

УДК 338.436

Ковтун О. І.,

okovtunsr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2380-520X,

к. е. н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИХОДУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

Анотація. Питання управління конкурентоспроможністю вітчизняних агропідприємств та їх продукції на світовому ринку, яке зводиться до її (конкурентоспроможності) забезпечення, підтримування та розвитку, пов'язане насамперед із з'ясуванням поняття конкурентоспроможності та її адекватною оцінкою, оскільки ефективно управляти можна лише тим, що об'єктивно оцінено з позицій переваг і недоліків. У статті запропоновано авторський погляд на категорію "конкурентоспроможність підприємства". "Конкурентоспроможність підприємства" нами потрактовано як оціночні категорію і критерій щодо можливостей створювати підприємством конкурентні переваги за критичними факторами успіху в конкретному галузевому-ринковому сегменті (ГРС) певного бізнесу та адаптуватися до змін цього бізнес-середовища і на цій основі досягати там кращих результатів, ніж діючі чи потенційні конкуренти. У контексті такого трактування конкурентоспроможності підприємства в майбутніх публікаціях нами будуть розглянуті альтернативні методики її оцінки та універсальний механізм її забезпечення (як сукупність засобів, форм і заходів) у межах певного інтегрованого (ресурсно-ринкового) підходу, який повинен для кожного конкретного підприємства персоналізуватися в залежності від галузевому-ринкового сегмента його бізнес-діяльності, специфіки ланцюжка вартості формування споживчої вартості продукту бізнесу цього підприємства (коротко - ланцюжка вартості) та його конкурентної позиції в конкретному ГРС, оціненій за відповідною методикою, вибір якої продиктований насамперед наявністю відповідної (необхідної для оцінки конкурентної позиції підприємства, його конкурентної сили, тобто конкурентоспроможності за даною методикою) інформації про цей ГРС ведення бізнесу. В якості ключового аспекту й етапу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, який охоплює питання її оцінки, забезпечення, підтримки та розвитку, розглянуто процедуру її оцінки. Проаналізовані різноманітні підходи, методи і методики до проведення її оцінки як в тактичному, так і в стратегічному контекстах. Власне, адекватно оцінена конкурентоспроможність підприємства з огляду його конкурентної позиції в ГРС, з одного боку (ринковий аспект), і з огляду його специфіки ланцюжка вартості, з іншого (ресурсний аспект), дозволяє визначити адекватні заходи щодо підвищення його конкурентоздатності в певному бізнесі на конкретному ринку. Цьому мають слугувати розглянуті та проаналізовані в цій статті альтернативні методи, методики та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна застосувати для визначення рівня та параметрів конкурентоспроможності вітчизняних агропродовольчих підприємств з огляду на можливості і загрози, обумовлені провадженням ними бізнесу в умовах зовнішньоекономічної лібералізації (як прояву економічної глобалізації) як в межах національного, так і в масштабах світового ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, галузевому-ринковий сегмент бізнесу підприємства, ланцюжок вартості бізнесу підприємства, критичні фактори успіху в бізнесі, оцінка конкурентоспроможності підприємства, показники конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Kovtun O. I.,

okovtunsr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2380-520X,

Ph.D., Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE AGRO-FOOD SECTOR IN THE CONTEXT OF STRATEGY FORMATION FOR THEIR ENTRY AND ACTIVITY IN FOREIGN MARKETS

Abstract. The issue of managing the competitiveness of domestic agricultural enterprises and their products in the world market, which amounts to ensuring, supporting, and developing it (competitiveness), is primarily associated with the clarification of the concept "competitiveness" and its adequate assessment, as effective management is only possible

when advantages and disadvantages are objectively evaluated. The article proposes an author's view of the category "competitiveness of the enterprise". The "competitiveness of the enterprise" is described as an assessment category and criterion of the capabilities of the enterprise to create competitive advantages based on the critical factors of success in the specific industry-market segment (IMS) of a certain business and to adapt to changes in this business-environment and, subsequently, achieve better results there than existing or potential competitors. In the context of such interpretation of the competitiveness of the enterprise we will consider in future publications alternative methodologies of its assessment and a universal mechanism of ensuring it (as a set of means, forms, and measures) within a certain integrated (resource-market) approach, which should be personified for each particular enterprise depending on the industry-market segment of its business activity, specifics of the value chain for the formation of the consumer value of the business product of this enterprise (the value chain) and its competitive position in a particular IMS, evaluated according to the appropriate methodology, the choice of which is dictated primarily by the presence of the appropriate (necessary, to assess the competitive position of the enterprise, its competitive power, i.e., competitiveness according to this methodology) information about this IMS of doing business. As a key aspect and stage in the process of managing the competitiveness of the enterprise, which covers the issues of its assessment, support, and development, the procedure of its assessment is considered. Various approaches, methods, and methodologies for its assessment in both tactical and strategic contexts are analyzed. Actually, adequately assessed competitiveness of the enterprise considering its competitive position in the IMS, on one hand (market aspect), and taking into account its specifics of the value chain, on the other hand (resource aspect), allows to determine appropriate measures to increase its competitiveness in a certain business in a particular market. This should be enabled by the alternative methods, methodologies, and indicators of enterprise competitiveness assessment discussed and analyzed in this article, which may be applied to determine the level and parameters of the competitiveness of domestic agro-food enterprises considering the opportunities and threats of their business activity in the conditions of external economic liberalization (as a manifestation of economic globalization) both in the national and global market.

Keywords: competitiveness of enterprise, ensuring competitiveness of enterprise, industry-market segment of enterprise business, chain of business value of enterprise, critical factors of business success, assessment of enterprise competitiveness, indicators of enterprise competitiveness, methods for enterprise competitiveness assessment.

JEL Classification: D21, F14, L21

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-07>

Постановка проблеми. В умовах стрімкої глобалізації світової та в її складі і національної економік та враховуючи зростаючий попит, а відтак ціни на продовольство, Україна, маючи виключно сприятливі природно-кліматичні умови та значний природний потенціал (зокрема, такі його ключові елементи, що є критичними факторами успіху в галузі, – земельні та водні ресурси), який власне і об'єктивно обумовлює її спеціалізацію в системі міжнародного територіального поділу праці на виробництві продовольства та іншої аграрної (сільськогосподарської) продукції (свідченням цього є те, що підприємствами АПК створюється майже 20% ВВП України і вони забезпечують половину її валового експортного виторгу, тобто половину валютних надходжень від зовнішньої торгівлі дає торгівля продовольством [1]), отримала шанс наростити виробництво та експорт продовольства і таким чином стимулювати економічне зростання шляхом збільшення чистого експорту, який є одним із компонент сукупного суспільного попиту, який за Дж. М. Кейнсом власне і визначає масштаби ВВП та його зростання і саме за яким оцінюється зростання національної економіки загалом.

У цьому контексті актуальним є питання забезпечення конкурентоздатності на світовому ринку вітчизняної сільськогосподарської продукції та вітчизняних аграрних підприємств, які її виробляють із різними рівнями доданої вартості і готовності до кінцевого споживання

домогосподарствами, що стане запорукою збільшення її експорту, а відтак і ключовим чинником зростання вітчизняної аграрної галузі та економіки загалом. При цьому проблема забезпечення конкурентоздатності підприємств випирає насамперед у питання чіткого і зрозумілого визначення змісту феномену *конкурентоздатності підприємства та її оцінки*, оскільки власне за результатами оцінки конкурентоздатності, а саме: за конкретними її складовими, що формують конкурентоспроможність у конкретній галузі і на конкретному ринку як комплексну категорію, та їх параметрами і визначаються напрями та механізми її забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблематики ідентифікації, а на її основі – оцінки, формування, розвитку та підтримки конкурентоздатності продукції та підприємств, які її виробляють та постачають на ринок, у тому числі і на світовий, займалися і займаються як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, це такі вчені, як М. Портер, І. Ансофф, А. А. Томпсон-мол., А. Дж. Стрікленд, А. Вайсман, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Азоев, О. Градов, Р. Фатхутдинов, А. Юданов, Ю. Іванов, В. Оберемчук, З. Шершньова, С. Оборська, І. Должанський, О. Ковтун, Р. Лупак та інші.

Однак на сьогоднішній день існує багато незаповнених прогалин у теорії та практиці визначення (ідентифікації), оцінки, формування, забезпечення (підтримки та розвитку) конкурентоздатності підприємств (зокрема, аграрних, у яких є своя

специфіка) та їх продукції, і особливо тієї, яка постачається на закордонні ринки, на яких в якості драйвера успіху продаж виступає глобальна конкуренція.

Актуальним і таким, що вимагає особливої уваги науковців, дане питання є і в світлі того, що в більшості розвинутих країн (зокрема, в Туреччині, в країнах Євросоюзу, серед яких і наш сусід – Польща – та інших) аграрний бізнес перебуває під протекціоністським захистом і отримує державне субсидування та інші преференції та підтримку у неспівставному масштабі з українськими аграріями (наприклад, у 2021 році бюджет дотацій Євросоюзу на агросектор – понад €60 млрд, а вся підтримка сектора в Україні – 4,5 млрд грн [1]), що робить їхню продукцію надзвичайно конкурентною як на світовому, так і на нашому внутрішньому ринку в умовах зовнішньоторгової лібералізації як складової економічної глобалізації. Даний фактор також слід обов'язково розглядати як один із ключових критичних (ключових) факторів успіху підприємств агробізнесу на світовому ринку. Тому потрібні чіткі рекомендації вітчизняному бізнесу і особливо аграрному, який займається виробництвом та експортом продовольства, щодо напрямів формування, забезпечення та розвитку конкурентоздатності на світовому ринку продовольства. Але для цього потрібно розробити загальні рекомендації і підходи до визначення (кваліфікації), оцінки та підтримки й розвитку даного феномену ринкової економіки, а затим сформувати конкретні пропозиції її забезпечення в конкретній галузево-ринковій площині ведення конкуренції, зокрема йдеться про агропродовольчий бізнес на світовому глобалізованому ринку з врахуванням державної політики сприяння розвитку цього бізнесу в більшості розвинутих країн.

Постановка завдання. Питання управління конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку, і зокрема агропідприємств, які формують майже 50% експортної виручки країни, яке зводиться до забезпечення та підтримування їх конкурентоспроможності, пов'язане насамперед із з'ясуванням поняття конкурентоспроможності (як синонім ми вживатимемо і термін “конкурентоздатність”), сфери та параметрів її оцінки, оскільки ефективно управляти можна лише тим, що ідентифіковано та оцінено з позицій конкретних переваг і недоліків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи проблему конкурентоспроможності підприємства, необхідно відзначити, що ключовим у процесі управління нею, який охоплює питання, а відтак і процедури, її оцінки, забезпечення, підтримки та розвитку, є питання її оцінки.

При цьому проблему конкурентоспроможності (її оцінки та забезпечення) необхідно розглядати як у поточному, так і перспективному (стратегічному) контексті.

У поточному контексті конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена за фінансовими результатами його діяльності, а саме: за обсягами продажу, потоком готівки, рівнем

рентабельності, прибутками (зростанням прибутків), окупністю інвестицій, підвищенням вартості бізнесу (ціни акцій) тощо.

А в стратегічному – часткою ринку; скороченням періоду від розробки до виведення на ринок нового товару; перевагою над конкурентами за: якістю товарів, витратами, технологічним лідерством (наприклад, щодо енергозатрат, якості тощо), лідерством в інноваційній діяльності, асортиментом, організацією продажів через Інтернет, популярністю торгової марки, обслуговуванням споживачів, географічним охопленням ринку, рівнем задоволення споживачів тощо.

Зазначимо також, що конкурентоспроможність підприємства на момент її оцінювання (поточна конкурентоспроможність) не дає нам уявлення про її подальше підтримування.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства полягає, власне, у застосуванні показників конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, що дозволить окреслити шляхи досягнення її бажаного (очевидно, високого) рівня.

Власне, на забезпечення **цього рівня мають бути спрямовані стратегії розвитку вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора економіки, які прагнуть виходити на зовнішні ринки**, а підвищення рівня конкурентоспроможності має виступати їх стратегічною метою (головною метою їх стратегії). У свою чергу, висока довгострокова конкурентоспроможність обумовлюється набуттям конкурентних переваг на ринку в певний час, які забезпечуються ефективним використанням ресурсів, *стратегічною маркетинговою спрямованістю* і високим стратегічним потенціалом підприємства.

Загалом конкурентоспроможність підприємства можна визначити та оцінити при допомозі складання балансу його сильних та слабких сторін, оскільки саме внутрішні фактори підприємства, позиціоновані як його сильні і слабкі сторони, є факторами його конкурентоспроможності.

Але для забезпечення конкурентоспроможності на основі формування своїх конкурентних переваг підприємству також необхідно забезпечити відповідність його внутрішніх можливостей, представлених у вигляді балансу його сильних і слабких сторін, зовнішній ситуації в галузево-ринковому сегменті його діяльності, яка характеризується умовами галузі і конкуренції, можливостями підприємства на ринку, специфічними зовнішніми загрозами прибутковості та частці ринку підприємства.

До основних типових чинників, які можуть *сьогодні, в умовах посилення глобальної конкуренції*, забезпечити *агропідприємствам* можливість ефективно конкурувати на світовому ринку продовольства, а відтак повинні стати їх сильними сторонами та елементами конкурентоспроможності, тобто виступати їх конкурентними активами і які розглядаються як ключові або критичні фактори успіху (КФУ) в агробізнесі на світовому глобалізованому ринку продовольства сучасності, на які варто звернути увагу менеджменту вітчизняних агропідприємств, можна віднести: – *навики і досвід*,

що проявляються у низькій собівартості продукції, технологічних ноу-хау, низькому рівні браку продукції, традиціях якісного обслуговування, досвіді роздрібною торгівлі, неповторних стилях реклами та просування продукції на ринок, електронній комерції; цінні матеріальні активи у вигляді сучасних виробничих потужностей (земельних ресурсів), вигідного розташування цих потужностей, налагодженої потужної глобальної системи збуту сільськогосподарської продукції, права власності на цінні природні ресурси (земельні ресурси як засоби виробництва – землі сільськогосподарського призначення), нових інформаційних систем, у тому числі для організації ефективної логістики, автоматизації і роботизації виробничих процесів, високої ліквідності активів тощо; цінні організаційні ресурси у вигляді апробованої системи контролю якості агропродукції, передових технологій, патентів на продукцію, стабільної клієнтської бази, стійкого фінансового становища і доброї кредитної історії, передової системи управління поставками, надійних локальних мереж, програмного забезпечення для налагодження логістики, електронної комерції, розповсюдження та обміну інформацією з постачальниками і ключовими споживачами, комп'ютеризованої системи проектування та управління виробництвом продукції, програмного забезпечення для здійснення бізнесу через Інтернет, достовірної бази електронних адрес потенційних споживачів тощо; цінні нематеріальні активи у вигляді привабливого іміджу торговельної марки, доброї репутації підприємства, прихильності покупців, вмотивованих працівників; кваліфіковані кадри (досвідчені працівники, надійні менеджери ключових напрямів, фахівці з передовими знаннями та інтелектуальним капіталом, видатними підприємницькими та управлінськими ноу-хау, прагненням до знань та вдосконалення у поєднанні із хорошими стимулами до праці); конкурентні можливості, що ґрунтуються на швидкій розробці та виведенні на ринок нових продуктів, широкій мережі дилерів, налагоджених зв'язках із ключовими постачальниками, зорієнтованій на інноваційне лідерство організації бізнесу, гнучкості організаційної структури, добре підготовлених торговельних представників, досвіді провадження бізнесу через Інтернет; партнерства або СП, що сприяють плідному співробітництву з партнерами і таким чином зміцнюють конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Загальну оцінку конкурентних ресурсів та можливостей підприємства, з одного боку, та слабких сторін і нестачі ресурсів, з іншого, які формують його конкурентоспроможність, а отже, оцінку власне конкурентоспроможності підприємства можна здійснити шляхом складання стратегічного балансу за методикою проведення SWOT-аналізу (детально з методикою проведення SWOT-аналізу можна ознайомитися за джерелами [2; 3, с. 102-107; 4, с. 137-138].

Однак найефективнішим і найперспективнішим методом визначення конкурентоспроможності підприємства (оскільки конкурентоспроможність підприємства – це фактично (особливо зазначимо,

що комплексна) порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь його переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [5, с. 259]) є кількісна порівняльна оцінка його ключових факторів успіху, конкурентних ресурсів та можливостей. Наприклад, за такими оціночними параметрами, як конкурентоспроможність продукції, здатність адаптації в умовах змін зовнішнього середовища, технології, потенційні можливості обладнання, рівень інновацій, рівень персоналу, системи менеджменту, рівень маркетингової політики, стан комунікацій, експортно-імпортні можливості тощо.

При цьому для такої (кількісної) оцінки конкурентоспроможності підприємства можна застосувати як одно-, так і багатокритеріальні підходи.

Однофакторний підхід ґрунтується на відносній частці бізнесу підприємства у певному його виді стосовно конкурента-лідера на відповідному ринку або в галузі (у відповідному продуктово-ринковому сегменті).

Оцінку конкурентоспроможності підприємства в межах цього підходу також можна провести і за відносним рівнем прибутковості (чи збитковості) підприємства порівняно з його пріоритетним конкурентом у певному ГРС, ідентифікованому за певним продуктом, використавши для цього матрицю оцінки конкурентоспроможності підприємства та вибору відповідної конкурентної стратегії для її підтримки, в основу якої покладена методика конкурентного аналізу фірми, запропонована французьким вченим-економістом, спеціалістом із стратегічного маркетингу Ж.-Ж. Ламбеном [6].

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства за цим методом необхідно визначити відносну собівартість продукції фірми (стосовно пріоритетного конкурента) і його ціну, яка вважається пропорційною якості продукції, та провести позиціонування підприємства (за його продуктом) за параметрами “ціна (якість) – витрати” у відповідній матриці, адаптованій для вітчизняних підприємств, зокрема які функціонують у сфері агробізнесу, що розглянуто нами в джерелі [7, с. 41-43].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства за багатокритеріальним підходом по кожному його галузево-ринковому сегменту бізнесу зазвичай розраховують комплексний показник конкурентоспроможності (сили) підприємства (КСІП) у відповідному галузево-ринковому сегменті СЗГ (тобто в галузі, на ринку, в продуктово-ринковому сегменті, де діє підприємство).

У цьому випадку необхідно мати на увазі, що оцінка конкурентоспроможності підприємства стає складною багатофакторною задачею, яка зводиться до виявлення найбільш значимих числових показників елементів (факторів) конкурентоспроможності та їх інтеграції.

Тут можливі два підходи до розрахунку:

Перший багатокритеріальний підхід (спрощений) полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства (синонім – конкурентна сила під-

приємства) оцінюється за загальною системою ключових факторів успіху в галузево-ринковому сегменті бізнесу підприємства (наприклад, відносна частка на ринку, наявність власних торгових точок, розвиток служби маркетингу, рівень інновацій, стан виробництва, організація розподілу, фінансові ресурси, імідж підприємства, широта номенклатури продукції, якість, компетентність керівництва і так далі).

Серед основних типових характеристик (чинників) конкурентоспроможності підприємства за окремими його функціональними підрозділами можна виділити такі: *щодо виробництва* – розміри і потужності виробництва, тип і вік обладнання, джерела постачання, тенденції продуктивності, інноваційні можливості, нормування робіт, рівень браку, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції тощо; *щодо маркетингу (по збуту і постачанню)* – номенклатура продукції, розміри і частка ринку, якість маркетингових досліджень, ефективність використання реклами, організація продажу і сервісу, рентабельність продажу, ефективність експорту тощо; *щодо фінансів (фінансового стану підприємства)* – активи, валові нагромадження, дохідність, джерела грошових надходжень, показники балансу тощо; *щодо конкурентоспроможності продукції (конкурентний потенціал)* – фондівіддача, продуктивність праці, ефективність технології виробництва, ефективність інформаційних ресурсів тощо; *щодо екологічності виробництва* – охорона водних ресурсів, охорона земель, охорона повітряного середовища тощо; *щодо соціальної сфери та управління персоналом* – процедури залучення і добору кадрів, системи стимулювання, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, плинність кадрів, поліпшення умов праці та охорони здоров'я; *щодо іміджу підприємства* – імідж керівника підприємства, імідж персоналу, якість обслуговування, досконалість офісу тощо; *і так далі щодо інновацій, щодо організації управління тощо.*

При цьому оцінка вказаного показника здійснюється в балах шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу зазначених факторів успіху (конкурентних можливостей) на конкурентоспроможність підприємства.

Загалом оцінку конкурентоспроможності підприємства західні експерти рекомендують проводити за такою сукупністю (групами) показників, що відображають його сильні та слабкі сторони:

прибутковість – обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, прибутковість реалізації та інші); *продуктивність* – витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо; *продукція* – структура, асортимент, якість тощо; *фінансові ресурси* – структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо; *виробничі потужності, будівлі і споруди* – площі, постійні витрати тощо; *дослідження і впровадження інновацій (новинок)*: прямиї і непрямий ефект, грошові та якісні показники; *імідж (репутація)* – прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо; *організація підприємства й управління* – заходи з впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів, інформаційні технології в управлінні тощо; *кадри* – кваліфікація, продуктивність праці, підвищення професійного рівня, трудова дисципліна, стимулювання персоналу тощо; *соціальна відповідальність* – працевлаштування безробітних та інвалідів, підтримка благочинних фондів і організацій тощо; *екологічність* – негативний вплив на навколишнє середовище, що оцінюється за масштабами забруднення ґрунтів, шкідливих викидів у повітря, обсягами стічних вод, площами під відходами, запровадження екологічних технологій тощо.

До речі, перелік конкретних показників, факторів (його можна визначити, застосувавши для відбору факторів метод оцінки профілю середовища (табл. 1)) і шкала оцінок (у балах) для кожного підприємства і кожного конкретного галузево-ринкового сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.

На підставі цієї оцінки можна зробити висновки про те, які з факторів мають важливіше значення і, відповідно, заслуговують на більшу увагу.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно здійснити оцінку конкурентоспроможності конкурентів із групи конкурентів в галузево-ринковому сегменті бізнесу підприємства. Це дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства відносно умовно-ідеального підприємства на відповідному ринку. Так звана *абсолютна конкурентоспроможність підприємства* визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами в бізнесі.

Таблиця 1

Методика оцінки важливості факторів для формування конкурентоспроможності підприємства за окремими її компонентами

Фактори	Важливість для галузі (в балах) (А)	Вплив на фірму (в балах) (В)	Спрямованість впливу (С)	Міра важливості (Д) Д = А*В*С
1-й фактор (назва)	3 – сильне значення	3 – сильний	“+1” – позитивна спрямованість	Інтегральна оцінка показує міру важливості (значимість) фактора
2-й фактор	2 – помірне	2 – помірний	“-1” – негативна спрямованість	
3-й фактор	1 – слабе	1 – слабкий		
....		0 – відсутність впливу		
i-й фактор				

У випадку недостатності інформації та загрози суб'єктивності оцінки конкурентоспроможності підприємства за вказаною методикою, окрім бальної оцінки факторів (характеристик, параметрів) конкурентоспроможності (сили) підприємства, можна скористатися і оцінками “сильніше” (+), “слабше”, “приблизно однаково” (=).

Зазначимо, що подібну оцінку в практиці менеджменту західних компаній здійснюють і в межах так званого *бенчмаркінгу* – системи удосконалення функціонування і підвищення результативності діяльності (продуктивності) підприємства через систематичний пошук і впровадження найкращих елементів (досвіду) організації бізнесу.

Звичайні й абсолютні показники конкурентоспроможності підприємства використовують як індикатори для позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі, враховуючи його стратегічну привабливість, за допомогою матричних методів SWOT, SPACE, матриць МакКінсі-Шелл, ADL, Томпсона-Стрікланда тощо і визначення (вибору) ефективних тактики і стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Необхідно також зазначити, що особливу допомогу для здійснення об'єктивного й ефективного аналізу (оцінки) конкурентоспроможності підприємства можуть надавати (і надають у практиці менеджменту підприємств країн із розвинутою ринковою економікою: США, Японії, країн Європейської спілки) інформаційні технології, а саме: *інформаційні системи*, запроваджені як на самих підприємствах, так і в межах усього бізнес-середовища в локальному і глобальному масштабах. *Наприклад*, інформаційні ресурси, необхідні для здійснення конкурентного аналізу (бенчмаркінгу), можна отримати на сайті Всесвітньої Мережі Бенчмаркінгу (GBN) – www.globalbenchmarking.org.

Другий багатокритеріальний підхід, запропонований І. Ансоффом [8, с. 101-102], ґрунтується на більш детальній і диференційованій системі оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства в галузево-ринковому сегменті як рентабельності стратегічних інвестицій підприємства в галузево-ринковому сегменті, відкорегованої на відносний рівень оптимальності стратегії і на відповідність потенціалу підприємства оптимальній стратегії в галузево-ринковому сегменті.

Зазначимо, що в науковій економічній літературі пропонуються й інші методики розрахунку комплексних показників оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Так, для оцінки конкурентоспроможності підприємств (і особливо вітчизняних) можна використати й інтегральний показник, що розраховується у вигляді середньгеометричної зваженої певного репрезентативного набору узагальнювальних показників ефективності підприємства.

Наприклад, показників ефективності виробничої діяльності підприємства ($e1$), його фінансового стану ($e2$), ефективності організації збуту та просування товарів ($e3$), конкурентоспроможності

продукту ($e4$) і ефективності інноваційного проекту ($e5$):

$$K = (\alpha_1 \alpha_2 \alpha_3 \alpha_4 \alpha_5) \sqrt[5]{e_1^{\alpha_1} \cdot e_2^{\alpha_2} \cdot e_3^{\alpha_3} \cdot e_4^{\alpha_4} \cdot e_5^{\alpha_5}}, \quad (1)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ – вагові коефіцієнти показників ефективності підприємства;

e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 – показники ефективності діяльності підприємства.

За умови рівності вагових коефіцієнтів матимемо:

$$K = \sqrt[5]{e_1 \cdot e_2 \cdot e_3 \cdot e_4 \cdot e_5}. \quad (2)$$

Достовірність оцінки за даною методикою також залежить від кваліфікації експерта і є значною мірою досить суб'єктивною.

При цьому ми виходимо з того, що конкурентоспроможність фіксує наявність конкурентних переваг у підприємства, ступінь його адаптації до змін конкурентного середовища і у підсумку ефективність діяльності підприємства. Тобто як оціночна категорія конкурентоспроможність підприємства *відображає* його здатність створювати конкурентні переваги та адаптуватися до змін у динамічному конкурентному середовищі і на цій основі можливість задовольняти ринковий попит і *ефективність використання ресурсів при цьому*. Натомість доцільність застосування середньої геометричної як однієї з форм середньої величини обумовлюється тим, що середньгеометрична є більш чутливою до зміни показників і її зазвичай використовують як найбільш точну міру центральної тенденції розподілу досліджуваних величин із позитивною асиметрією.

Цікавою в цьому контексті може бути й методика, яка пропонує використовувати для аналізу та оцінки конкурентоспроможності комплексно такі групи показників [9]: а) показники конкурентоспроможності продукції (*одиничні* (характеризують рівень конкурентоспроможності продукції за одним із параметрів (технічним, економічним або нормативним), розраховують шляхом співвідношення будь-якого технічного, економічного чи нормативного параметра виробу підприємства й аналогічного параметра виробу-зразка, *групові* (характеризують рівень конкурентоспроможності продукції за однією групою параметрів – економічними (Гпе), в основу яких покладена ціна споживання продукту; технічними (ГПт); нормативними (ГПн)) та інтегральними (визначаються на основі групових показників: $ПКПі = ГПн * (ГПт/ГПе)$) [5, с. 254-258]; б) показники, що характеризують фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономності, мобільності коштів, відношення власного капіталу до довготермінової заборгованості, покриття, абсолютної ліквідності, оборотності власних обігових коштів, заборгованості, стійкості, ризику, ефективності активів); в) показники, що характеризують

ефективність просування і збуту (рентабельність продажів, коефіцієнти затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами і способів стимулювання збуту, економічна ефективність збуту); г) показники, що характеризують ефективність виробництва (витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість), рентабельність продукції, коефіцієнти спеціалізації виробництва, тривалості виробничого циклу товару, стабільності номенклатури, використання прогресивних методів контролю якості, використання передових форм організації виробництва, використання передових форм організації праці, якості управління (наявність оргтехніки тощо); д) показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства, тобто його *конкурентостійкість* (фондовіддача, продуктивність праці, енергомісткість, ефективність технології виробництва, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів щодо підвищення творчої активності персоналу, коефіцієнт гнучкості). Під конкурентостійкістю підприємства розуміють його потенційні можливості щодо випуску конкурентоспроможної продукції і відтак стабільність становища підприємства на ринку в часі відносно його конкурентів. Конкурентостійкість є динамічною характеристикою підприємства, яка відображає його здатність упродовж тривалого періоду часу свого функціонування підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності; е) показники, що характеризують екологічність виробництва (зменшення обсягів стічних вод, зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, зменшення площ під відходами тощо); є) показники соціальної ефективності (професійно-кваліфікаційна структура кадрів, мобільність кадрів, покращення умов праці та охорони здоров'я); ж) імідж підприємства (подається як експертна бальна оцінка іміджу керівників, іміджу персоналу, якості обслуговування, досконалості офісу).

Загалом усі методи визначення конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в такі класифікаційні групи: а) методи, що базуються на теорії порівняльних переваг (в основу покладена теорія міжнародного поділу праці), які передбачають процедуру виявлення порівняльних переваг підприємства, що можуть забезпечити витрати нижчі, а якість вищу, ніж у конкурентів. Сюди можна віднести методіку аналізу конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем і метод операційного бенчмаркінгу (бізнес-процесів); б) методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, які передбачають два підходи до визначення конкурентоспроможності: структурний – за рівнем монополізації галузі (ринку), тобто за рівнем концентрації капіталу, за бар'єрами входження в бізнес тощо; функціональний – за рівнем організації функціонального забезпечення бізнесу, тобто рівнем ефективності та якістю діяльності підприємства в усіх ланках його ланцюжка вартості (в постачанні, НДДКР і технологіях, виробництві, збуті, управлінні фінансами, кадрах, загальному управлінні тощо); в) методи на основі теорії рівноваги

фірми і галузі (в основу покладена теорія А. Маршалла, згідно з якою конкурентоспроможне підприємство перебуває в стані рівноваги, який засвідчує відсутність у підприємства бажання змінювати обсяги виробництва чи переходити в інший стан) та теорії факторів виробництва (критерієм конкурентоспроможності підприємства вважається наявність у нього факторів виробництва (ресурсів), які можуть бути використані більш ефективно порівняно з конкурентами). Відповідно, для оцінки конкурентоспроможності підприємства згідно з вказаною методикою використовуються показники відносної вартості ресурсів, відносної заробітної плати, відносної вартості обладнання, відсоткової ставки тощо; г) методи, що базуються на залежності конкурентоспроможності підприємства від конкурентоспроможності його продукції, а саме: від якості (прямо пропорційна залежність) та собівартості (обернено пропорційна залежність) продукту. Зокрема, згадувана методика аналізу конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем виділяє методи на основі оцінки якості продукції підприємства шляхом складання профілю її конкурентоспроможності, де як фактори для оцінки беруться різноманітні критерії задоволення споживачів та інші. Звернемо увагу на те, що *між конкурентоспроможністю продукції та підприємства існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність*: конкурентоспроможність продукції суттєво впливає (як ключовий фактор) на конкурентоспроможність підприємства, а та значною мірою визначає конкурентоспроможність продукції підприємства. Але при цьому слід мати на увазі: конкурентоспроможність продукції визначається для кожного її виду окремо, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції підприємства; рівнем конкурентоспроможності підприємства цікавляться у першу чергу власники і менеджмент підприємства для визначення доцільності провадження бізнесу в конкретному ГРС (тобто доцільності виробництва в певних умовах), а рівнем конкурентоспроможності продукції (за критерієм якість-ціна) – покупці-споживачі; конкурентоспроможність підприємства визначається, забезпечується та підтримується в стратегічному контексті діяльності підприємства, тобто в межах тривалого періоду часу (є стратегічною категорією), а конкурентоспроможність продукції – порівняно короткого періоду; д) матричні методи, у т.ч. ті, що ґрунтуються на ЖЦТ (наприклад, матриця ADL/LC); е) методи на основі оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом складання профілю його конкурентоспроможності.

Відмінність і особливості всіх таблиць (матриць) конкурентоспроможності залежать від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Різні автори роблять акценти на різні фактори. Наприклад, *М. Портер* пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства і його конкурентів за джерелами переваг конкурентоспроможності: фінансові цілі; відношення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система

бухгалтерського обліку; типи вищих керівників та стиль їхнього управління; уявлення про шляхи розвитку фірми; склад ради директорів; обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки. А. Роу пропонує для розрахунку й аналізу більш чіткі показники порівняння конкурентів: стратегічна орієнтація/політика; якість продукту; організація збуту та реалізації; маркетингові можливості; виробничий потенціал; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; забезпеченість енергією та сировиною; географічна локалізація системи виробництва та збуту; витрати; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми. Загалом найчастіше використовується функціональний підхід оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Його пропонують І. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрікланд, А. Вайсман та інші.; є) інтегральні методи і моделі оцінки (наприклад, методи, що враховують, з одного боку, міру задоволення потреб споживачів, а з іншого, – ефективність виробництва; метод стратегічного бенчмаркінгу; метод І. Ансоффа; моделі BSC (збалансована система показників) Р. С. Каплана – Д. П. Нортон, Лоуренса С. Мейзела, та інші їх модифікації; модель ВЕМ (ділової переваги); модель вимірювання результативності стратегії під назвою “піраміда результативності”; модель В. Ф. Оберемчука та інших).

Вартами особливої уваги в контексті проблеми вимірювання (оцінки) конкурентоспроможності підприємства та його окремих бізнес-підрозділів є новітні методи (які були розроблені і запроваджені до застосування в сфері стратегічного аналізу лише в 90-х роках ХХ сторіччя): так звані моделі (системи) стратегічного вимірювання результативності діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії – BSC (збалансована система показників), ВЕМ (модель ділової переваги) і піраміда результативності, які дозволяють концентрувати увагу менеджменту одночасно на різних функціональних напрямках діяльності підприємства (що є однією з умов досягнення високих рівнів конкурентоспроможності підприємства та ефективності його бізнесу), розпізнати конкретні причини (фактори, що вплинули на зміну (позитивну чи негативну) його конкурентоздатності. Ці моделі (системи) фактично слугують інструментом здійснення постійного моніторингу за рівнем конкурентоспроможності підприємства і процесом її забезпечення, що в умовах динамічного середовища глобалізованої економіки є актуальним.

Відтак, як очевидно, методів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємства є багато. Але всі вони так чи інакше ґрунтуються на бальних експертних оцінках (як інструментарію узгодження, *нормалізації*) (приведення до спільного знаменника, уніфікації) показників різного типу і з різними одиницями виміру) *параметрів функціональної діяльності підприємства* в певних ГРС, *ідентифікованих як ключові (чи критичні) фактори успіху або конкурентоспроможності* в цих ГРС, порівняно з найсильнішим конкурентом (конкурентами) однієї з них групи (кластера). Така нормалізація (уніфікація, визначення нормалізованих оцінок за

бальною системою (шкалою)) необхідна для того, щоб об'єднувати і/або порівнювати характеристики, фактори, критерії, показники конкурентоспроможності (тобто їх оцінки) з різних кластерів (груп, підсистем) (наприклад, фінансів і кадрів, інновацій і системи управління, іміджу і позиції на ринку тощо), різного характеру (типу) (наприклад, імідж і рентабельність, асортимент і собівартість, продуктивність праці і виручка від реалізації, корисний час роботи тощо) й із різними одиницями їх виміру (якісними і кількісним, монетарними і натуральними тощо, наприклад у гривнях і відсотках, одиницях і годинах тощо). Це обумовлено самою сутністю категорії конкурентоспроможності підприємства, яка є *комплексною порівняльною характеристикою підприємства*, що відображає ступінь переваги (або відставання) значення сукупності оціночних показників (параметрів) результативності (ефективності) діяльності підприємства на певному ринку за певний період часу щодо значень сукупності аналогічних показників (параметрів) підприємств-конкурентів, і критерієм для визначення спрямування роботи всієї системи управління виробництвом і збутом підприємства.

З огляду на все вищесказане можна запропонувати алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

І насамкінець звернемо увагу на те, що сьогодні на Заході, особливо в США, для оцінки конкурентоспроможності підприємств у стратегічному контексті як основного інтегрального показника використовується показник вартості компанії, який характеризує її інвестиційну привабливість. Це обумовлено тим, що показник вартості компанії як критерій її інвестиційної привабливості поєднує в собі показники, що відображають внутрішнє становище підприємства і його зовнішнє оточення, та дозволяє співставляти результати діяльності підприємства з іншими суб'єктами ринку.

Цей параметр дуже чутливо реагує на будь-які зміни ситуації – зниження або збільшення рентабельності випуску, погіршення або покращення платоспроможності, збільшення або зменшення інвестиційного ризику, втрату або зміцнення конкурентної переваги, – відповідно, зниженням або зростанням ринкової вартості компанії. У спрощеному варіанті зростання вартості бізнесу можна визначити як різницю між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Вартість підприємства для його власників є єдиним критерієм оцінки їх фінансового благополуччя, який комплексно відображає ефективність управління бізнесом, а відтак і його конкурентоспроможність та майбутні очікування. У той же час такі показники, як обсяги продажів, фінансова ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів, фінансова ефективність, є лише проміжними характеристиками окремих економічних аспектів діяльності підприємства. І, як показує практика менеджменту західних компаній, найбільш конкурентоспроможними компаніями є ті підприємства, в яких головним критерієм оцінки якості прийнятих рішень управління є наступне (як наслідок) підвищення вартості бізнесу.



* Конкурентоспроможність доцільно розглядати (оцінювати і забезпечувати) лише для підприємств, які ставлять перед собою певну мету і які прагнуть її реалізувати у процесі свого функціонування

Рис. 1. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для багатьох закордонних компаній та деяких крупних вітчизняних підприємств ринкова вартість бізнесу сьогодні виступає найважливішим об'єктом управління конкурентоспроможністю. Практично всі основні управлінські рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності (зміна постачальників, оновлення продукції, інновації, реструктуризація виробництва, інвестування, ліквідація підрозділу тощо) на цих підприємствах приймаються з метою збільшення ринкової вартості підприємства.

До речі, в світовій теорії та практиці існує чотири способи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки вартості його бізнесу: доходний (income approach); порівняльний (ринковий - market approach); затратний (на основі активів) (asset based approach); побудований на оцінці майнових (реальних) опціонів. У межах кожного способу для оцінки вартості бізнесу як індикатора конкурентоспроможності підприємства застосовуються відповідні методи: в межах *доходного способу* – метод дисконтування грошового потоку єдиного об'єкта оцінки; метод капіталізації; метод Міллера-Модільяні; метод економічної доданої вартості; метод доданої ринкової вартості; в межах *порівняльного способу* – метод минулих угод; метод ринку капіталу; метод галузевих коефіцієнтів; в межах *витратного способу* – метод чистих активів; метод ліквідаційної вартості; в межах способу на

основі опціонів – метод створення еквівалента опціону із звичайних акцій і позик; метод нейтрального відношення до ризику; метод Блека-Шольца; біноміальний метод. Серед вказаних методів оцінки вартості бізнесу, найбільш придатних щодо вітчизняних підприємств, є *доходний*. Згідно з ним вартість підприємства визначається як сума доходів, які воно приносить своєму власнику. Відповідно, ринкову вартість бізнесу в цьому випадку спрощено можна визначити шляхом співвідношення грошового потоку до середньозваженої вартості капіталу:

$$РВБ = ОГП/СЗВК, \quad (3)$$

де РВБ – ринкова вартість бізнесу; ОГП – очікуваний грошовий потік підприємства (визначається як сальдо грошових коштів за трьома сферами діяльності – операційною, інвестиційною, фінансовою); СЗВК – середньозважена вартість капіталу (сума відносної доходності власного та позичкового капіталу з урахуванням їх питомої ваги в загальній структурі капіталу підприємства).

Однак на практиці при оцінці бізнесу рекомендується поєднувати декілька методів оцінки, керуючись при цьому метою оцінки, станом підприємства і його зовнішнього середовища тощо.

У підсумку зазначимо, що оцінка та управління вартістю підприємств в країнах із ринковою економікою сьогодні виступають головними інструментами

механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Це обумовлюється у першу чергу тим, що розроблені методики оцінки та управління вартістю бізнесу пропонують найбільш точні і взаємопов'язані критерії оцінки підприємства (його загальної вартості, вартості його окремих бізнес-одиниць і бізнес-процесів), на основі яких можна вибудовувати діяльність підприємства в стратегічному контексті. І, таким чином, головним завданням і результатом функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств у країнах із ринковою економікою виступає збільшення їх вартості, що є критерієм їх інвестиційної привабливості, яка і визначає стратегічну конкурентоспроможність підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Конкурентоспроможність підприємства нами інтерпретується як *сукупність його конкурентних ресурсів та можливостей* в певному галузево-ринковому сегменті щодо отримання конкурентних переваг у групі (кластері) безпосередніх конкурентів, тобто серед тих конкурентів, які ведуть бізнес в одному й тому ж із підприємством галузево-ринковому сегменті. Конкурентними можливостями підприємства стають ті його ключові компетенції, які визнаються споживачами на ринку через надання переваги продукту підприємства серед аналогічних продуктів конкурентів; а конкурентними ресурси стають лише за умови їх відповідності ключовим факторам успіху в обраній галузі бізнесу підприємства. Конкурентоспроможність фіксує наявність конкурентних переваг у підприємства в певному галузево-ринковому сегменті, без яких вона є неможливою. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства створювати свої конкурентні переваги та адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища і на цій основі досягати кращих бізнес-результатів, ніж його конкуренти. Від конкурентоспроможності у підсумку залежить ефективність діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками, які проявляються в конкурентних перевагах. *Визначення конкурентоспроможності підприємства передбачає проведення кількісної оцінки цих факторів (параметрів) успіху (специфічних для кожної галузі), які притаманні підприємству, в співставленні з конкурентами однієї з ним стратегічної групи в межах певного галузево-ринкового сегмента.*

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства полягає, власне, у застосуванні показників оцінки конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, що дозволить окреслити шляхи досягнення її бажаного (очевидно, високого) рівня.

При цьому найефективнішим і найперспективнішим методом визначення конкурентоспроможності підприємства (оскільки конкурентоспроможність підприємства – це фактично (особливо значимо, що комплексна) порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь його

переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу *є кількісна порівняльна оцінка його ключових факторів успіху, конкурентних ресурсів та можливостей.*

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / Ковтун О. І. – Львів : Новий світ-2000, 2009.
3. Ковтун О. І. Стратегії підприємства / Ковтун О. І. – Львів : Коопосвіта, 2008.
4. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : посібник / Саєнко М. Г. – Тернопіль : Економічна думка, 2006.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.-Ж. ; [пер. с франц.] – СПб. : Наука, 1996.
7. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст / Ковтун О. І. – Львів : Коопосвіта, 2009. – 243 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989.
9. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. – К. : МАУП, 2000.

REFERENCES

1. Ofitsijnyj veb-sajt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy, available at : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Kovtun, O. I. (2009), *Stratehiia pidpryiemstva : pidruchnyk*, Novyj svit-2000, L'viv.
3. Kovtun, O. I. (2008), *Stratehii pidpryiemstva*, Kooposvita, L'viv.
4. Tompson-ml., A. A. and Stryklend, A. Dzh. (2003), *Stratehycheskyj menedzhment: kontseptsyy u sytuatsyy dlia analiza*, Vil'iams, K.
5. Saienko, M. H. (2006), *Stratehiia pidpryiemstva : posibnyk*, Ekonomichna dumka, Ternopil'.
6. Lamben, Zh.-Zh. (1996), *Stratehycheskyj marketynh. Evropejskaia perspektyva*, per. s frants., Nauka, SPb.
7. Kovtun, O. I. (2009), *Konkurentospromozhnist' pidpryiemstva: stratehichnyj kontekst*, Kooposvita, L'viv, 243 s.
8. Ansoff Y. (1989), *Stratehycheskoe upravlenye*, Ekonomyka, M.
9. Oberemchuk, V. F. (2000), *Stratehiia pidpryiemstva : korotkyj kurs lektsij*, MAUP, K.

Стаття надійшла до редакції 24 травня 2021 року