

А. О. Касич,
д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
Д. О. Глущенко,
магістрант кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

A. Kasych,
D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design
D. Gluschenko,
undergraduate of the Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Метою статті є узагальнення теоретичних понять конкурентоспроможності підприємства, дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства як системи. У статті розглянуто дослідження науковців, які у своїх працях аналізували сутність поняття "управління конкурентоспроможністю підприємства", наведено основні підходи до її тлумачення та відображено власне визначення окресленої проблеми. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто систему управління конкурентоспроможністю підприємства, виокремлено основні суб'єкти, їхні задачі, а також об'єкти управління. Досліджено основні методи управління конкурентоспроможністю підприємства.

З метою визначення відповідності теоретичної бази управління конкурентоспроможністю практичним потребам підприємства було розглянуто конкурентоспроможність корпорації Mondelez International на території України. Для цього експертним шляхом проведено аналіз конкурентного середовища компанії на ринку шоколаду в Україні. Також розглянуто позиціонування України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності країн.

The purpose of this article is to summarize the theoretical concepts of competitiveness of the enterprise, the study of competitiveness management of the enterprise as a system. The article discusses the research of scientists, which in his writings he analyzed the essence of the concept "management of competitiveness of enterprises", are the main approaches to its interpretation and reflected their own definition of the designated problem. The expediency of application of system approach to competitiveness management of the enterprise. Analyze the system of managing enterprise's competitiveness, the main actors, their tasks and management objects. The basic methods of management competitiveness of the enterprise.

With the purpose of determining compliance with the theoretical basis of competitiveness management of the practical needs of the company reviewed the competitiveness of the Corporation Mondelez International in Ukraine. For this expert through the analysis of the competitive environment of the company in the chocolate market in Ukraine. Also consider the positioning of Ukraine in international rankings of competitiveness of countries.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, система, стратегія, суб'єкт, об'єкт, структура, рейтинг, індекс.

Key words: competitiveness, management, system, strategy, subject, object, structure, rating, index.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ще донедавна тема конкурентоздатності підприємств була в Україні другорядною, куди важлив-

ішим для українських підприємців було захоплення і перерозподіл активів, встановлення контролю над ними та вивіз капіталу. Сьогодні ж, в умовах завер-

шення процесів приватизації та перерозподілу промислової власності, а також активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів, які призводять до заострення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, проблема конкурентоспроможності набуває особливого значення для діяльності підприємства.

Актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства підвищується в результаті інтеграції України в міжнародні організації. В умовах прагнення України на інтеграцію в міжнародну економічну систему альтернативи підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств не існує. Вирішення цих питань є можливим не тільки на підставі вивчення світового досвіду, але і з усвідомленням українськими підприємствами менеджменту та маркетингу як філософій бізнесу. Усе це визначає необхідність дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Конкурентоспроможність являє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М. Портер [6] визначав конкурентоспроможність на рівні організації як зростання її продуктивності, яке виявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства.

Інші автори, такі як К. Ку, Д. Шендел, Д. Мак Кі, С. Дуглас, Д. Рее, концентрували свою увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності окремих одиниць бізнесу [8; 9]. Наприклад, Б. Скотт визначав конкурентоспроможність як засіб підвищення доходів організації та забезпечення необхідного рівня інвестицій для підтримки цієї тенденції у майбутньому [10, с. 15].

Р. Пейс та Е. Стефан запропонували більш комплексне визначення. На їх думку, конкурентоспроможність являє собою здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати прибуток від інвестицій та забезпечувати робочі місця в майбутньому [11, с. 98].

Р. Хейс, Д. Кларк та С. Уілрайт виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [7, с. 15]:

- перший рівень — організація управління розглядається як щось внутрішньо нейтральне, основним напрямом є лише випуск продукції;
- другий рівень — компанії прагнуть до того, щоб їх підприємства відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами — технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва провідних підприємств галузі;
- третій рівень — компанії досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва;
- компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління. Це компанії світового класу.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в узагальненні існуючих підходів до управління конкурентоспроможності та їх приломлення через призму реального практичного досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління конкурентоспроможністю підприємств на українських підприємствах повинен стати безперервним процесом, який би був зорієнтований на: постійний контроль за зміною усіх індикаторів конкурентоспроможності; втілення необхідних заходів, спрямованих на попередження втрат ринкових позицій, системний розвиток стійких конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства може слугувати фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також об'єктом стратегічного управління.

Загалом основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у формуванні набору інструментів та механізмів, реалізація яких на системній основі дасть можливість розвинути усі складові ресурсного потенціалу, дія яких забезпечить ефективну діяльність та стійкий розвиток підприємства в умовах самих різноманітних зміни ключових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. У теорії менеджменту використовується декілька основних підходів до управління підприємством: процесний, системний та ситуаційний.

Відповідно до процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємством включає такі основні завдання, як здобуття конкурентних переваг, їх утримання та нарощення в конкурентних умовах ринку. Процесний підхід будується за принципом "ціль — завдання", тобто підприємств ставить конкретну ціль, а далі формує ряд завдань для досягнення поставленої мети. Таким чином, застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю визначає необхідність запуску постійного процесу розвитку внутрішніх можливостей підприємства у відповідності вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає визначення пріоритетності методів управління на основі врахування поточної ситуації. Через те, що існує безліч факторів як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного "кращого" методу управління. Аналогічним чином ситуаційний підхід стосується і конкурентоспроможності. Ті чинники, які визначали конкурентоспроможність в минулому не можуть бути актуальними в поточний момент часу. З іншого боку, для того щоб підприємство було конкурентоспроможним в майбутньому слід передбачати можливі зміни ситуації.

Системний підхід до управління є одним з найбільш важливих. Він базується на чіткому визначенні суб'єкта та об'єкта управління, всіх складових елементів та процесів, а також їх взаємодії. Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю досліджував американський фахівець Р. Джонсон [3], визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні із повним задоволенням потреб споживача. При цьому під системою він розумів "сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності" [3, с. 98].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть ство-

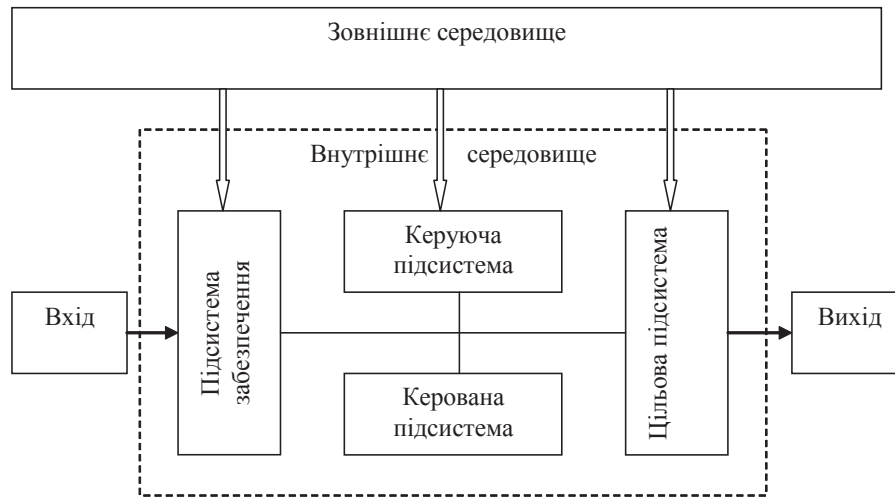


Рис 1. Структура управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [2, с. 58].

ренню конкурентних переваг для підприємства (товарів, робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі. Така система, як правило, не лише стосується всіх видів діяльності, що пов'язані із створенням конкурентних переваг для підприємства, а й взаємодіє з ними [5].

Важливість застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється, передусім, багатогранністю цієї складної економічної категорії та великою кількістю чинників, які на неї впливають, і впливає на підставі логічного закону достатніх підстав із таких логічних причин:

- управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності;
- ефективність управління конкурентоспроможністю досягається усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим та інформаційним менеджментом, маркетингом);
- повнота управління конкурентоспроможності забезпечується здійсненням відповідних управлінських заходів на різних адміністративно-господарських рівнях;
- управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровується на різні об'єкти;
- управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних стадіях життєвого циклу продукції, а отже, — в різних підрозділах підприємства, роботу яких необхідно чітко координувати.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на технологічних, виробничих, збутових, маркетингових, професійних та інших конкурентних перевагах.

До технологічних переваг слід віднести якість здійснення наукових досліджень, можливість впровадження інновацій у виробничому процесі, рівень опанування прогресивних технологій.

До виробничих переваг слід віднести низьку собівартість продукції, високу якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей, вигідне місце розташування підприємства, яке забезпечує економію витрат при транспортуванні, наявність кваліфікованої робочої сили, високу продуктивність праці.

Збутові переваги — це наявність широкої мережі оптових дистриб'юторів (дилерів), низькі витрати на реалізацію, можливість надавати сервісні та супутні послуги споживачам, швидка доставка.

До маркетингових переваг відносяться висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, зручна для клієнтів система технічної допомоги під час використання продукції, акуратне виконання замов-

лень споживачів, гарантії якості вироблених товарів/послуг [1, с. 175].

Професійні переваги включають ноу-хау у сфері контролю якості, спроможність та вміння проводити ефективну рекламу.

До організаційних переваг слід віднести високий рівень інформаційних систем, спроможність гнучко та вчасно реагувати на мінливу ринкову ситуацію, значний досвід у сфері менеджменту.

До інших переваг можна віднести позитивний імідж підприємства, його популярність серед споживачів, кваліфікований персонал, доступ до фінансових ринків. Конкурентні переваги не є постійними характеристиками, вони діють тільки протягом певного періоду.

Труднощі формування конкурентних переваг українських підприємств полягають в тому, що удосконалення та розвитку потребують всі вказані вище сфери діяльності підприємств. Забезпечити одночасне формування технологічних, професійних, організаційних переваг є неможливим, тому слід визначити їх пріоритетність та можливість якнайшвидшої реалізації.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні і неформальні інститути.

Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства є: цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем; задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги, пріоритети; процеси, технології; потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціонально-забезпечуючі підсистеми; конкуренти; продукти, товари; людський, технічний, фінансовий та інші капітали; складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації; управлінський профіль; організаційна поведінка); працівники підприємств, колективи; центри відповідальності [2, с. 56].

Структуру управління конкурентоспроможністю представлено на рисунку 1.

Процес управління конкурентоспроможністю являє собою послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керо-

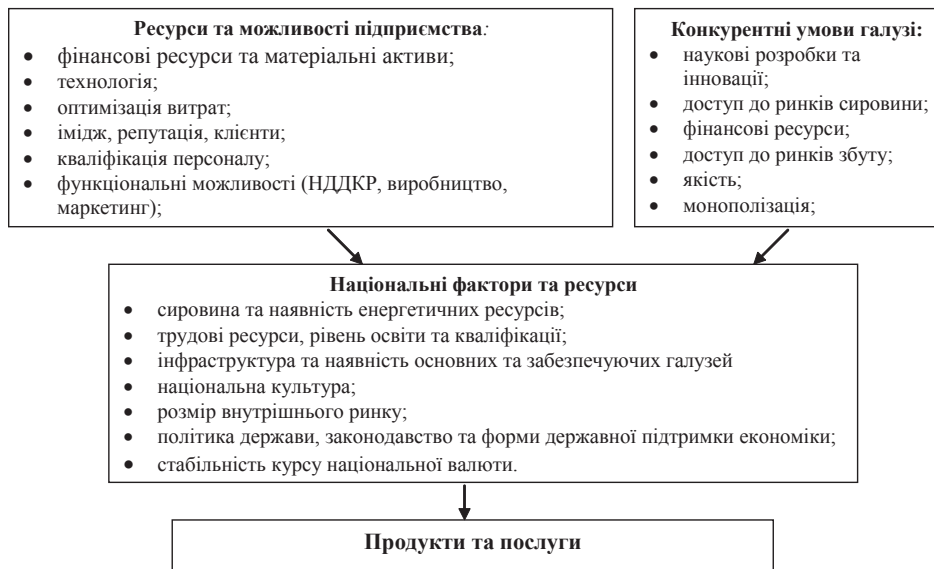


Рис. 2. Стратегія формування конкурентних позицій підприємства

Джерело: [12, с. 70].

вану систему з метою досягнення поставлених цілей.

Першим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є реалізація функцій управління, до яких належать види управлінської діяльності, наприклад: планування конкурентоспроможності, управління розробленням технологій, конструюванням виробу, підрозділом, що спрямований на підтримку й підвищення конкурентоспроможності.

Другим етапом є формування методів менеджменту, тобто способів впливу керівної системи на керовану (планування виробництва конкурентоспроможної продукції, планування прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули якісної праці, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, тощо).

Третій етап — формалізація методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо.

Четвертий етап — розробка та прийняття управлінських рішень: визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності; оцінка ефективності управлінських рішень; формування напрямів діяльності апарату управління.

Розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежить від ефективності застосовуваних методів. Методи управління конкурентоспроможністю — це засоби та прийоми цілеспрямованого впливу на керовану систему на різних функціональних та ієрархічних рівнях управління. Методи управління

конкурентоспроможністю спрямовані на конкретний об'єкт управління: підприємство в цілому, певний підрозділ, на окремих працівників, які здійснюють різні види виробничої діяльності.

За напрямом впливу розрізняють методи прямого та непрямого впливу. Методами прямого впливу є накази, розпорядження, інструкції, положення. Методи непрямого впливу формують умови впливу на керовану систему через плани, стимули, формування колективу. За формою впливу методи поділяють на кількісні (бюджет, кошториси, калькуляції) та якісні (інструкції, вказівки, моральні стимули).

За характером впливу розрізняють економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи. Основні економічні методи — це економічні плани, бюджет та матеріальні стимули. До організаційно-розпорядчих методів відносяться система вказівок та регуляторів, яку використовують для організації трудових колективів та поділяють на організаційно-стабілізуючі (регламентування, нормування та інструктування) та розпорядчі (директиви, накази, розпорядження, вказівки). Соціально-психологічні методи використовуються з метою підвищення активності співробітників підприємства і створення відповідних соціально-психологічних умов для організації трудового процесу [5].

На конкурентоспроможність підприємств впливає велика кількість різноманітних чинників, які або посилюють ефективність функціонування підприємства або послаблюють її. В економічній літературі розглядають величезну кількість чинників, що

Таблиця 1. Карта конкурентних позицій компанії Монделіс Україна

№ п/п	Показник	Компанії				
		Монделіс Україна	Рошен	АВК	Конті	Світоч
		Від 1 до 5 (де 1 - найгірший результат; 5 - найкращий)				
1	Ціна	2	2	5	4	4
2	Склад продукції	2	4	3	4	2
3	Якість просування	5	4	2	1	4
4	Наявність у місцях продажу	4	5	2	1	4
5	Розміщення на полицях	5	5	2	2	4
6	Впізнаність бренду	5	4	2	2	4
7	Лояльність до бренду	4	5	2	2	3
8	Асортимент	5	5	2	2	4

Джерело: побудовано авторами.



Рис. 3. Багатокутник конкуренції Монделіс Україна

Джерело: побудовано авторами.

відрізняються за своєю природою, характером впливу. Чітка ідентифікація дії цих чинників дозволяє формувати умови для розвитку потенціалу підприємства.

У стратегічному плані конкурентні позиції підприємства базуються на таких основних компонентах макро- і мікрорівня, як національні фактори, конкурентні умови галузі, а також ресурси самого підприємства (фінансові, сировинні, енергетичні, трудові, інтелектуальні та ін.), які трансформуються в процесі управління у продукти або послуги (рис. 2). Основні етапи стратегічного управління на підприємстві, в тому числі, в контексті формування конкурентних переваг, представлено в роботі [4].

Вихід на ринок із конкурентоспроможним товаром — лише перший крок суб'єкта підприємницької діяльності з освоєння ринку та закріплення на ньому. Наступний крок діяльності — управління конкурентоспроможністю товару. Управління конкурентоспроможністю — це сукупність заходів із систематичного удосконалення продукції чи послуг, постійного пошуку нових каналів збуту, нових груп покупців, покращення сервісу, реклами.

Можливість суб'єкта підприємницької діяльності конкурувати на певному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції (послуг) та сукупності економічних методів діяльності суб'єкта, що мають вплив на результати конкурентної боротьби. Оскільки конкуренція суб'єктів на ринку має вид конкуренції продукції, зростає значення властивостей, що передаються продукції підприємством, яке виготовляє й продає її на світовому ринку.

Для визначення відповідності теоретичної бази управління конкурентоспроможністю практичним потребам зупинимось на дослідженні конкурентні переваги міжнародної корпорації Mondelez International на території України, де її інтереси представляє ПАТ "Монделіс Україна". Основними конкурентами ПАТ "Монделіс Україна" на українському ринку є "Рошен", "АВК", "Конті" та "Світоч".

За допомогою експертного методу було проведено аналіз конкурентного середовища компанії на ринку шоколаду в Україні, зокрема були виставлені експертні оцінки за наступні категорії: ціна, склад продукції (за вмістом емульгаторів та Е-інгредієнтів), якість просування (ефективність реклами), наявність у місцях продажу, розміщення на полицях, впізнаваність бренду, лояльність до бренду. На основі результатів дослідження було складено карту конкурентних позицій підприємства та його найближчих конкурентів (табл. 1).

Порівнюючи компанії-конкурентів "Монделіс", та після виставлення експертних оцінок за певними

параметрами, було побудовано діаграму, яка показує конкурентні позиції всіх досліджуваних підприємств (рис. 3).

Отже, побудувавши діаграму, можна дійти висновку, що найбільшим конкурентом для компанії Монделіс Україна є компанія Рошен, яка за 3 із 8 критеріїв має однакові оцінки, а за іншими п'ятьма — оцінки різняться на 1—2 бали.

Представлені результати аналізу не лише відображають конкурентну ситуацію на ринку, а й дозволяють системно дослідити комплекс чинників конкурентоспроможності та визначити необхідні за змістом процеси.

Конкурентоспроможність підприємств загалом формує конкурентоспроможність країни. Сьогодні Україна є однією з найменш конкурентоздатних країн, тому стає очевидним, що проблема підвищення конкурентоспроможності як вітчизняних товарів і послуг, так і економіки України в цілому, сьогодні виходить на перший план. Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг українських підприємств, є передусім техніко-технологічна відсталість компаній і наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі.

Важливим аспектом конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках є позиціонування України в міжнародних рейтингах. Так, за оцінкою всесвітнього економічного форуму, індекс конкурентоспроможності України за результатами 2016 року складав 4,0, у результаті чого вона посіла 85 місце із 138 країн і за останні 2 роки Україна втратила 9 позицій [13]. За простотою ведення бізнесу у 2015 році Україна посіла 96 місце з 186 [14]. У 2016 році за глобальним інноваційним індексом — 56 місце серед 143 країн, за індексом глобалізації — 41 з 206 та 162 за індексом економічної свободи [15; 16]. Така оцінка України за міжнародними рейтингами свідчить про низький рівень конкурентоспроможності нашої держави на світових ринках, що спричиняє певну недовіру до вітчизняних підприємств з боку іноземних контрагентів.

Саме тому проблема конкурентоспроможності підприємства виходить за межі безпосередньо менеджменту та стосується загальних системних процесів у економіці країни.

ВИСНОВОК

Конкурентоспроможність підприємства є об'єктом дослідження і науковців, і практиків, оскільки є складним явищем, яке залежить від дії багатьох чинників, потребує ефективного довгострокового управління та є запорукою стійкого розвитку підприємства.

Для ідентифікації ключових чинників конкурентоспроможності у статті запропоновано застосовувати системний, процесний та ситуаційний підходи. Аналіз особливостей управління конкурентоспроможності підприємств показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, повинно використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю. Тобто лише на основні використання професійної, грамотної економічної політики, ефективного менеджменту, урахування закордонного досвіду управління конкурентоспроможністю на українських підприємства зможе забезпечити позитивні результати.

Література:

1. Блонська В.І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І.В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20.6. — С. 174—180.
2. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О.І. Драган // Економіка ринкових відносин. — 2008. — № 1. — С. 55—59.
3. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. / Р.А. Джонсон. — К.: Білиц-Інформ, 2003. — 592 с.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. — 2014. — № 11. — С. 290—294.
5. Петрова А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності [Електронний ресурс] / А. Петрова, І. Шеховцова // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. — 2015. — № 9. — Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>
6. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. И.В. Квасюка и др.; под ред. В.Д. Щеткина. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
7. Хейс Р. Стратегический менеджмент: учебник / Р. Хейс, С. Уилрайт, Д. Кларк; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. — 32 с.
8. Coe K.O. Strategic Group Formation and Performance / K.O. Coe, D. Shendel // Management Science. — 1987. — No. 9. — P. 102—124.
9. Douglas S.P. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets / S.P. Douglas, D.K. Rhee // Journal of International Business Studies. — 1989. — Vol. 50. — P. 437—463.
10. Scott B. US Competitiveness and the World Economy / B. Scott, G. Lodge. — Boston: Harvard Business School Press, 1985. — 642 p.
11. Пейс Р., Стефан Э. Парадигмы конкурентоспособности / Пер. с англ. под ред. Н.Я. Петракова. — М.: Экономика, 1995. — 234 с.
12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. — К.: ДАКККіМ, 2006. — 160 с.
13. The Global Competitiveness Report 2006—2007; 2007—2008; 2008—2009; 2009—2010; 2010—2011; 2011—2012; 2012—2013; 2013—2014, 2014—2015 [Електронний ресурс] // World Economic Forum. — Режим доступу: www.weforum.org
14. Легкость ведения бизнеса в Украине [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ukraine>.
15. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/ranking>
16. Index of Globalization [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/03/25/rankings_2013.pdf

References:

1. Blons'ka, V.I. and Shmorhun, I.V. (2010), "Improving the competitiveness and efficiency of the plant by efficient management", *Naukovyj visnyk NLTU Ukraine*, vol. 20.6, pp. 174—180.
2. Drahan, O.I. (2008), "The competitiveness of enterprises in terms of technological competition: methodological aspects", *Ekonomika rynkovykh vidnosyn*, vol 1, pp. 55—59.
3. Dzhonson, R.A. (2003), *Kompleksne upravlinnia konkurentospromozhnistiu amerykans'kykh vyrob-nykiv [Integrated management of competitiveness of American producers]*, Blits-Inform, Kyiv, Ukraine.
4. Kasych, A.O. (2014), "The implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises", *Biznes-Inform*, vol 11, pp. 290—294.
5. Petrova, A. and Shekhovtsova, I. (2015), "Competitiveness of enterprises in terms of instability", *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148> (Accessed 20 Oct 2016).
6. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaia konkurentsya: Konkurentnye preymuschestva stran [International competition: Competitive advantages of countries]*, Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia.
7. Khejs, R. Uylrajt, S. and Klark, D. (2003), *Stratehicheskij menedzhment [Strategic Management]*, ООО "Yzdatel'stvo Prospekt", Moscow, Russia.
8. Coe, K.O. and Shendel, D. (1987), "Strategic Group Formation and Performance", *Management Science*, vol. 9, pp. 102—124.
9. Douglas, S.P. and Rhee, D. K. (1989), "Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European", *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, pp. 437—463.
10. Scott, B. and Lodge, G. (1985), *US Competitiveness and the World Economy*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
11. Pejs, R. and Stefan. E. (1995), *Paradyhmy konkurentosposobnosti [The paradigm of competitiveness]*, Ekonomika, Moscow, Russia.
12. Drahan, O.I. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretychni aspekty [Management of competitiveness of enterprises: theoretical aspects]*, DAKKKiM, Kyiv, Ukraine.
13. World Economic Forum (2016), "The Global Competitiveness Report 2006—2007; 2007—2008; 2008—2009; 2009—2010; 2010—2011; 2011—2012; 2012—2013; 2013—2014, 2014—2015", available at: www.weforum.org (Accessed 20 Oct 2016).
14. Doing Business (2016), "Ease of Doing Business in Ukraine", available at: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ukraine> (Accessed 20 Oct 2016).
15. Heritage Foundation (2016), "Index of Economic Freedom", available at: <http://www.heritage.org/index/ranking> (Accessed 20 Oct 2016).
16. KOF Globalization Index (2013), "Index of Globalization", available at: http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/03/25/rankings_2013.pdf (Accessed 20 Oct 2016).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2016 р.