статистики и экономического анализа Луганского национального аграрного университета, руководители хозяйствующих субъектов сельского хозяйства Харьковской и Луганской областей, потребители агропродовольственной продукции (табл. 3). Экспертами численно оценивались значения индикаторов, влияющих на развитие конкуренции, по 5-балльной шкале с установленными весовыми коэффициентами.

**Таблица 3. Оценка факторов конкурентной среды на агропродовольственном рынке**

---

Конкурентная среда	Весовой коэффициент важности i-го фактора	Харьковская область	Луганская область
1. 1. Коэффициент концентрации рынка	0,8	4	3
1. 2. Индекс концентрации рынка (Индекс Герфиндаля-Гиршмана)	0,8	4	3
2. Ценовые критерии			
2. 1. Несоответствие роста цен темпу инфляции	0,4	2	3
2. 2. Различие в ценах размещаемых региональными и местными органами власти ресурсов на конкурсе (аукционе)	0,9	2	3
2. 3. Различие между региональными ценами и ценами в соседних регионах	0,2	4	4
2. 4. Ценовая конкуренция, создаваемая субъектами малого предпринимательства	0,8	3	4
2. 5. Дисперсия региональных цен на данном рынке	0,3	3	3
3. Оценочные критерии			
3. 1. Структурные признаки наличия конкуренции			
3. 1. 1. Доля продукции (услуг), производимых новыми участниками рынка (вошедшими на рынок в течение последних 3-х лет) с учетом отраслевой специфики рынка	0,7	4	3
3. 1. 2. Доля хозяйствующих субъектов от общего числа опрошенных, считающих, что состояние конкурентной среды улучшилось за текущий год	0,1	3	2
3. 1. 3. Наличие технологических и инфраструктурных барьеров входа на рынок с учетом отраслевой специфики	0,8	4	4
3. 2. Поведенческие признаки наличия конкуренции			
3. 2. 1. Показатели усредненных издержек бизнеса на предусмотренное нормативно-правовыми актами взаимодействие с органами власти по вопросам создания предприятия, лицензирования, контроля, на систему налогового администрирования, и т. д.	0,8	2	2
3. 2. 2. Показатели усредненных издержек бизнеса на взаимодействие с субъектами установленных и локальных естественных монополий	0,1	1	1
3. 2. 3. Наличие достоверной, доступной информации о рынке, о его объеме и потребностях	0,8	3	3
3. 2. 4. Доля хозяйствующих субъектов от числа опрошенных, считающих, что антиконкурентных действий органов власти и управления и органов местного самоуправления стало меньше за текущий год	0,7	2	3
3. 2. 5. Число дел, возбужденных антимонопольным комитетом по нарушениям законодательства на данном рынке по сравнению с прошлым периодом	0,3	4	3
3. 3. Функциональные признаки наличия конкуренции			
3. 3. 1. Наличие у отдельных участников рынка сверхприбыли и (или) возможности ее получения	0,5	2	1
3. 3. 2. Соответствие качества товаров требованиям потребителя, удовлетворенность потребителя показателем цена/качество	0,9	4	4
3. 3. 3. Инновационное поведение хозяйствующих субъектов	0,5	1	1

### Выводы и перспективы дальнейших исследований

По результатам проведенных исследований по усовершенствованной нами методике оценивания влияния конкурентной среды на функционирование и развитие сельскохозяйственных предприятий, которая предполагает применение разработанной пятиблочной системы оценочных показателей, можно сделать ряд выводов:

- значительное снижение ресурсообеспеченности и результативности деятельности предприятий Харьковской и Луганской областей в 2014 г. в связи с большим количеством производителей

---

сельскохозяйственной продукции, постоянными издержками, которые не изменяются в зависимости от объема производимой продукции;

- изменения в спросе происходят под влиянием изменений численности населения и покупателей, их покупательной способности, цен на конкурирующие продукты и ожиданий будущих цен покупателями;
- неустойчивость рыночной конъюнктуры объясняется неравномерным, сезонным поступлением многих видов сельскохозяйственной продукции на рынок в течение года;
- агропродовольственный рынок исследуемых областей обладает слабой степенью концентрации и в целом характеризуется развитой конкуренцией.

Осуществление оценивания конкурентной среды сельскохозяйственных предприятий в рамках предлагаемого подхода поможет повысить эффективность системы управления конкурентоспособностью АПК Украины, своевременно обеспечить ее необходимой информацией о состоянии субъектов конкуренции, для принятия дальнейших стратегических решений на национальном и региональном уровне. Дальнейшие исследования планируется проводить для обоснования организационно-экономических инструментов усиления конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий и формирования эффективной системы управления конкурентоспособностью предприятий аграрного сектора экономики.

### **Список литературы**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
2. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
3. Омеляненко, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч.-метод. посібник / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
4. Портер, М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Е. Портер; Пер. зангл. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
6. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. -метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни/ З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушній; Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

### **References**

1. Daft, R. L. (2002). *Menedzhment*. SPb.: Pyter.
2. Niemtsov, V. D. & Dovhan, L. Ye. (2002). *Stratehichniy menedzhment*. Kyiv: EksOb.
3. Omelianenko, T. V., Baraban, D. O. & Vakulenko, A. V. (2006). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva*. Kyiv: KNEU.
4. Porter, M. E. (1998). *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv*. Kyiv: Osnovy.
5. Tarnavska, N. P. (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka*. Ternopil: Ekonomichna dumka.
6. Shershnova, Z. Ye., Oborska, S. V. & Ratushnyi, Yu. M. (2001). *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv : KNEU.

**Стаття надійшла до редакції 15.04.2015 р.**