МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Грабовський Андрій Володимирович

УДК 338.43

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Андрій Грабовський

Керівник роботи
Зінчук Тетяна Олексіївна
д.е.н, професор

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Грабовський А.В. Управління конкурентоспроможністю експортоорієнтованих підприємств аграрного сектору економіки. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Дослідження розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність» та аспекти формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства аграрного сектору економіки. Проведено оцінку конкурентного середовища з використанням PEST-аналізу, який показав усі політичні, економічні, соціальні та технологічні можливості та загрози для підприємства. Розроблено модель управління конкурентоспроможністю ДП «Житомирський ЛГЗ» на основі збалансованої системи показників, що дозволило окреслити напрямки розвитку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на експортних ринках.

Ключові слова: аграрний сектор, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкуренція, експорт.

ANNOTATION

Grabovsky A.V. Management of the competitiveness of export-oriented enterprises of the agrarian sector of the economy. - Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master’s) educational degree under the "International Management" OPP, field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The study reveals the essence of the concept of "competitiveness" and aspects of the formation of a strategy for managing the competitiveness of an enterprise in the agrarian sector of the economy. An assessment of the competitive environment was carried out using PEST analysis, which showed all political, economic, social and technological opportunities and threats for the enterprise. A model of managing the competitiveness of SE "Zhytomyr LHZ" was developed based on a balanced system of indicators, which made it possible to outline the directions of development of the competitiveness of the enterprise under study in export markets.

Key words: agricultural sector, competitiveness, competitiveness management, competition, export.

ЗМІСТ

ВСТУП……...4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ……...…….6

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....14

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ…….……..……..….…...24

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……29

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……31

ДОДАТКИ……37

ВСТУП

Актуальність роботи. Розвиток економіки будь-якої країни і не є виключенням Україна залежить від ефективності формування та реалізації стратегії зовнішньої торгівлі, особливо експортної її частини. Стимулювання нарощення експортного потенціалу вітчизняних аграрних товаровиробників сприяє зростанню конкурентоспроможності та ефективній співпраці зі стратегічними західними країнами.

Наразі, вітчизняним товаровиробникам слід шукати шляхи модернізації виробництва та підвищувати якість готової продукції до рівня європейських стандартів для того, щоб вільно конкурувати на міжнародному ринку. Міжнародна конкуренції диктує свої умови, до яких ми повинні пристосовуватись.

На українських підприємствах більшість менеджерів мають дуже віддалене уявлення про управління якістю, а значить і про управління конкурентоспроможністю. Усі звикли, що головне – забезпечення формальної відповідності зовнішнім вимогам, а з цього, як правило, вони нічого не виграють.

Проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств в процесі їх виходу на зовнішні ринки присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, І.Ю. Сіваченка, Є.А. Бельтюкова, Й.С. Завадського, І.І. Дахно, Г.В. Строковича, І.З. Должанського, Т.М. Мельник, М. Портера, та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій, поглиблення існуючих підходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю експортоорієнтованих підприємств аграрного сектору економіки.

Поставлена мета конкретизується в вирішенні наступних **завдань:**

- дослідити сутність та особливості теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках;
- проаналізувати діяльність підприємств аграрного сектору

Житомирської області;

- дослідити систему управління конкурентоспроможністю на ДП «Житомирський лікеро-горілчаний завод»;

- визначити напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин у процесі функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємств при здійсненні експортної діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційного дослідження є прийоми, принципи та методи наукового пізнання. Методи порівняльного аналізу, синтезу, наукових узагальнень застосовані при проведенні дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках; порівняння і синтезу – для оцінки діяльності підприємств аграрного сектору.

Теоретичним базисом роботи виступають наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, основні положення яких є основою управління конкурентоспроможністю підприємства, публікації в монографічній літературі, засобах масової інформації та мережі Інтернет.

Наукова новизна результатів кваліфікаційного дослідження складається у теоретичному обґрунтуванні та практичних шляхах вирішення завдань управління конкурентоспроможністю експортоорієнтованого підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку в діяльності українських підприємств.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 36 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективна діяльність українських підприємства на закордонних ринках в умовах глобалізації визначається, насамперед, конкурентоспроможністю їхньої продукції. В основі управлінських підходів до створення конкурентного середовища та забезпечення конкурентоспроможності українських підприємців лежить поняття конкуренції.

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового процесу за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів. Це центр ваги всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку [46, с. 304].

Дефініції терміну «конкурентоспроможність» подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність» вченими-економістами

Автор	Визначення
Майкл Портер [15, с. 495]	Конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів.
Масляєва О.О. [42]	Сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи).
Завадський Й.С. [25, с. 356]	Можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим.
Фатхутдинов Р.А. [26]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Ярошенко С.П. [33, с. 249]	Здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні.
Дикань В.Л. [10]	Особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні.
Воронін Г. [4, с. 6-8]	Багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства

Вчені трактують поняття конкурентоспроможності по-різному, проте є й спільні риси – це спроможність підприємства вести суперництво на національному та світових ринках.

Значний внесок у дослідження конкурентоспроможності вніс відомий американський вчений Майкл Портер. Згідно його теорії, суть конкуренції у будь-якій галузі економіки характеризується взаємодією п’яти сил (рис. 1.1).

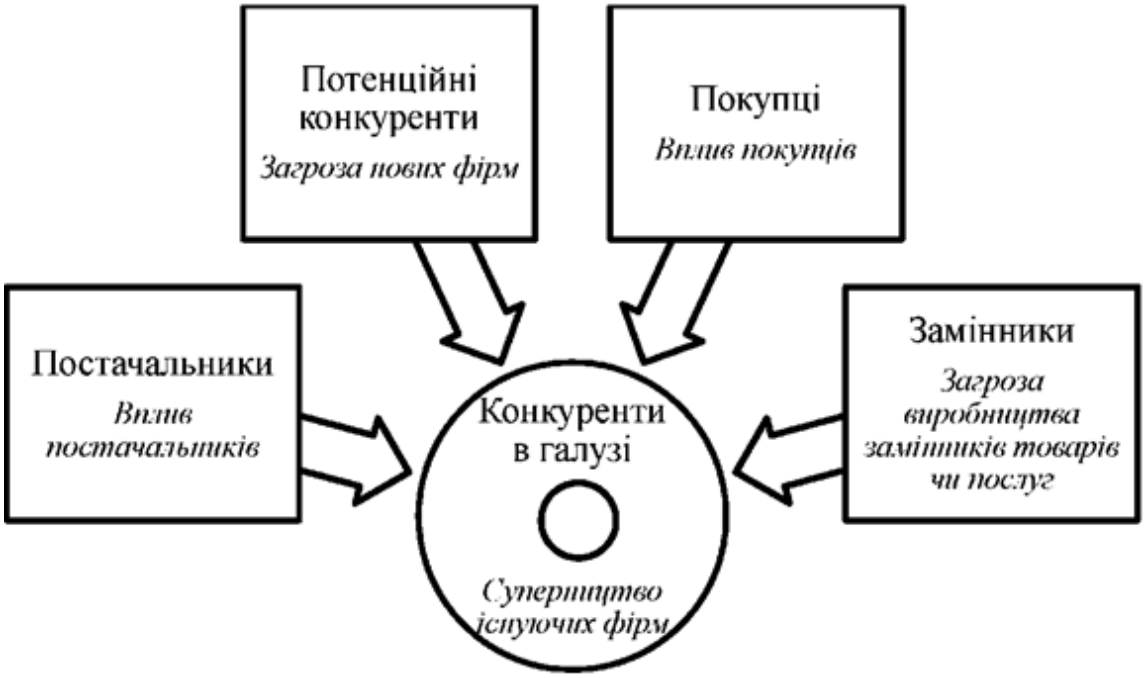

Рис. 1.1. Чинники галузевої конкуренції за М. Портером [15]

Умови середовища, у якому функціонує підприємство, як правило, не стабільні та мінливі. Тому управлінському персоналу слід виважено підходити до прийняття управлінських рішень та зважати не лише на внутрішньовиробничі фактори впливу, а також й на конкурентів, виробників продуктів-замінників, вподобання покупців тощо.

Досліджуючи поняття «конкурентоспроможність», слід також розглянути поняття «конкурентоздатність». Окремі науковці ототожнюють ці поняття. Проте, на нашу думку, вони не є в повному розумінні синонімічними. Вважаємо, що конкурентоздатність, на відміну від конкурентоспроможності, показує майбутні перспективи підприємства у змаганні з конкурентами на ринку.

Оскільки конкурентоспроможність це доволі багатогранна категорія, тому що розглядається і на рівні товару, і на рівні товаровиробника, і на рівні галузі та країни в цілому, слід розкрити існуючи рівні конкурентоспроможності:

1) Мікрорівень – конкурентоспроможність товарів, готової продукції та послуг серед собі подібних;
2) Мезорівень – конкурентоспроможність окремих галузей народного господарства;
3) Макрорівень – конкурентоспроможність глобальна на ріні регіонів, країн.

Отже, конкурентоспроможність локальна, на рівні підприємств формує конкурентоспроможність галузей та регіонів.

Вчені виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності (табл. 1.2) [18, с. 384]. Слід відзначити, що фактори конкурентоспроможності функціонують системно, а не ізольовано один від одного, що посилює вплив кожного фактору на діяльність підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Політичний стан у державі. Економічні зв'язки. Наявність конкурентів. Розміщення виробничих сил. Наявність сировинних ресурсів. Загальний рівень техніки і технологій. Система управління промисловістю. Концентрація виробництва. Законодавча база.	Система та методи управління підприємством. Рівень технологій та організації процесу виробництва. Система довгострокового планування. Орієнтація на маркетингову концепцію. Інноваційний характер виробництва.

Характеру діяльності підприємства визначає прояв внутрішніх факторів і залежить від системи стану ресурсів, менеджменту підприємства, системи стратегічного управління тощо. Ці фактори описують внутрішнє середовище функціонування підприємства, а відповідно до розгляду конкурентоспроможності, розкривають можливість пристосування до умов зовнішнього середовища. Тому ця група факторів є вкрай важливою для забезпечення сталих позицій на ринку. [12]

Експортна орієнтація економіки сприяє посиленню конкуренції,

підвищенню рівня інновацій та зростанню інвестиційної активності. Реалізація експортної діяльності лежить в межах експортного потенціалу, що визначається як «…здатність сукупного виробництва певної країни в цілому виробляти необхідну кількість конкурентоспроможних товарів для зовнішнього ринку» [3].

Основою експортного потенціалу є ресурсо-сировинна база і стан економіки, які забезпечують науково-технологічний, промисловий, соціальний і культурний розвиток, що дозволяє досягти стійких темпів зростання експортного виробництва і високого рівня життя населення з врахуванням ринкових умов [4]. Складовими експортного потенціалу підприємства є [5, с. 233]:

1) потенціал ресурсів, якими володіє підприємство;

2) потенціал цільового зарубіжного ринку та умови виходу на нього (торговельна політика країни, система підтримки експортного виробництва);

3) зовнішні умови (торговельний режим країни експортування).

Отже, за своєю суттю експортний потенціал країни це – обсяг товарів і послуг, що можуть бути вироблені у країні, і можуть бути реалізовані з максимальною вигодою для цієї країни.

Одним з основних факторів зростання експортного потенціалу є покращання конкурентоспроможності підприємства через заходи по вдосконаленню її управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства науковцями розглядається як сукупність заходів, що спрямовані на покращення якісних характеристик виробу, диверсифікації каналів збуту, підвищення якості обслуговування та використання реклами [33, с. 62-66].

Вважаємо, що *метою управління* конкурентоспроможністю підприємства в умовах ЗЕД є забезпечення безперебійності виробництва та реалізації продукції за умови повної завантаженості виробничих потужностей та за будь-яких факторів зовнішнього впливу.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень

конкурентоспроможності продукції на етапах її розробки, виробництва та реалізації.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є особи, відповідальні за певні виробничі цикли на кожному етапі виробництва продукції, та які уповноважені приймати управлінські рішення.

На думку науковців, елементи управління конкурентоспроможністю підприємства слід поділяти на:

- *планування*: процес поетапних кроків, необхідних для розробки продукту;
- *організація*: оптимізація організаційної структури, забезпечення ресурсами, НДДКР, стимулювання збуту;
- *мотивація*: заходи спрямовані на мотивацію робітників підприємства, контрагентів;
- *контроль*: якості управлінських рішень, якості продукції, якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності [10].

На процес управління конкурентоспроможністю впливають зовнішні та внутрішні фактори (рис. 1.2).

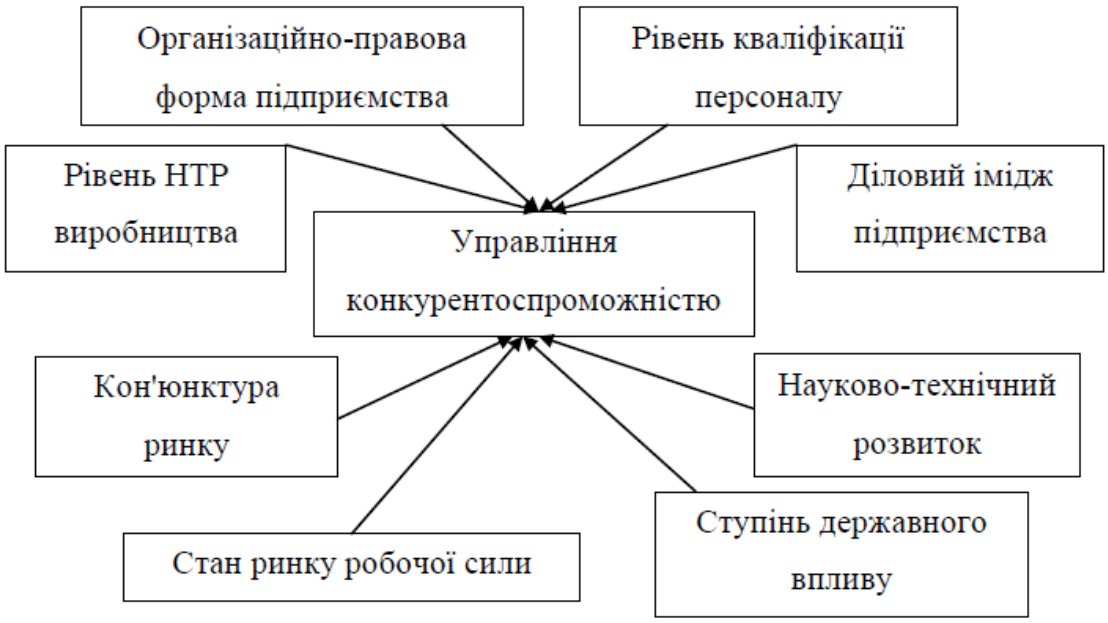

Рис. 1.2. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю

підприємства [29, с. 70]

Об’єктивна дія ринкового механізму конкуренції вимагає від підприємців та бізнесменів відповідної реакції для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Оскільки конкуренція капіталу в ринковій економіці дістає свій прояв у формі конкуренції реалізованих товарів та послуг, то тільки їхня конкурентоспроможність визначає можливість існування і розвитку підприємства.

На жаль, сьогодні рівень конкурентоспроможності українських підприємств лишається низьким, що негативно відбивається не тільки на їх фінансовому стані, а й на всій економіці України. Щоб його піднести, потрібні постійні, цілеспрямовані, комплексні управлінські заходи. Проте розробити механізми управління неможливо без правильного розуміння сутності такої складної економічної категорії, як конкурентоспроможність. Відомо, що її визначальним критерієм є реалізація продукції (для чого і формуються відповідні корисно-вартісні параметри виробу), за наявності на ринку виробів-аналогів чи виробів-замінників.

Було виявлено фактори (часто другого і вищих порядків), які безпосередньо впливають на остаточне рішення покупця щодо придбання конкретного виробу та задоволення, потреби споживача (від моменту появи потреби до виникнення попиту на засоби її задоволення) і потреби виробника (від етапу прийняття рішення про виробництво даних засобів задоволення потреб, їх розробки і проектування до формування засобами маркетингу пропозиції даного товару). Це фактори , що здійснюють вплив на прийняття рішень споживачами: економіко-виробничі, технічні, соціальні, політичні, комерційні, психологічні, маркетингові.

Враховувати таке величезне різноманіття факторів не завжди доцільно. І якщо розглядати проблему забезпечення конкурентоспроможності з позицій виробничого менеджменту, то можна помітити, що не всі виявлені фактори піддаються управлінню з боку менеджера. Тому варто розподілити фактори

забезпечення конкурентоспроможності за двома основними ознаками на ті, якими менеджер може управляти (суб'єктивні), і ті, якими він управляти не може (об'єктивні). Тобто у вузькому розумінні розглядуваної категорії можна не враховувати сукупність об'єктивних факторів, визначаючи переважно вплив зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність суб'єктів конкуренції; вони або взагалі не піддаються управлінню (наприклад, природно-кліматичні явища), або можуть управлятися лише державою (законодавчими й виконавчими органами влади).

Для обмеженого ринку певної країни можна вважати, що об'єктивні фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції створюють однакові умови господарювання для всіх суб'єктів конкуренції. Тоді розуміння сутності даної категорії набирає такого змісту: це сукупність властивостей, наданих продукції під час розробки, виробництва, реалізації і після продажного обслуговування, що забезпечують їй відмінність від аналогів, по-перше, за ступенем задоволення потреби споживача, по-друге, за рівнем затрат на її придбання й експлуатацію, по-третє, за ступенем інформованості, доступності, зручності для споживача у здійсненні купівлі та експлуатації, яка сприяє найшвидшій реалізації на даному ринку в даний період. [26]

Отже, коли відмовитися від традиційного підходу до проблеми забезпечення конкурентоспроможності, слід піддавати аналізу та управлінню не тільки якісні – цінові аспекти, які виражають співвідношення корисності і ціни продукції, а й маркетингові, психологічні, комерційні та інші аспекти, дія яких на споживача і визначає реальну ринкову конкурентоспроможність.

І хоча головні засоби управління перебувають у руках саме виробників продукції, все ж таки істотні підойми впливу на реалізацію конкурентних переваг даної країни суб'єктами ринку – саме в руках держави. Державна економічна політика здатна або пригнічувати, або стимулювати конкурентоспроможність.

Отже, формування експортного потенціалу як фактору зростання конкурентоспроможності є складним процесом, який може бути реалізований

за умови наявності високопрофесійних менеджерів та стабільної соціально-економічної та політичної ситуації у країні.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Житомирщина – важливий аграрний регіон України. Займаючи 3,7% сільгоспугідь країни, вона виробляє 2,3 % валової продукції сільського господарства держави. У сільському господарстві області функціонують 484 економічно-активних сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм, 851 фермерське господарство, 856 виробничих підприємствоів та понад 300 тис. особистих селянських господарств. У структурі сільськогосподарського виробництва переважає рослинництво – 56%, на долю тваринництва припадає 44%. Рослинництво має зерново-льонарський напрям у Поліссі і зерново-буряківничий – у Лісостеповій зоні. Серед рослинництва виділяються вирощування зернових та зернобобових культур, провідні серед яких озима пшениця, озиме жито, ярий ячмінь, овес, зернобобові, гречка, просо. Також значну частку серед технічних культур займають цукрові буряки, льон-довгунець, хміль. Стримує розвиток сільського господарства області низький рівень інноваційної діяльності. Так, на Житомирщині, за даними обласного управління статистики, інноваційна сфера охоплює лише три підприємства харчової промисловості. Сільськогосподарські підприємства залишаються осторонь інноваційного процесу. Агропромислова інтеграція дає змогу подолати відірваність товаровиробників зерна від кінцевих споживачів хлібопродуктів, посилити комплексне використання матеріально-технічних ресурсів, а також справедливо розподілити результати праці.

На сьогодні стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності області характеризується стійким нарощуванням обсягів торговельних операцій, активізацією підприємців в напрямку освоєння зовнішніх ринків.

Обсяги експорту товарів та послуг за 2021 р. становили 195,5 млн.дол.США, імпорту – 128,9 млн.дол.США. Порівняно з 2019 р. обсяги експорту зросли на 6,8%, а імпорту – зменшились на 49,3%.

Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами становило

66,6 млн.дол.США (за 2015р. від'ємне сальдо складало 71,5 млн.дол.США).

Частка області у загальному обсязі експорту та імпорту України становила 0,8% та 0,5% відповідно.

Серед інших регіонів України за обсягами експортних поставок Житомирщина посідає 18 місце.

Аналізуючи даний рисунок, можна зробити висновок, що рівень експорту повільно нарощує свої темпи з року в рік; щодо рівня імпорту, то, помічаємо стрімке падіння на 2021 рік, яке можна пояснити політичною ситуацією в країні, а також деякими змінами до законодавства.

Серед групи товарів харчової промисловості слід виділити молоко та молочні продукти. За січень-вересень 2021р. з області було експортовано 5958 т молока та молочних продуктів на суму 9,9 млн.дол. США, 1063 т масла вершкового (2,0 млн.дол. США), 486 т сиру (1,3 млн.дол. США). Причому, 40% молока та молочних продуктів поставляються до Росії. Тільки ПАТ „Житомирський маслозавод" за січень – вересень 2021 року відвантажив своєї продукції на загальну суму 7,2 млн. дол. (63,6% до РФ).

Серед позитивних тенденцій поточного року слід відзначити зростання експорту алкогольних і безалкогольних напоїв на 56,5% (до 2,8 млн. дол.) за рахунок освоєння нового ринку збуту в Австрії об'ємом 1,1 млн. дол., а також зернових культур у 11,1 рази, за рахунок збільшення поставки до Італії (1000,64 тис. дол.) та Іспанії (712 тис. дол.).

Серед продовольчої групи товарів імпорт цукру і кондитерських виробів зріс у 3 рази і склав майже 4 млн. дол. Основним каналом ввозу згаданого товару є Казахстан – 22%.

Оскільки практичні матеріали для написання кваліфікаційної роботи отримані в результаті проходження практики на ДП «Житомирський лікеро-горілчаний завод», який є яскравим представником експортоорієнтованого підприємства харчової промисловості, проведено його оцінку управління конкурентоспроможністю.

Саме конкурентні позиції дозволяють судити про положення

підприємства на ринку в даний момент часу, про перспективи його розвитку в майбутньому, конкурентоспроможність конкретного виробника має важливе значення для бізнесових партнерів такого підприємства, для інвесторів. Вміння перемагати в конкуренції стає одним із найважливіших чинників успішної життєдіяльності підприємства в сучасних умовах.

Аналіз науково-практичних робіт з проблематики оцінки конкурентоспроможності підприємства свідчить про відсутність єдиного підходу до вирішення цієї проблеми. Методика оцінки конкурентоспроможності повинна час від часу переглядатися та допрацьовуватися. Це пов'язано з тим, що теоретичні розробки в галузі визначення конкурентоспроможності продукції постійно поновлюються, оскільки дана проблема досліджується багатьма вченими.

Опрацювавши багато літературних джерел, в яких досліджується аналіз конкурентоспроможності продукції, вивчивши різноманітні погляди на дану проблематику, згрупувавши та поєднавши їх, ми сформували загальну методологію оцінки конкурентоспроможності, на основі якої не важко буде розробити конкретну, відносно просту і зручну для практичного використання методику такої оцінки, яка враховуватиме безпосередньо специфіку діяльності та галузевої належності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності передує на шляху до розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Пропонуємо використовувати категорію «цінність підприємства як господарюючого суб'єкта». Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ДП «Житомирський ЛГЗ» проведемо аналіз внутрішнього поточного стану, який здійснює вплив на зовнішньоекономічну діяльність шляхом анкетування серед персоналу, а якому взяло участь 21 респондент (табл. 2.1).

Методика оцінки конкурентоспроможності повинна час від часу переглядатися та допрацьовуватися. Це пов'язано з тим, що теоретичні розробки в галузі визначення конкурентоспроможності продукції постійно поновлюються, оскільки дана проблема досліджується багатьма вченими.

Проведений аналіз внутрішнього стану підприємства продемонстрував наявність низки проблем, над якими треба працювати керівництву.

Таблиця 2.1

Оцінки конкурентоспроможності ДП «Житомирський ЛГЗ»

Критерій	Мак-симум	Оцін - ка
1. Прогнозування	20	11
1.1.Установка цілей і стратегічних задач	4	2
1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	2
1.3. Деталізація бізнес-процесу	4	2
1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	4	2
1.5. Планування ресурсів	4	3
2. Організація	20	11
2.1. Формування організаційної структури	4	3
2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	2
2.3. Умови для створення організації, що самонавчається	4	2
2.4. Виконання основного процесу	4	3
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для	4	1
Клієнтів		
3. Мотивація	20	9
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4	1
3.2. Умови для навчання і професійного розвитку	4	2
3.3. Рівень потреб працівників	4	3
3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання	4	1
3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	2
4. Контроль	20	12
4.1. Система контролю якості на кожнім етапі бізнес-процесу	4	3
4.2. Критерії оцінки отриманих результатів	4	3
4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів	4	2
4.4. Раціональне використання ресурсів	4	2
4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям	4	2
5. Координація	20	12
5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій	4	2
5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3
5.3. Система дозволу конфліктів	4	2
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів	4	2
5.5. Інформаційний менеджмент	4	3
Загальна оцінка менеджменту	100	55

Основний показник економічного розвитку будь-якої галузі, в тому числі й лікеро-горілчаного виробництва – конкурентоспроможність її товарної продукції, причому, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Безпосереднього підрозділу, який займався б питаннями управління конкурентоспроможністю продукції в ДП “Житомирський ЛГЗ” немає.

За якість: дотримання органолептичних і фізико-хімічних показників – відповідає начальник лабораторії відповідного цеху, в даному випадку спиртового. Аналіз вартості продукції здійснює головний економіст. Дослідження ринку і конкурентів не проводяться. Відповідно – не відома інформація про положення продукції нашого підприємства серед аналогічних; відсутня інформація про перспективи збуту продукції на конкретному ринку.

Звичайно, створення окремого підрозділу, який би здійснював управління конкурентоспроможністю продукції в ДП «Житомирський ЛГЗ» потребує великих витрат. Дана пропозиція можливо й окупилася б, але на сьогоднішній день вона не є доречною. Дирекції заводу необхідно призначити особу (маркетолога чи економіста), в посадові обов'язки якої, включити періодичне проведення аналізу конкурентоспроможності продукції, що виготовляється на підприємстві. Це дасть можливість отримувати інформацію про бажання споживачів.

Ми в своєму дослідженні спробували провести оцінку конкурентоспроможності горілки, який виготовляється підприємством. Відомо, що аналіз конкурентоспроможності товару передбачає такі етапи:

- проведення польових досліджень щодо покупців, конкурентів;
- визначення набору порівняльних параметрів, які підлягають оцінюванню;
- розрахунок одиничних параметричних індексів;
- розрахунок групових параметричних індексів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;
- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Загальний показник конкурентоспроможності підприємства склав 55 балів, а отже, є вищим за середній.

Для оцінки показників розвитку менеджменту на підприємстві ДП «Житомирський ЛГЗ» використаємо шкалу рівнів розвитку менеджменту конкурентоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівні розвитку менеджменту

Рівень	Оцінка	Характеристика стану менеджменту
1	(0-20)	Безсистемне керування підприємством, мета не визначена. Для розвитку підприємства необхідний перегляд принципів менеджменту.
2	(21-40)	Менеджмент має перспективи для росту, проте можливості слабо реалізуються. Управлінцям потрібно чітко визначити мету і стратегію розвитку.
3	(41-60)	Система менеджменту сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів та покращення якості. При цьому необхідно враховувати важливість споживача і персоналу
4	(61-80)	Ведеться постійне удосконалення якості менеджменту по більшості напрямків. Потрібно поліпшувати проблемні області за допомогою бенчмаркінгу та інших стратегій.
5	(81100)	Система менеджменту досконала, на усіх напрямках діяльності досягнуто максимального результату.

Отже, результати дослідження демонструють, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ДП «Житомирський ЛГЗ» знаходиться на третьому рівні (55 балів), який підтверджує наявність системи менеджменту. Вбачається необхідність в оптимізації бізнес-процесів та покращення якості. При проведенні удосконалення системи управління необхідно враховувати надзвичайну роль споживача і персоналу [18].

Побудуємо пентаграму за результатами оцінки за п’ятьма критеріями моделі для підприємства ДП «Житомирський ЛГЗ» (рис. 2.1). Це дозволить сконцентруватись на напрямках, які потрібно першочергово покращити.

Аналіз підприємства, зокрема фінансових показників, що наведені в додатках кваліфікаційної роботи, показав, що на підприємстві спостерігається спад показників прибутковості, при тому, що коефіцієнти рентабельності знаходяться в прийнятних межах. (Додаток А). Підприємство в основному концентрує увагу на продажі основного товару – горілчаних виробів. Враховуючи специфіку товару, слід більше уваги приділити збору маркетингової інформації.

Комунікаційний профіль підприємства ДП «Житомирський ЛГЗ» (рис. 2.1) показує, що підприємство недостатньо уваги приділяє мотивації та прогнозуванню.

Комунікаційний профіль ДП «Житомирський ЛГЗ»

Рис. 2.1. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ДП «Житомирський ЛГЗ»

Визначення слабких та сильних сторін, а також можливостей і загроз вкрай важливе для оцінки конкурентоспроможності. Для цього використаємо SWOT-аналіз (табл. 2.3), де, Z – оцінка; P – важливість для нас; V – значимість (ZxP). [45]

Ми дослідили, що продукція нашого заводу дешевша у порівнянні з вітчизняними конкурентами і на перший погляд здається, що не потрібно спрямовувати зусилля підприємства на зниження собівартості продукції, шляхом модернізації застарілого обладнання. Але статистика свідчить, що імпортний спирт можна придбати на 30-40% дешевше, ніж в Україні [8]. Тому на майбутнє – вітчизняним спиртозаводам все таки необхідно спрямовувати частину коштів на комп'ютеризацію виробництва спирту, адже інноваційний тип розвитку спиртової та лікеро-горілчаної промисловості – це головний фактор розвитку цілісного господарського механізму в складному ринковому середовищі, і на перший погляд кращого варіанту Україна поки що не має. Але це більше стосується заводів, що входять в концерн "Укрспирт", адже в

бюджеті концерну не закладено коштів на модернізацію виробничого устаткування, в ДП “ЖЛГЗ” з цим питанням все гаразд.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства ДП «Житомирський ЛГЗ»

Сильні сторони U=294	Слабкі сторони U=125
S1: Висока кваліфікація персоналу - Z=7 P=8 V=56 S2: Висока якість продукції - Z=8 P=10 V=80 S3: Модернізація виробництва - Z=5 P=8 V=40 S4: У розпорядженні велика кількість землі - Z=6 P=6 V=36 S5: Вигідне географічне розташування - Z=5 P=6 V=30 S6: Близькість до обласного центру - Z=4 P=4 V=16 S7: Розвинені транспортні зв'язки - Z=4 P=5 V=20 S8: Великий досвід роботи - Z=4 P=4 V=16	W1: Недостатність власних фінансових ресурсі - Z=6 P=8 V=48 W2: Застаріла матеріально-технічна база - Z=5 P=7 V=35 W3: Низька якість доріг - Z=4 P=5 V=20 W4: Старий менеджмент і старий персонал - Z=4 P=4 V=16 W5: Відсутність вакансій - Z=2 P=3 V=6
Можливості U=129	Загрози U=161
O1: Модернізація та технічне переоснащення - Z=5 P=9 V=45 O2: Розвиток власної сировинної бази - Z=6 P=7 V=42 O3: Залучення інвестицій - Z=4 P=8 V=32 O4: Вступ України в ЄС - Z=2 P=5 V=10	T1: Значне коливання курсу валюти - Z=5 P=6 V=30 T2: Збільшення цін на енергоресурси - Z=4 P=6 V=24 T3: Зміна макроекономічних показників - Z=5 P=7 V=35 T4: Політична нестабільність -Z=5 P=6 V=30 T5: Несприятливий інвестиційний клімат - Z=6 P=7 V=42

З даних табл. 2.3 за SWOT-матриці визначаємо чотири основні стратегії діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ».

Стратегія S4O2 – удосконалення власної бази сировини. У підприємства є у розпорядженні Чуднівський спиртовий завод. Це є беззаперечна перевага.

Витрати на сировину та матеріали на підприємстві становлять приблизно 85% собівартості горілки, то що бухгалтерський облік витрат та управлінський контроль за використанням матеріалів в галузі харчової промисловості має

суттєве значення. Найбільша частка у структурі собівартості належить вартості енергоносіїв, заробітної плати та поточних ремонтів техніки.

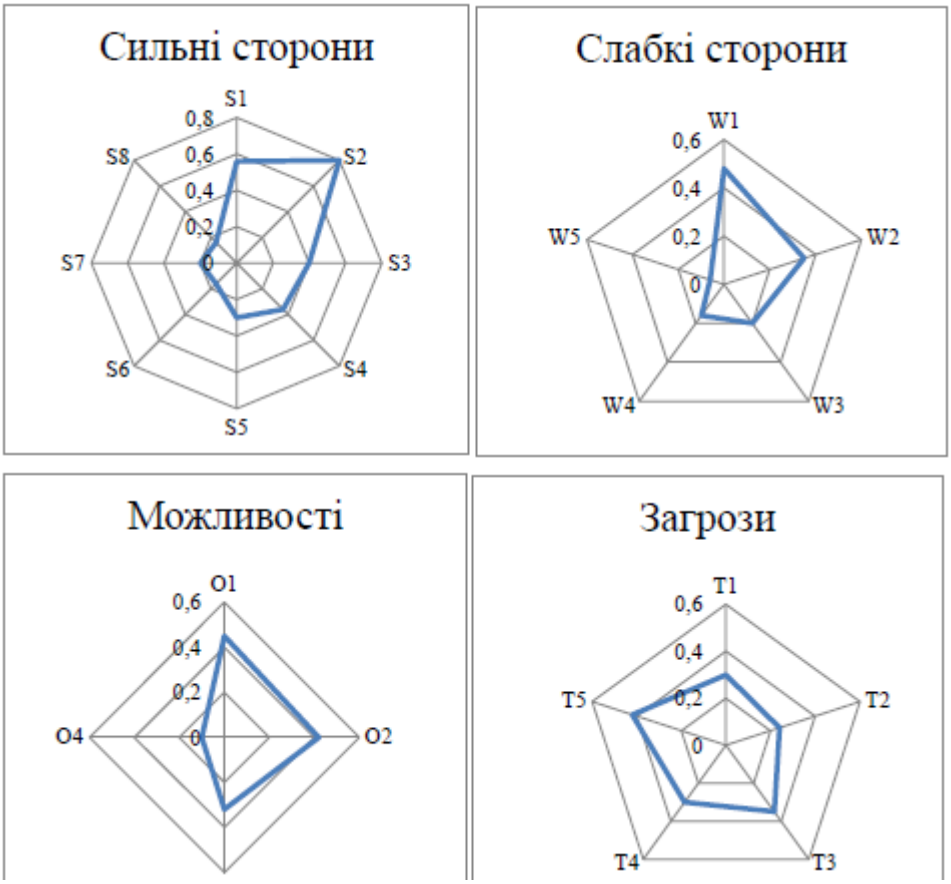

Рис. 2.2. SWOT-аналіз ДП «Житомирський ЛГЗ»

Впровадження новітніх наукових розробок, спрямованих на підвищення рівня спиртового й лікеро-горілчаного виробництва завдяки ефективному використанню сировини, економії затрат теплової енергії, якості спирту і лікеро-горілчаних виробів, охорони навколишнього середовища, раціональному використанню відходів із створенням нових виробництв, у тому числі кормових і харчових продуктів – сприятимуть розвитку заводу.

Окрім ціни в наш час споживача все частіше приваблюють нецінові фактори, які надають додаткові споживчі можливості. Тому керівництво Чуднівської філії та ДП “ЖЛГЗ” зокрема повинні звернути увагу на забезпечення таких умов: це і створення системи кредитування для споживача, і забезпечення належних умов постачання спирту, якщо відсутній власний транспорт – можна залучити посередників.

Оцінка конкурентоспроможності лікеро-горілчаної продукції за інтегральними показниками конкурентоспроможності свідчить про те, що її рівень відповідає вимогам ринку. А для закріплення позицій на регіональному ринку слід вдосконалити чуднівський спирт, зосередивши зусилля на поліпшенні додаткових нецінових характеристик, адже на конкурентоспроможність продукції в останні роки все більше впливає можливість виробника доставити споживачу її раніше своїх конкурентів і забезпечити краще обслуговування, кращий сервіс.

Таким чином, оцінка управління конкурентоспроможністю ДП «Житомирський ЛГЗ» показала, що необхідно покращити бізнес-процеси і постійно вдосконалювати систему управління якістю продукції, а SWOT-аналіз показав можливі стратегії розвитку діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ».

Найбільш поширеним інструментом, що використовується для аналізу основних конкурентних сил та їх вплив на ринок є модель п’яти сил конкуренції за Майклом Портером. Ця діаграма, на рис. 2.3. дозволяє дати правильну оцінку впливу кожної з п’яти конкурентних сил та визначити характер конкуренції на ринку (рис. 2.3). [45]

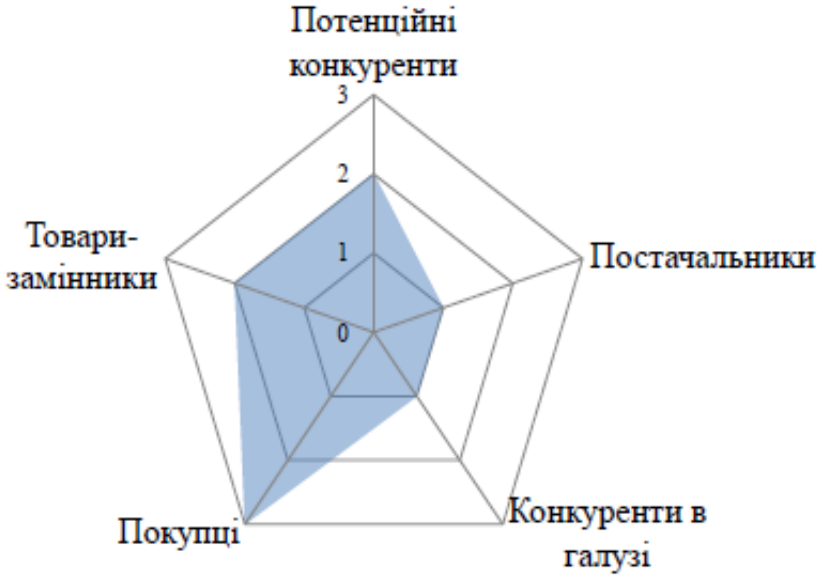

Рис. 2.3. Діаграма 5-ти сил конкуренції за М. Портером для ДП «Житомирський ЛГЗ» [45]

На рис. 2.3 видно, що найбільший вплив на підприємство мають покупці, тому що конкуренція в галузі лікеро-горілчаної продукції на зовнішньому

експортному ринку є великою. Великі оптові фірми мають змогу диктувати власні умови співпраці виробникам.

Таблиця 2.4

5-ти сил конкуренції за М. Портером конкурентного середовища виробництва лікеро-горілчаної продукції [45]

Сила	Оцінка	Опис
Загроза нових фірм	2	Загроза появи нових фірм на конкурентному середовищі є невисокою, оскільки обмежені ресурси сировини. Виробниками лікеро-горілчаних виробів можуть бути лише ті, хто має власне виробництво спирту.
Вплив постачальників	1	Вплив постачальників є незначним, оскільки вони постачають різні комплектуючи, масла, пальне, що не є дефіцитом. Коли підприємство бере на себе відповідальність за доставку, тоді є широкий вибір постачальників.
Суперництво серед існуючих фірм	1	Суперництво серед існуючих фірм є незначне, через те, що виробництво лікеро-горілчаної продукції в Україні на 3% більше за його споживання. В 2021 р. у Житомирській обл. працював лише 1 завод.
Вплив покупців	3	Існує значний вплив покупців, так як покупцями є великі оптові фірми, які диктують свої правила укладання угод. Чим більші покупці і чим більші їхні замовлення, тим більша можливість їхнього впливу. Якщо ж покупця не задовольняють умови продавця, то він може звернутися до конкурентів. Тим більше коли товар серед продавців є ідентичним.
Загроза виробництва товарів-замінників	1	Головним товаром-замінником горілчаної продукції є така сама продукція.

Результати аналізу, які відображені на рис. 2.3. зведемо до табл. 2.4, де описано в деталях вплив кожної з усіх п’яти конкурентної сили на ДП «Житомирський ЛГЗ».

Отже, конкурентне середовище підприємства є досить складною економічною категорією, яка демонструє взаємодію окремих підприємств, держави, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на умови ведення експортної політики.

Очевидно, що конкурентоспроможність товару не ‘ постійною величиною під час всього періоду його використання. З розвитком науково- технічного прогресу, зміною структури попиту на ринку з’являються однотипні вироби, які забезпечують більш високий ефект за менших витрат. Підприємства працюють

над удосконаленням уже існуючих зразків виробів і організації їх технічного обслуговування, надають покупцям нові види послуг, що сприяють зменшенню витрат з експлуатації і підвищення їх ефективності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досягти високої прибутковості та зростання економічної ефективності в умовах ринкової економіки зможе лише конкурентоспроможне підприємство. Цього можна буде досягнути шляхом розробки оптимальної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

На сьогодні розроблено певну кількість концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте, слід зауважити, що рекомендації стосовно застосування кожної з них на практиці будуть мати суб'єктивний характер. Це пов'язане з тим, що кожне підприємство має притаманні лише йому індивідуальні характеристики. Однак, на вибір стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства може вплинути збалансована система показників (англ. balanced scorecard (BSC).

Модель концепції збалансованої системи показників (ЗСП), розробленої Р. Капланом і Д. Нортоном, представлена на рис. 3.1.

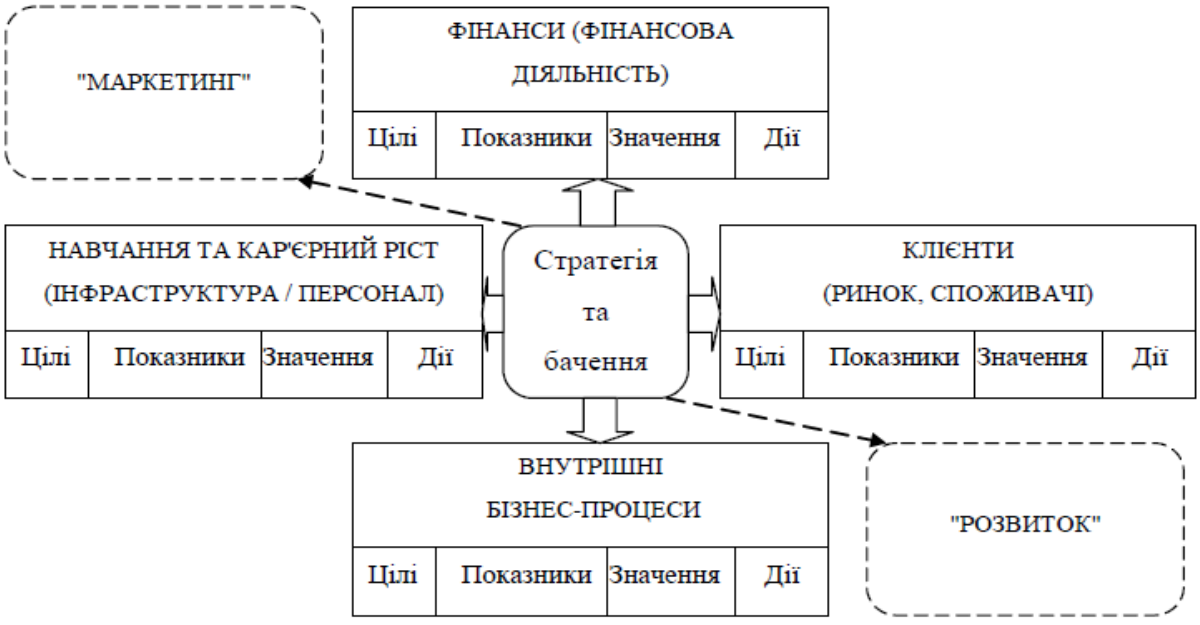

Рис. 3.1. Збалансована система показників [45, с. 193]

Як показує рис. 3.1, стратегія та бачення підприємства повинні реалізовуватись через конкретні цілі, завдання та дії за кожним структурним

підрозділом. [45] Для реалізації стратегії підприємства через ЗСП потрібно розрізняти сутність понять: місія, бачення та стратегічний план (рис. 3.2).

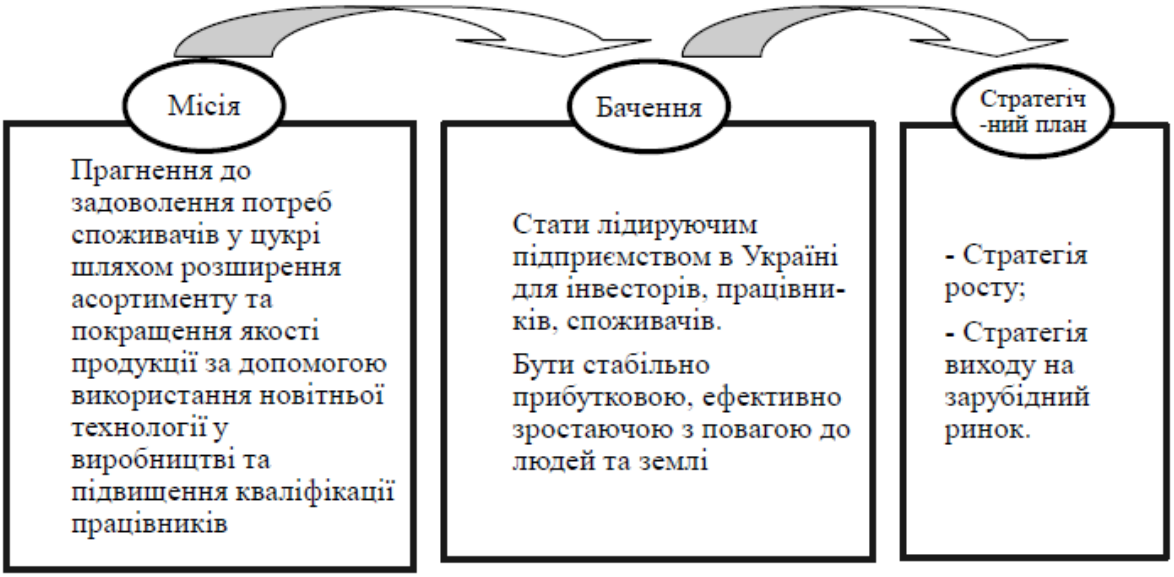

Рис. 3.2. Взаємозв'язок місії підприємства з його баченням і стратегією

Таким чином, для того щоб підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, слід дотримуватись обраної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегія ЗЕД сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та враховуватиме його потенційні виробничі можливості та ринкові умови.

Якщо для розробки ефективної зовнішньоекономічної експортної стратегії використати збалансовану систему показників (ЗСП), тоді модель стратегії, розроблена для ДП «Житомирський ЛГЗ», матиме наступний вигляд (рис. 3.3).

Успішність реалізації зазначеної стратегії залежатиме від того, на скільки вірно, з використанням достовірних та чітких даних, було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності слід здійснювати з використанням даних фінансової звітності підприємства. Наступним етапом буде складання матриці SWOT та згрупування економічних показників в ЗСП, що дозволить окреслити внутрішні можливості підприємства.

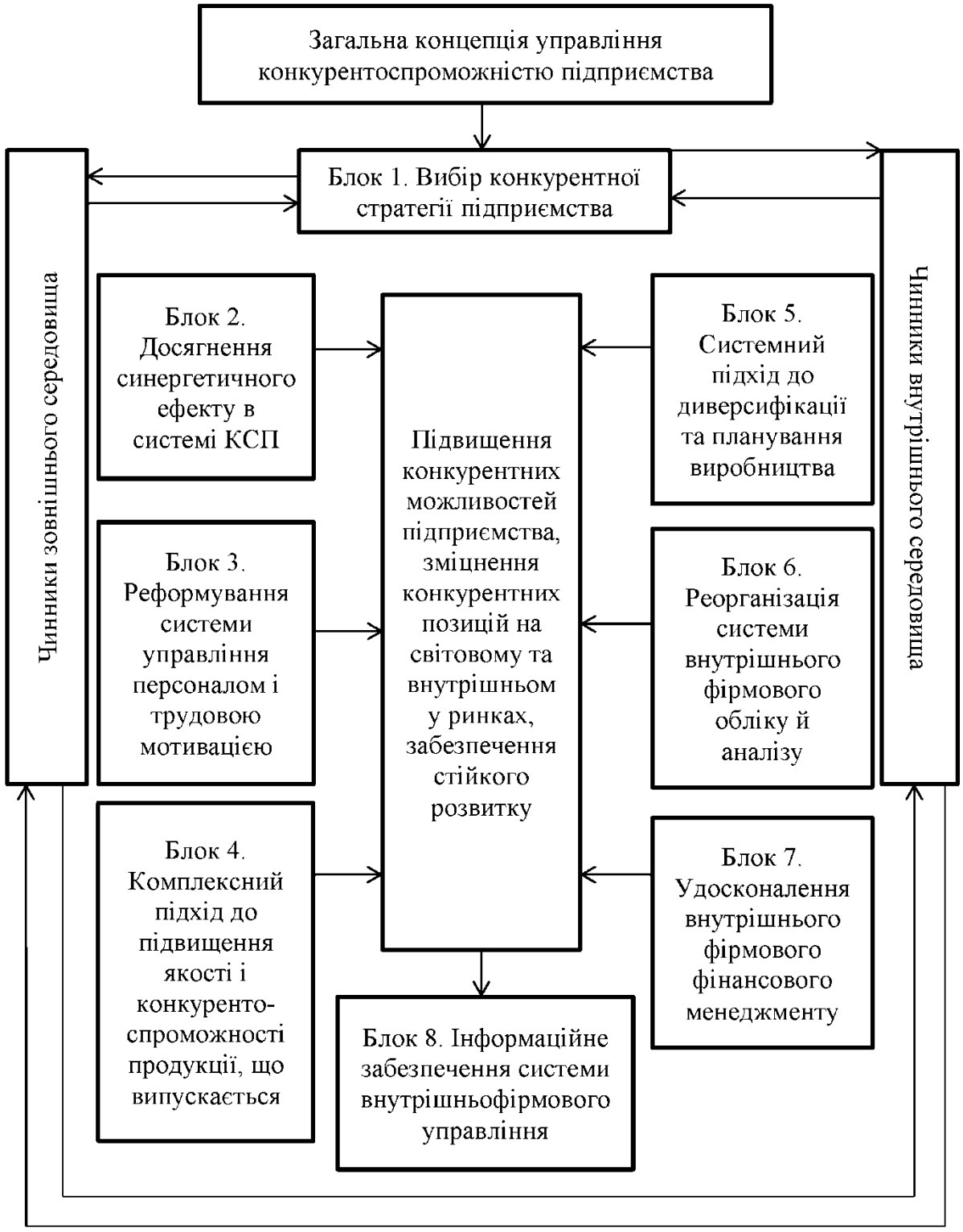

Рис. 3.3. Модель стратегії конкурентоспроможності експорту ДП «Житомирський ЛГЗ» на основі збалансованої системи показників

Далі, слід здійснити аналіз зовнішнього середовища: окреслити коло споживачів, конкурентів та постачальників. На завершальному етапі слід

визначити експортний ринок привабливості ЗЕД підприємства за допомогою матричного аналізу. Найчастіше підприємства використовують наступні матриці:

- матриця BCG - аналіз темпів зростання та частки ринку;
- матриця GE - аналіз порівняння привабливості ринку та конкурентоспроможності;
- матриця ADL - аналіз життєвого циклу галузі та відносного ринкового положення;
- матриця Shell/DPM - аналіз привабливості ресурсоємної галузі в залежності від конкурентоспроможності. [15]

У процесі реалізації стратегії потрібний постійний контроль внутрішнього та зовнішнього середовища з метою реагування на будь-які зміни та швидкої адаптації стратегії до нових умов.

Інтегральний показник конкурентоздатності товару засвідчує рівень його привабливості для покупця. Існує показник привабливості товару для продавця. Привабливість товару для продавця полягає в чистій виручці (*Be*), що дорівнює контрактній ціні з вирахуванням витрат на продаж товару та інших витрат.

Показник питомого ефекту (*Ke*), що характеризує економічну доцільність продажу одиниці продукції, розраховують за формулою:

$$Ke=Be/Se \qquad (3.1)$$

де *Be* – чиста виручка, *Se* – повні вирати на виробництво товару і транспортування.

Проведені дослідження підтверджують, що абсолютних лідерів серед параметрів конкурентоздатності лікеро-горілчаної продукції немає. Це пояснюється тим, що покупець із двох однотипних товарів за однаковими цінами вибере той, споживчі властивості якого кращі. Тому у боротьбі за покупця продавець (товаровиробник) повинен знижувати ціни або підвищувати експлуатаційні характеристики товару.

Таким чином, стратегія управління конкурентоспроможністю ДП «Житомирський ЛГЗ» включатиме наступні функціональні стратегії: конкурентну, товарну, маркетингову, виробничу та стратегію персоналу. Конкурентна полягає у забезпеченні конкурентних переваг підприємства через оптимізацію витрат. Товарна передбачає забезпечення потреб оптових постачальників. Виробнича стратегія передбачає поступове нарощення обсягів виробництва та диверсифікацію ринків збуту. Маркетингова стратегія забезпечить поетапне просування товару на ринок. Стратегія персоналу забезпечить підприємство новими фахівцями у сфері маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Але це все загальні способи підвищення якості та конкурентоспроможності, які в тій чи іншій мірі можна застосувати до всіх видів продукції. Спробуємо запропонувати напрямки та заходи підвищення конкурентоспроможності саме лікеро-горілчаної продукції.

Технологічний та енергетичний аудит, проведені концерном "Укрспирт" із залученням науковців, показали, що переважна більшість спиртових заводів України використовує фізично й морально застаріле обладнання та енерго- й ресурсовитратні технології.

У майбутньому Україна планує увійти до загальноєвропейського ринку, і для збереження своєї галузі має витримати конкурентну боротьбу із зарубіжними виробниками.

Конкурентоспроможність будь-якої галузі, зокрема й спиртової, базується на таких основних складових:

- розробка й впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- комплексна переробка сировини з використанням мало- та безвідходних екологічно безпечних технологічних процесів;
- виробництво продукції, яка за якісними показниками не тільки задовольняє вимоги споживача, а й перевищує якість продукції інших учасників ринків;
- комплексна автоматизація та управління технологічними об'єктами;
- розробка та впровадження сучасного вітчизняного обладнання, яке забезпечує досягнення вищезгаданих цілей з мінімальними експлуатаційними витратами;
- утилізація відходів виробництва.

Виходячи з цього, першочерговими заходами на ДП «Житомирський ЛГЗ» слід вважати:

- впровадження сучасних систем обліку й контролю споживання палива та енергії з урахуванням диференційованої погодинної тарифікації в поєднанні

з підвищенням матеріальної зацікавленості фахівців усіх рівнів за економію енергоресурсів;

- підвищення коефіцієнта використання потужності електрообладнання, скорочення часу роботи енергообладнання із зниженим завантаженням;
- заміна морально застарілого та фізично спрацьованого технологічного та енергообладнання;
- скорочення витрат палива і енергії при виробництві, транспортуванні та споживанні енергоносіїв;
- розробка методично-інструктивної бази, а на її основі – технічно та науково обґрунтованих питомих норм споживання енергоносіїв;
- технологічний та енергетичний аудит підприємств галузі, їх паспортизація та розробка режимних норм експлуатації технологічного та енергетичного обладнання.

Впровадження новітніх наукових розробок, спрямованих на підвищення рівня спиртового й лікеро-горілчаного виробництва завдяки ефективному використанню сировини, економії затрат теплової енергії, якості спирту і лікеро-горілчаних виробів, охорони навколишнього середовища, раціональному використанню відходів із створенням нових виробництв, у тому числі кормових і харчових продуктів – сприятимуть розвитку спиртової галузі, адже, як на нашу думку, кращого варіанту Україна поки що немає.

Розроблено модель стратегії експорту ДП «Житомирський ЛГЗ» на основі збалансованої системи показників, що дозволило окреслити напрямки розвитку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та розробити стратегію конкурентоспроможності. Запропонована стратегія конкурентоспроможності, включатиме конкурентну, товарну, маркетингову, виробничу та стратегію персоналу. Конкурентна стратегія забезпечуватиме підприємство конкурентними перевагами шляхом зниження витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова, В. О. Козуб. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр..- Харків. - 2012. - №2. - С. 189 - 197.

2. Баула О. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання / О. В. Баула, А. В. Сачук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(2). - С. 16-25.

3. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг [Електронний ресурс] / С. Ю. Безсмертний. - 2011.

4. Бельтюков Є. А. Конкурента стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасов. // Економіка: реалії часу. - 2014. - С. 6-13.

5. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [Електронний ресурс] : наукова стаття / І. І. Божидай // Траектория науки. - 2016. - № 1 (6). - 0,44 авт. арк.

6. Болховітіна І. Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах / І. Е. Болховітіна. // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2008. - №4. - С. 111-119.

7. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О.С. Братко // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках Міжнародного наукового форуму, 30 вересня - 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта.

8. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - №23. - С. 208-213.

9. Величко О. П. Сутність логістичного ланцюга та його контроль сучасними агрохолдингами / О. П. Величко. // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 3(36). - С. 27-33.

10. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій [Електронний ресурс] / Венгер В.В. // Ефективна економіка. - 2014

11. Гриліцька, А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць ЧДТУ. - Випуск 36. - Ч. ІІІ. - 2014. - ISSN 2306-4420. - С. 63 – 67

12. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк. // Аграрна економіка. - 2014. - №3. - С. 37-44.

13. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина. // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - №3. - С. 161-167.

14. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Олена Євгенівна Гудзь. // Фінансовий простір. - 2013. - №4(12). - С. 97-103.

15. Данько Ю. І. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств / Ю. І. Данько. // Проблеми економіки. - 2016. - №3. - С. 153-158.

16. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності / І. О. Демків // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». - 2011. - № 6 (51), ч. 2. - С. 164 - 168 (0,5 друк. арк.).

17. Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Є. Довгань, Ю. П. Воржакова. // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - №4. - С. 32-40.

18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / І.З. Должанський, Т.О. Загородна. - К.: Центр навч. літ., 2006. - 384 с.

19. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. - К.: ДАКККіМ, 2006. - 160 с.

20. Державна служба статистики України / Головне управління статистики у Житомирській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.zt.ukrstat.gov.ua/

21. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // Ефективна економіка. - 2010.

22. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська. // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - №7. - С. 104-109.

23. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / Єлець О.П., Богдан Є.В.. // Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. - 2014. - С. 82-91.

24. Єрьоменко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства / Н. Ю. Єрьоменко. // Управління розвитком. - 2014. - №13. - С. 31-34.

25. Завадський И. С. Економічний словник / И. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. - Київ: Кондор, 2006. - 356 с.

26. Заяць Р. Нетарифні бар’єри як форма державного регулювання виходу підприємств України на зовнішні ринки [Текст] / Роман Заяць // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук. -практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 34-35.

27. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Ю. Л. Зборовська. // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. -№5. - С. 47-50.

28. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка - Київ: Центр навчальної літератури, 2006. - 792 с.

29. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю. Б. Іванов, Ю. Ю. Іванова. // Проблеми Економіки. - 2012. - №4. - С. 121-128.

30. Ільїн В. Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах глобалізації / В. Ю. Ільїн. // Часопис економічних реформ. - 2013. - №4. - С. 99-105.

31. Карпенко М. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / М. О. Карпенко, О. В. Захарченко.

32. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія.- Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. - 192 с. укр. мов.

33. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко. // Вісник КНТЕУ. - 2009. - №1. - С. 62-66.

34. Клименко С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / С. М. Клименко // Управління конкурентоспроможністю підприємства. - 2006.

35. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. - Одеса : Атлант, 2013. - 470 с.

36. Куриляк Є.Ю. Бенчмаркінг як система співробітництва в умовах конкуренції /Є.Ю. Куриляк, Є.В. Савельєв, Г.Ф.Смалюк //«Регіональні перетворення: Україна і світ»:монографія. / за наук. ред д.е.н., проф. А.І.

Крисоватого та д.е.н., проф. Є.В. Савельєва. - Тернопіль: ТНЕУ, 2016. - С. 267-278.

37. Лагоцька Н. З. Сутність маркетингового аналізу товарної політики / Н. З. Лагоцька, О. С. Братко // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2012. - № 1 (27). - С. 213¬218.

38. Лагоцька Н.З. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / Н.З. Лагоцька // Економічний аналіз: зб. наук. праць. // Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2013. - Вип. 12. - Частина 3. - 344 с. - С. 236-240.

39. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи / А. О. Левицька. // Механізм регулювання економіки. - 2013. - №4. - С. 155-162.

40. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / Василь Іванович Легкий. // Науково-інформаційний вісник "Економіка". - 2015. - №11. - С. 267-273.

41. Мантур-Чубата О. С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Мантур-Чубата Олена Сергіївна - Хмельницький, 2015. - 239 с.

42. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / Масляєва О.О. // Ефективна економіка. - 2011.

43. Мельник Т. Нетарифне регулювання в країнах ЄС / Т. Мельник, К. Пугачевська. // Вісник КНТЕУ. - 2014. - №2. - С. 15-28.

44. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах посилення глобалізаційної конкуренції: Монографія. - К.: КНТЕУ, 2007. - 396 с.

45. Портер М. Конкуренция. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 495 с.

46. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко. // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - №1. - С. 192-203.

47. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник За ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 304 с.

ДОДАТКИ