

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.106>

УДК 338.2:339.1

*О. В. Дяченко,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5500-6808>*

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*О. Diachenko,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management,*

IMPROVING MANAGEMENT TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Розроблено та обґрунтовано низку теоретичних положень та методологічних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємств та покращити їх конкурентне становище на ринку на основі реалізації конкурентних переваг. Уточнено сутність та зміст основних понять, що використовуються в процесі дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах розвитку ринкових відносин, з урахуванням особливостей впливу факторів ринкового середовища.

Виявлено взаємозв'язок та особливості впливу реалізації конкурентних переваг промислового підприємства на управління його

конкурентоспроможністю. Розроблено організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, засновану на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, орієнтовані на підвищення ефективності його функціонування та покращення його конкурентного становища на ринку.

Уточнено сутність та зміст понять, що використовуються в процесі дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств, з урахуванням особливостей впливу факторів ринкового середовища. Систематизовано основні фактори конкурентоспроможності підприємств, розкрито роль конкурентних переваг в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Проведено аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, визначено фактори, що перешкоджають її підвищенню. Виявлено взаємозв'язок та особливості впливу реалізації конкурентних переваг підприємства на управління його конкурентоспроможністю.

Розглянуто концептуальні засади управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Розроблено організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, засновану на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг. Визначено та сформульовано пріоритетні напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

A number of theoretical provisions and methodological recommendations for improving the management of the competitiveness of industrial enterprises have been developed and substantiated, allowing to increase the efficiency of the functioning of enterprises and improve their competitive position in the market based on the implementation of competitive advantages. The essence and content of the main concepts used in the process of studying the management of the competitiveness of an enterprise in the conditions of the development of market relations, taking into

account the peculiarities of the influence of market environment factors, have been clarified.

The relationship and peculiarities of the influence of the implementation of the competitive advantages of an industrial enterprise on the management of its competitiveness have been revealed. An organizational and economic model of managing the competitiveness of an industrial enterprise has been developed, based on a complex mechanism for implementing its competitive advantages. Priority areas for improving the management of the competitiveness of an industrial enterprise, aimed at increasing the efficiency of its functioning and improving its competitive position in the market, have been determined.

The essence and content of the concepts used in the process of studying the management of the competitiveness of enterprises, taking into account the peculiarities of the influence of market environment factors, have been clarified. The main factors of the competitiveness of enterprises are systematized, the role of competitive advantages in the management of the competitiveness of the enterprise is revealed.

The features of the management of the competitiveness of industrial enterprises are analyzed, the factors that hinder its increase are identified. The relationship and features of the impact of the implementation of the competitive advantages of the enterprise on the management of its competitiveness are identified.

The conceptual principles of the management of the competitiveness of industrial enterprises are considered. An organizational and economic model of the management of the competitiveness of an industrial enterprise is developed, based on a comprehensive mechanism for the implementation of its competitive advantages. Priority areas for improving the management of the competitiveness of an industrial enterprise are identified and formulated.

Ключові слова: *організаційно-економічна модель, промислові підприємства, ринкове середовище, управління конкурентоспроможністю.*

Keywords: *organizational and economic model, industrial enterprises, market environment, competitiveness management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Сучасні умови стабілізації та поживавлення виробництва характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів та послуг, що зумовлює необхідність підвищення промисловими підприємствами своєї конкурентоспроможності. Це потребує впровадження сучасних інструментів та технологій управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Досягнення конкурентоспроможності підприємства, як на українському, так і на світовому ринку немислимо без техніко-технологічного оновлення виробництва, без використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Крім того, останніми роками різко загострилися проблеми забезпечення безпеки виробництва та їхньої екологічності. Відповідність використовуваних технологій збільшеним вимогам за даними критеріями багато в чому стала визначати рівень конкурентоспроможності промислових підприємств.

У той же час, ефект будь-яких змін на підприємстві, чи то впровадження нових технологій, чи прогресивні організаційно-економічні перетворення, може бути досягнутий лише за відповідного підкріплення людськими ресурсами. Люди представляють конкурентне багатство підприємства, яке необхідно розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей. Сьогодні у всьому світі конкурентоспроможність підприємства, поряд з технологіями та методами організації виробництва, визначають забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь мотивації персоналу, організаційні структури та форми роботи, що дозволяють досягти високого рівня конкурентоспроможності працівників та ефективніше використовувати їх трудовий потенціал.

Таким чином, тільки на перетині трьох складових - конкурентоздатні технології, конкурентоспроможні методи організації виробництва та праці, конкурентоспроможний персонал — можливе досягнення конкурентоспроможності підприємства загалом, що, своєю чергою, є запорукою його ефективної роботи.

Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства спрямоване на її підвищення в процесі реалізації концепції економічного розвитку, що можливе лише за умови адекватного нарощування матеріально-технічного та трудового потенціалу підприємства.

Особливе значення вирішення цих завдань має для промислових підприємств в силу особливої гостроти проблем і ролі промисловості, що накопичилися, як потенційного «локомотива» розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основи конкурентоспроможності підприємств закладені в фундаментальних працях класиків економічної теорії Р.Л.Акоффа, І.Ансоффа, П.Ф.Друкера, Ф.Котлера, К.Л.Келлера, Ж.-Ж. Г.Саймона, П.Самуельсона, А.Сміта, А.Дж.Стрікланда, А.А.Томпсона, Ф.Хедоурі, Дж.Хікса, Д.Хея, Е.Чемберлена, К.Ерроу та ін.

Аналіз та узагальнення наукових праць зарубіжних та вітчизняних авторів з зазначеної тематики, незважаючи на їх широкий спектр, показує, що у науковій літературі проблема формування управління конкурентоспроможністю на сьогоднішній день не отримала належного висвітлення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Обґрунтування теоретичних положень та методологічних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємств та покращити їх конкурентне становище на ринку на основі реалізації конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Розвиток конкуренції визначає нові вимоги до учасників ринкових відносин, у зв'язку з цим підприємствам необхідно навчитися враховувати і вміло управляти факторами внутрішнього і зовнішнього ринкового середовища, конкурентними перевагами, ресурсами і факторами виробництва, що складають і забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку [1, 2, 3]. Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю підприємства багато в чому визначає конкурентні переваги.

Під конкурентними перевагами підприємства слід розуміти взаємопов'язану сукупність факторів та умов зовнішнього та внутрішнього середовища, раціональне використання яких забезпечує підприємству можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, робіт та послуг та формує передумови для його довгострокового розвитку та нарощування конкурентоспроможності.

Доцільно виділяти використовувані конкурентні переваги і перспективні (потенційні) - конкурентні переваги, залучення яких до господарської діяльності підприємства може забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, робіт, послуг та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

У процесі функціонування підприємства конкурентні переваги знаходяться між собою в тісній взаємодії і є основними факторами конкурентоспроможності, вони створюються, реалізуються і нарощуються в процесі взаємодії підприємства з різними суб'єктами ринкового оточення. Найбільш значущими конкурентними перевагами, що одночасно являють собою внутрішні фактори конкурентоспроможності та визначають специфічні умови функціонування підприємства, в сучасних умовах є: продукція, що випускається, роботи, послуги; використовувані технології; інновації; персонал підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства визначається автором як здатність підприємства здійснювати виробництво конкурентоспроможних товарів та послуг за допомогою раціонального використання свого конкурентного потенціалу, з метою досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення ефективності його функціонування за будь-яких впливів факторів внутрішнього та зовнішнього ринкового оточення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим чином, потрібна обґрунтована система управління. Для цього керівництво підприємства має не тільки проводити системний аналіз ринків, на яких воно функціонує, адекватно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності та виявляти можливості та недоліки конкурентів, але також надавати керуючий вплив на власну конкурентоспроможність з метою її підвищення шляхом ефективного використання конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку полягає в раціональному використанні наявних конкурентних переваг, нарощуванні перспективних, виявленні та створенні потенційних, а також в оцінці, аналізі та обліку факторів ринкового середовища, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства в процесі його господарської діяльності з виробництва конкурентоспроможної продукції, товарів і послуг, виборі та реалізації розвитку.

Управління конкурентоспроможністю є основним напрямом стратегічного менеджменту промислового підприємства, яке можна розглядати як стратегічне управління його конкурентними перевагами. Необхідною умовою при цьому є узгодженість цілей та взаємозв'язок основних напрямів стратегій реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства.

Автор виділяє чотири пріоритетні напрями конкурентної стратегії промислового підприємства, розвиток та перетворення яких на конкурентні переваги з подальшою їх реалізацією сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності: стратегія розвитку персоналу; стратегія забезпечення та підвищення якості продукції, що випускається (послуг, робіт); стратегія інноваційного зростання та розвитку; техніко-технологічна стратегія у частині, пов'язаній з чинниками зміни профільної технології виробництва. У такому разі на ринку стає очевидним, що конкурентоспроможність персоналу є найважливішим конкурентним перевагою, багато в чому визначальним успіх стратегії розвитку промислового підприємства, вкладеним у підвищення його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, в умовах конкурентної боротьби, ключовим керованим фактором успіху будь-якого промислового підприємства є кваліфікований персонал, який слід розглядати як один із найважливіших стратегічних ресурсів у боротьбі за конкурентне лідерство.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства полягає у забезпеченні сталої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення його

професійного зростання та розвитку у довгостроковій перспективі відповідно до тенденцій ринку та кадрового менеджменту.

Стратегія розвитку персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та ефективності його роботи, які необхідні підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей [2]. Вплив стратегії розвитку персоналу промислового підприємства з його конкурентоспроможність проявляється у таких випадках:

1. Значні зміни у бізнес-стратегії. При плануванні суттєвих змін у господарській діяльності або технології виробництва першорядним завданням менеджменту є аналіз відповідності рівня розвитку персоналу новим завданням. У цьому випадку ретельно продумана стратегія розвитку персоналу дасть можливість використати наявний кадровий потенціал або залучити нові ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети розвитку промислового підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;

2. Велике злиття чи поглинання, спрямоване завоювання ринку з метою підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Угоди щодо злиття та поглинання вимагають комплексних рішень, що стосуються великої кількості співробітників. Вони також неможливі без чіткої кадрової стратегії, узгодженої із завданнями бізнесу;

3. Наявність значних проблем у сфері управління персоналом. Іноді в бізнесі не відбувається важливих змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, невідпрацьована процедура залучення співробітників з необхідними навичками або дуже низька продуктивність праці, ризикують успіх у бізнесі, знижують продуктивність та ефективність праці персоналу і, відповідно, негативно відбиваються на конкурентоспроможності промислового підприємства;

4. Необхідність зайняти лідируючу позицію над ринком. Коли стратегія промислового підприємства спрямована на те, щоб зайняти позицію лідера на ринку або залучити кращих співробітників, стратегія розвитку персоналу відіграє провідну роль.

Розвиток персоналу рівня конкурентної переваги є першорядним завданням менеджменту умовах ринку, оскільки саме персонал бере безпосередню участь у формуванні, розвитку та реалізації інших конкурентних переваг, є керованими чинниками конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з вищесказаного, справедливо твердження про те, що стратегії реалізації конкурентних переваг промислового підприємства, розраховані на довгострокову перспективу та враховують стратегічні цілі та орієнтири діяльності підприємства, є взаємозалежними та взаємопроникними.

Підтвердженням цього твердження є дані про впровадження конкурентних стратегій на промисловому підприємстві у рамках загальної стратегії розвитку та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. З метою підвищення якості продукції було прийнято рішення про вдосконалення технології виробництва за допомогою придбання та встановлення нового обладнання на підприємстві, у зв'язку з чим виникла необхідність у проведенні аналізу та оцінки вимог нових технологій до фахівців, рівня їх кваліфікації, робочих місць та посад. Джерелом інформації з'явився вищий менеджмент підприємства, що дозволило визначити розриви у реальному та необхідному стані та рівні кваліфікації фахівців основного виробництва у розрізі служб підприємства.

Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства полягає в оцінці та аналізі впливу факторів, що підвищують або знижують його конкурентоспроможність, розробці та реалізації відповідної стратегії з досягнення наміченої мети. У разі розвитку ринкових відносин, кількість чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства міста і потребують аналізу та обліку, значно зростає. І тут особливої ваги набувають керовані чинники конкурентоспроможності, впливаючи куди підприємство може регулювати і нейтралізувати негативне чи посилити позитивний вплив нерегульованих зовнішніх чинників.

Регульованими факторами конкурентоспроможності промислового підприємства є конкурентні переваги, відповідно стратегію і тактику їх реалізації

справедливо можна розглядати як основні інструменти управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Для вироблення цілеспрямованих, узгоджених із загальною стратегією та ефективних керуючих впливів на фактори конкурентоспроможності промислового підприємства, необхідний обґрунтований комплексний механізм реалізації його конкурентних переваг. Формування такого механізму реалізації конкурентних переваг промислового підприємства можливе лише у рамках організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. На підставі цього автором розроблено та запропоновано організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, засновану на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг. У авторському уявленні, управління конкурентоспроможністю промислового підприємства є п'ять основних етапів поступального підвищення конкурентоспроможності підприємства, які включають низку відповідних процедур, у своїй важлива роль тут відводиться комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг.

На першому етапі здійснюється аналіз та оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства з метою виявлення факторів, на які підприємство може впливати тією чи іншою мірою змінюючи свою конкурентоспроможність. Фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, необхідно знати і оцінювати кожному підприємству, щоб вміти керувати ними або, навпаки, відмовитися від безперспективного суперництва. Результатом ефективної реалізації першого етапу є формування на основі виявлених керованих факторів системи потенційних конкурентних переваг, посилення та подальша реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислового підприємства.

На другому етапі розробляються основні напрями розвитку потенційних конкурентних переваг, реалізація яких у вигляді спеціально підібраних заходів, переведе потенційні конкурентні переваги у розряд реалізованих. На цьому етапі формується система конкурентних переваг промислового підприємства.

Третім етапом є розробка стратегії управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Тут визначаються мета, завдання та основні напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства, заходи для їх реалізації, формується система показників конкурентоспроможності.

Результатом трьох перших етапів є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності промислового через його конкурентних переваг на четвертому. Для її реалізації четвертим етапом є розробка комплексного механізму реалізації конкурентних переваг промислового підприємства. На цьому етапі на основі ключових положень стратегії підвищення конкурентоспроможності визначаються цілі та напрями реалізації конкурентних переваг промислового підприємства, розробляється система методів та інструментів по кожному з напрямків та формується система показників реалізації конкурентних переваг. При цьому менеджмент повинен забезпечити впровадження необхідних та найбільш інноваційних організаційних методів, що діють як каталізатори, що прискорюють розвиток та збільшення конкурентних переваг підприємства.

На п'ятому етапі проводиться моніторинг стану конкурентоспроможності підприємства та рівня залучення його конкурентних переваг у процесі функціонування. За результатами моніторингу в залежності від стану підприємства та ринкових умов, що склалися, розробляється система коригуючих впливів або здійснюється коригування або зміна стратегічних орієнтирів розвитку промислового підприємства.

Результатом реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства у рамках розробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, за допомогою впровадження запропонованого комплексного механізму реалізації його конкурентних переваг, очікується активізація підвищення рівня розвитку промислового підприємства, зокрема підвищення рівня його конкурентоспроможності та формування передумов для довгострокового успішного функціонування.

Для ефективного функціонування в умовах ринку, досягнення та збереження конкурентоспроможності промислового підприємства, формування та підтримки конкурентних переваг, більшість підприємств потребують серйозної реорганізації підходів до ведення бізнесу та зміни методів управління в рамках стратегії безперервного розвитку та вдосконалення на основі постійного моніторингу та оцінки зовнішніх та внутрішніх умов функціонування.

Комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності, що розробляється підприємством, може мати різні розділи та напрямки відповідно до виявлених результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства, його конкурентних переваг, сильних і слабких сторін системи управління.

На думку автора, можна виділити такі пріоритетні для реалізації процесів розвитку напрями, актуальні для кожного промислового підприємства, систематизовані за групами. Перша група напрямів включає заходи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю промислового підприємства на основі аналізу та обліку ринкової ситуації та переваг споживачів (інструменти маркетингового менеджменту). До неї віднесено: зниження рівня витрат за одиницю продукції; диверсифікація асортименту; покращення характеристик, підвищення терміну експлуатації; розширення параметрів післяпродажного обслуговування; вдосконалення тари та упаковки; формування позитивного іміджу продукції та підприємства в цілому; проведення виваженої цінової політики, виявлення та забезпечення переваг продукту порівняно з його заміниками та товарами-аналогами та ін.

До другої групи пріоритетних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства віднесено заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу у вигляді розвитку конкурентних переваг за напрямками: удосконалення виробничого процесу та організаційної діяльності в частині техніко-технологічної модернізації виробництва та інноваційного розвитку підприємства; покращення використання фінансового потенціалу; вдосконалення соціальної політики, формування та розвиток кадрового потенціалу.

Удосконалення виробничого процесу та організаційної діяльності передбачає: оновлення основних фондів відповідно до передових розробок та досягнень НТП, поліпшення їх використання, а також оборотних фондів та площ; вдосконалення технології виробництва продукції, впровадження сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій, покращення матеріально-технічної бази; ефективне використання власного науково-технічного потенціалу; забезпечення сертифікації; вдосконалення методів управління та організації виробництва виходячи з сучасних та перспективних напрямів виробничого менеджменту; оптимізація запасів; реорганізація виробничої та організаційної структури та ін. Тут же необхідно відзначити дедалі більшу значущість таких процесів як автоматизація та інформатизація всіх сфер діяльності промислового підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій поруч із автоматизацією процесів виробництва одна із пріоритетних напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, що дозволяє сформувати додаткове конкурентне перевагу чи посилити існуючі.

Поліпшення використання фінансового потенціалу включає: підвищення ефективності інвестицій, покращення використання власного капіталу промислового підприємства, удосконалення механізму залучення та використання позикових коштів; підвищення фінансової стійкості підприємства, покращення його ділової репутації, формування позитивного зовнішнього іміджу; підвищення платоспроможності підприємства; виявлення резервів зниження дебіторської та кредиторської заборгованостей; створення інноваційних фондів. Удосконалення соціальної політики, формування та розвиток кадрового потенціалу промислового підприємства включає заходи: скорочення втрат робочого часу; підвищення кваліфікації працівників; розвиток творчої активності кадрів; підвищення соціальної захищеності працівників; підвищення продуктивності праці; реалізація потенційних можливостей персоналу з урахуванням вдосконалення мотиваційного механізму.

Очевидно, що чим ширшим буде у підприємства набір конкурентних переваг і вищі їх якісні характеристики, тим сприятливішими будуть передумови для його

успішної діяльності на ринках, тим більше стійкі конкурентні позиції може зайняти на окремих сегментах конкретного ринку. Третя група містить заходи щодо розробки та реалізації конкурентних стратегій промислового підприємства на ринках. У цю групу включено: вивчення кон'юнктури ринків та його сегментація, вибір цільового ринку та її сегмента визначення умов діяльності цьому ринку, розробка і вибір конкурентних стратегій, способів просування товару, заходів щодо стимулювання збуту, рекламний концепції; підвищення ефективності реклами; вдосконалення рівня патентно-правової роботи та ін. Сюди віднесено резерви використання заходів державного стимулювання розвитку: покращення можливостей використання державних програм із забезпечення конкурентоспроможності; використання податкових пільг, державних дотацій, субсидій, кредитів; підвищення ефективності використання державної системи страхування; вдосконалення та використання законодавчої та нормативної бази господарювання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Впровадження у практику діяльності промислових підприємств, запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю на основі посилення та реалізації конкурентних переваг, оволодіння перспективними технологіями менеджменту та прийомами конкурентної боротьби, у сучасних умовах жорсткої конкуренції стає об'єктивно необхідною умовою довгострокового ефективного функціонування промислових підприємств.

Література

1. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2014. № 2. С. 168-176.
2. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 3. С. 71-74.

3. Кулик Н.М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2013. № 3. С. 96-100.

References

1. Pavlova, V.A. and Gubarev, R.V. (2014), "Enterprise competitiveness management system", Yevropeys'kyy vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 168-176.

2. Korinev, V.L. and Martynenko, D.O. (2014), "Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, vol. 3, pp. 71-74.

3. Kulyk, N.M. and Sokolenko, T.M. (2013), "Adaptation technology in the enterprise management system", Ekonomichnyy analiz, vol. 3, pp. 96-100.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2025 р.