

УДК 658:005.332.4

Клібанська Л.В.

аспірант кафедри економіки, обліку і аудиту
ПВНЗ «Європейський університет»**ВИБІР СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ ПТАХІВНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ****SELECTION OF MANAGEMENT STRATEGIES ABOUT COMPETITIVENESS
OF POULTRY BREEDING ENTERPRISES IN MODERN CONDITION****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання та представлено авторський погляд на сутність стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано конкурентоспроможність вітчизняних підприємств птахівництва на основі розрахунку інтегрального показника. Подано перелік та тлумачення стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва, що можуть мати практичне застосування в сучасних умовах. Зроблено висновок про необхідність застосування специфічних заходів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств птахівництва в Україні.

Ключові слова: підприємство, галузь птахівництва, конкурентоспроможність, стратегія, управління конкурентоспроможністю, інтегральна оцінка.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы теоретические основы управления конкурентоспособностью субъектов хозяйствования и представлен авторский взгляд на сущность стратегии управления конкурентоспособностью предприятия. Проанализирована конкурентоспособность отечественных предприятий птицеводства на основе расчета интегрального показателя. Перечислены и представлены толкования стратегий управления конкурентоспособностью предприятий птицеводства, которые могут иметь практическое применение в современных условиях. Сделан вывод о необходимости применения специфических мероприятий с целью повышения конкурентоспособности предприятий птицеводства в Украине.

Ключевые слова: предприятие, отрасль птицеводства, конкурентоспособность, стратегия, управление конкурентоспособностью, интегральная оценка.

ANNOTATION

In the article considered the theoretical foundations of competitiveness management and presented the author's view of the nature of competitiveness management strategy of the company. Analyzed the competitiveness of domestic poultry enterprises by calculating the integral index. Posted and given the interpretation of management strategies for competitiveness of poultry enterprises, which may have practical application in the modern world. Also there are made the conclusion about the need for specific measures to improve the competitiveness of enterprises in Ukraine poultry.

Keywords: enterprise poultry industry, competitiveness, strategy, competitiveness management, integrated assessment.

Постановка проблеми. В умовах зниження ділової активності, стрімкого погіршення визначальних макроекономічних індикаторів, поглиблення соціальних проблем, негативних очікувань щодо майбутнього соціально-економічного розвитку в Україні з'являється необхідність дослідження та обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Ефективне функціонування підприємств в довгостроковій перспек-

тиві неможливе без досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно застосувати широкий спектр стратегічних заходів. Актуальність обраної тематики обумовлюється також доцільністю удосконалення та пошуком нових підходів до вибору стратегій конкурентоспроможності підприємств з огляду на складне соціально-економічне становище в країні та необхідність забезпечення гармонійного розвитку вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику визначення конкурентних переваг, оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід назвати Л.В. Балабанову, О.С. Дуброва, Н.І. Горбаль, Ю.Б. Іванова, Л.А. Євчука, С.М. Клименко, Н.А. Савельєву, Л.І. Сопільник, О.Б. Чернега, Р.А. Фатхутдінова, О.Є. Шандрівську. Зокрема, Є.М. Смирнов зосередив увагу на науковому обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Л.А. Євчук на прикладі сільсько-господарських підприємств обґрунтував теоретико-методологічні і прикладні засади та практичні пропозиції щодо розробки стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств. О.Б. Чернега науково обґрунтувала концепцію удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах конкуренції. Проте В.В. Голік досліджує систему стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковець наголошує на тому, що систему управління конкурентоспроможністю доцільно формувати на основі наявних на даний момент конкурентних переваг підприємства. Н.І. Горбаль, О.С. Шандрівська, Л.І. Сопільник, вивчаючи зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства, значну увагу приділяють саме стратегічному управлінню, оскільки воно дає змогу сформувати ключові цілі розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну

кількість наукових доробок, малодослідженими залишаються питання застосування різноманітних методик для вибору стратегій управління конкурентоспроможності, зокрема на прикладі конкретних підприємств, що і становить значний науковий інтерес.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та прикладних аспектів вибору стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невід'ємним елементом ефективної діяльності підприємства є достатній рівень конкурентоспроможності, який можна досягнути за допомогою впровадження та реалізації стратегій управління. Саме тому в сучасних умовах управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою стратегічного управління є першочерговим завданням. В цьому аспекті Л.В. Балабанова під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміє сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг [3, с. 29–30]. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється на операційному, тактичному і стратегічному рівнях управління. І. Ансофф стратегічне управління трактує як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2, с. 60]. Отже, стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства – це побудова довгострокової, цільової концепції розвитку підприємства, яка передбачає впровадження заходів щодо досягнення високого рівня конкурентоспроможності, формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Цікавим є підхід Л.А. Євчука, який вважає, що підприємство не може успішно функціонувати, спираючись на одну стратегію, а тому необхідним є формування стратегічного набору – множини стратегій, що діють комплексно, системно, чинять мультиплікативний вплив на економічний суб'єкт. На думку автора, стратегічний набір включає в себе альтернативи основних видів стратегій: загальні, конкурентні, продуктово-товарні, ресурсні, функціональні. Погоджуємось з науковцем в тому, що кожне підприємство залежно від своїх позицій формує індивідуальний стратегічний набір (тобто обирає свою множину стратегій), розробляє стратегічний план функціонування, ефективність якого визначається успішністю реалізації. Запроваджені стратегії повинні періодично оцінюватися за результатами реаліза-

ції. Будь-яка стратегія з часом стає об'єктивно непродуктивною і має бути замінена іншою [6, с. 8]. Проте Є.М. Смирнов розробив науковий підхід, що дає змогу на підставі оцінки стану стратегічного управління конкурентоспроможністю поетапно обрати конкурентну стратегію та відповідну їй альтернативу управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Як критерії визначення конкурентних стратегій автором використано показники рівня конкурентоспроможності та стійкості конкурентної позиції торговельних підприємств, які є основними детермінантами їхньої стратегічної конкурентної поведінки [10, с. 12]. Досить цікавим є підхід О.Б. Чернега, яка вважає, що стійкою конкурентною перевагою і об'єктом управління є організаційна культура, яка ґрунтується на загальнолюдських цінностях з урахуванням особливостей і менталітету взаємодії даної групи людей; вона є базисом організаційної структури управління підприємством, визначає стиль і методи менеджменту, формує імідж виробника [12, с. 5]. Проаналізовані наукові підходи мають теоретико-методологічний характер і позбавлені практичного змісту.

Сьогодні вітчизняна продукція підприємств птахівництва на світовому ринку має середній рівень конкурентоспроможності за рахунок відносно невисокої вартості та якості. Конкурентоспроможність та привабливість вітчизняних підприємств птахівництва визначається за рахунок дешевої робочої сили та зростаючого попиту на світовому ринку. Незважаючи на це, в галузі птахівництва спостерігаються деякі негативні тенденції, серед яких варто виділити обмежені можливості зростання обсягів виробництва м'яса; стрімке зниження питомих витрат на корми для птиці. Названі тенденції не мали значного впливу на підвищення цін на продукцію галузі птахівництва, що спричиняє необхідність пошуку нових можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в галузі птахівництва.

Для порівняльного аналізу конкурентоспроможності птахівничих підприємств України обрано десять підприємств птахівництва: ТОВ «Тернопільська птахофабрика», ПАТ «Ражнівська птахофабрика», ПАТ «Птахофабрика «Україна», ВАТ «Племптахорадгосп Броварський», ВАТ «Птахофабрика «Васильківська», ПАТ «АТ «Агрофірма «Березанська птахофабрика», ПАТ «Полтавська птахофабрика», ПАТ «Вінницька птахофабрика», ПраТ «Чернівецька птахофабрика», ПраТ «Миронівська птахофабрика». Конкурентоспроможність підприємств птахівництва складається з [1]:

– фінансово-економічної конкурентоспроможності (динаміка активів, пасивів та власного капіталу, ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо);

– цінової конкурентоспроможності (економія витрат, підвищення продуктивності праці, ефективне використання ресурсів, спеціаліза-

ція і концентрація виробництва, впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, інтенсифікація виробничих процесів);

– конкурентоспроможності за якістю (біологічні властивості продукції, організаційно-технологічні умови виробництва, санітарно-гігієнічні фактори, збереження екологічних вимог);

– конкурентоспроможності за умовами реалізації (стабільні поставки, швидкість, форма оплати, упаковка, сервісне обслуговування, методи і канали збуту, гарантія виробника, стимулювання збуту).

Кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств доцільно здійснити за допомогою інтегрального показника (S_{pt}), який визначається як середньозважена сума оцінок конкурентоспроможності на основі кількісних критеріїв. Таким чином, інтегральна оцінка здійснюється за такою формулою:

$$S_{pt} = K_j \times 0.6 + K_k \times 0.4,$$

де K_j – оцінка ринкової конкуренції; K_k – фінансово-економічна оцінка; 0,6 і 0,4 – вагові коефіцієнти оцінок конкурентоспроможності на основі критеріїв.

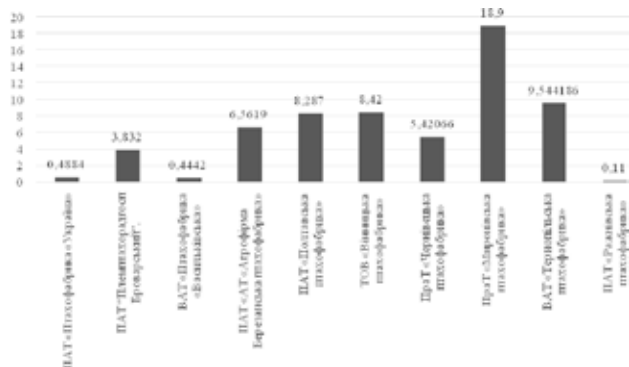


Рис. 1. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств птахівництва у 2014 р.

Джерело: складено автором

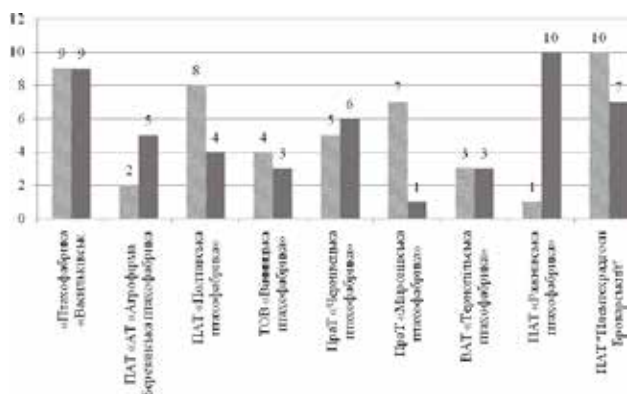


Рис. 2. Ранжування птахофабрик за ринковою (конкурентоспроможність) та фінансово-економічною рейтинговою оцінкою

Примітки: – рейтингова фінансово-економічна оцінка;

– рейтингова оцінка ринкової конкуренції

Джерело: складено автором

Порівняння отриманих інтегральних оцінок та побудова рейтингу птахофабрик дали змогу виділити лідерів і аутсайдерів ринку птахівництва у 2014 р. (рис. 2).

Проведений порівняльний комплексний рейтинговий аналіз конкурентоспроможності підприємств птахівництва дав змогу зробити такі висновки:

– найвищий рівень конкурентоспроможності серед обраних птахофабрик у 2014 р. мала ПраТ «Миронівська птахофабрика», яка досягла найвищого коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості; водночас підприємство є лідером за рівнем конкурентоспроможності;

– друге місце посіла ВАТ «Тернопільська птахофабрика», яка лідирує за значенням багатьох фінансових показників; отримані результати свідчать про те, що підприємство є платоспроможним, а також фінансово незалежним;

– відвертими аутсайдерами групи є ПАТ «Племптахорадгосп Броварський», ПАТ «Птахофабрика «Україна», які в 2014 р. були збитковими.

Якщо оцінювати конкурентоспроможність підприємств у розрізі 2010–2014 рр., то можна побачити суттєве підвищення конкурентних позицій на ПраТ «Миронівська птахофабрика», що демонструє позитивний динамічний розвиток цього підприємства. Підприємство ПАТ «Племптахорадгосп Броварський» у 2010 р. посіло останні місця у рейтингу за конкурентоспроможністю, проте у 2010–2014 рр. отримувало лідерські позиції. Таке покращення відбулось за рахунок зростання ринкових часток, розширення асортиментних позицій та покращення результатів фінансово-господарської діяльності.

У сучасних умовах господарювання для українських підприємств птахівництва особливого значення набуває активізація їх розвитку, що передбачає застосування стратегічного планування, прогнозування, програмно-цільового управління. Вибір пріоритетних напрямів програмно-цільового впливу, механізмів їх реалізації та контролю є одним з проблемних питань стабільного розвитку українських сільськогосподарських підприємств. Модель оптимального вибору стратегії інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва наведена в таблиці 1.

Таким чином, для вітчизняних підприємств птахівництва доцільним є застосування таких стратегій [2; 3; 4; 6; 7; 11].

1) Стратегія ринкової ніші. Компанії, що застосовують цю стратегію, змушені ухилитися від конкуренції з підприємствами, які є лідерами з витрат, або підприємствами диференціатора і вести пошук такої ринкової ніші (сегменту), де конкурентні переваги підприємства можуть бути реалізовані. Стратегія передбачає концентрацію діяльності компанії на відносно невеликій групі споживачів, які мають відносно однорідні потреби, що дасть змогу здій-

Таблиця 1

Модель оптимального вибору стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва

Рівень конкурентоспроможності підприємства птахівництва	Дуже добре	Стратегія ринкової ніші	Пасивна наступальна стратегія	Активна наступальна стратегія
	Добре	Стратегія орієнтації на зовнішні ринки	Стратегія «випереджувальних ударів»	Стратегія «кидання виклику»
	Задовільно	Опортуністична стратегія	Стратегія диференціації	Стратегія цінового лідерства
	Погано	Стратегія інноваційних змін	Стратегія очікувань	Імітаційна стратегія
	Погано	Добре	Дуже добре	
	Рівень конкурентоспроможності підприємства			

Джерело: розроблено автором

снити спеціалізацію робіт з випуску продуктів. Стратегія ринкової ніші використовується у випадках, коли ресурси компанії не дають їй змогу обслуговувати весь ринок, а конкуренти не намагаються спеціалізуватися на конкретних сегментах ринку. Для закріплення на ринковій ніші компанія може використовувати свою перевагу у витратах чи в диференціюванні продукту або поєднувати те й інше.

2) Пасивна наступальна стратегія характеризується концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку; ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити); оборонною стратегією (фірма захищає свою частку ринку, оновлюючи продукцію у відповідь на дії конкурентів).

3) Активна наступальна стратегія. Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай навіть великі та потужні підприємства не ризикують використовувати її в рамках широкого кола видів продукції. Як правило, вона застосовується лише відповідно до одного чи кількох окремо взятих продуктів там, де існують сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково-технічний потенціал). Активна наступальна стратегія є дуже ризиковою з точки зору завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомий результат. Активну наступальну стратегію використовують атакуючі фірми. Дослідження, що проводяться в таких організаціях, спрямовані на те, щоб шляхом випуску унікальної продукції витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки.

4) Стратегія орієнтації на зовнішні ринки означає організаційно-правову форму, що забезпечує проникнення товарів, технологій, людських ресурсів, управлінського досвіду та інших ресурсів фірми до іншої країни.

5) Стратегія «випереджувальних ударів» спрямована на відстоювання вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів, як розширення виробничих потужностей у більшому обсязі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу фірми у споживачів.

6) Стратегія «кидання виклику». Мета стратегії «кидання виклику» полягає у тому, щоб посісти місце лідера. Фінансові або непрямі атаки можуть набирати різних форм: стратегії обходу, оточення, партизанської війни тощо. Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі: зниження ціни; проведення аналогічної рекламної кампанії; надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурента; випуск нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі).

7) Опортуністична стратегія орієнтується на продукт лідера ринку, що не потребує високих витрат на наукові розробки. Наслідком реалізації стратегії є стійке положення на ринку. Водночас існує ризик швидкої втрати цих переваг за рахунок зміни прихильності споживачів.

8) Стратегія диференціації ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. У разі застосування стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат, через що підприємства-конкуренти можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

9) Стратегія цінового лідерства передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масового збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.

10) Стратегія інноваційних змін враховує певні фактори, серед яких найважливішими є відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища, цілям організації та сумісність з її місією; можливість досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін фірми і слабкості конкурентів, нейтралізації або компенсації слабких сторін підприємства і сильних сторін (переваг) конкурентів; наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів; досягнення балансу між усіма структурними підрозділами фірми; використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи.

11) Стратегія очікувань здійснюється за невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому випадку фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту. На ранній стадії розвитку будь-якої галузі фірма ставить за мету уважне спостереження за цим процесом. Спостереження дає змогу фірмі одержати інформацію про вимоги до технології та персоналу, визначити перспективи галузі з погляду прибутковості й потенціалу зростання, оцінити власні можливості. Коли галузь дозріє, проясняться її перспективи і фактори успіху для очікуваної фірми, тоді фірма вдається до тактичних дій: розгортає власні НДДКР, купує ліцензії, створює спільне підприємство з фірмою новатором або купує його.

12) Імітаційна стратегія орієнтується на ринок і керується ринковими законами.

Перелік вищеподаних стратегій не є повним і може доповнюватися специфічними стратегіями або новоствореними. Загалом варто зазначити, що серед розглянутих стратегій для підприємств птахівництва в Україні найбільш доцільно застосовувати стратегію «випереджувальних ударів» та стратегію інноваційних змін. Вважаємо, що саме ці стратегії дадуть змогу підприємствам досягнути вищого рівня конкурентоспроможності та бути прибутковими з огляду на негативні зміни соціально-економічного середовища, в якому вони функціонують. Окрім цих двох стратегій підприємства, які мають відповідні ресурси, можуть застосовувати стратегію орієнтації на зовнішні ринки, що значно актуалізується у зв'язку з прагненням України інтегруватися в європейський економічний простір. З підписанням Угоди про асоціацію з ЄС для підприємств птахівництва відкрились нові можливості для виходу на спільний ринок європейських країн.

Висновки. Проведений аналіз дав змогу зробити висновок про наявність значної кількості проблем та факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств птахівництва, а отже, запропоновані стратегії конкурентоспроможності є актуальними і можуть бути застосовані на практиці. Також вважаємо, що для підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємств птахівництва необхідно насамперед вжити таких заходів: модернізувати матеріально-технічну базу та здійснити перевірки відповідності технічного стану устаткування; інтенсифікувати інноваційну діяльність підприємств; підвищити ефективність маркетингової роботи на підприємствах; активізувати виходу системи стратегічного управління; підвищити кваліфікацію персоналу в аспекті відповідності сучасним потребам ринку; знизити собівартість продукції та витратоємність продукції; активізувати роботу щодо зниження рівня орендної плати за землю; підвищити рівень ресурсного забезпечення підприємств; вдосконалити практичні аспекти управління грошовими коштами; забезпечити платоспроможність підприємств через пошук альтернативних джерел залучення фінансових ресурсів на більш вигідних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аверчева Н.О. Стратегія конкурентоспроможності птахівничих підприємств регіону / Н.О. Аверчева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stationline.org.ua/agro/43/4063-strategiya-konkurentospro-mozhnosti-ptaxivnichix-pidpriemstv-regionu.html>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
4. Голік В.В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств / В.В. Голік // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2466>.
5. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством / [Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська, Л.І. Сопільник] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/24.pdf.
6. Євчук Л.А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / Л.А. Євчук ; Миколаїв. держ. аграр. ун-т. – Миколаїв, 2010. – 36 с.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : [монография] / Ю.Б. Иванов. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
8. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
9. Сніговець О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / О.М. Сніговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С. 275–278.
10. Смирнов Є.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / Є.М. Смирнов ; Донец. нац. ун-т економіки і тор-

- гівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – 20 с.
11. Стельмащук Н.А. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможності аграрних товаровиробників / Н.А. Стельмащук // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 125–134.
12. Чернега О.Б. Управління підприємством в умовах конкуренції : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.Б. Чернега ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 32 с.