

УДК 658.114.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-12>**Романюк В.**

магістрант,

Національний університет «Запорізька політехніка»

Гудзь М.

професор кафедри менеджменту,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ВИБІР МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Досліджено сутність неприбуткових організацій та методів оцінювання їх конкурентоспроможності на основі порівняльного аналізу зарубіжних та вітчизняних дослідників і практиків. Мета роботи – обґрунтування вибору методу оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації. Класифіковано видів неприбуткових суб'єктів, трактування конкурентоспроможності в соціальній сфері, де некомерційний сектор представлено найбільш системно та масштабно. Визначено сутність і основні переваги різних методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткових організацій. Екстраполяція наукових методів з бізнес-адміністрування дозволяє представити методи дослідження конкурентоспроможності неприбуткових організацій за двома критеріями: внутрішня та зовнішня конкурентоспроможність. Зроблено висновок, що специфічну оцінку конкурентоспроможності некомерційної організації можна отримати за допомогою експертних оцінок за окремими аспектами діяльності, а узагальнену оцінку можна отримати за допомогою методу оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності неприбуткової організації. Встановлено, що оцінка конкурентоспроможності дозволяє приймати ефективні та вчасні управлінські рішення, формувати організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності організації, що включає: аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій підприємства; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування заходів, спрямованих на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організацію і контроль виконання намічених заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності; оцінку результатів діяльності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, адміністрування, оцінювання, неприбуткова організація, методи оцінювання.

Romanjuk W., Gudz M.

"Zaporizhzhia Polytechnic" National University

THE CHOICE OF METHODS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF A NON-PROFIT ORGANIZATION

The essence of non-profit organizations and methods of assessing their competitiveness were studied on the basis of comparative analysis of foreign and national researchers and practitioners. The aim of the work is to substantiate the choice of the method of assessing the competitiveness of a non-profit organization. The types of non-profit entities were classified, the interpretation of competitiveness in the social sphere, where the non-profit sector is represented systematically and on a large scale. The essence and main advantages of different methods of assessing the competitiveness of non-profit organizations were determined. Extrapolation of scientific methods of business administration allows us to present methods for studying the competitiveness of non-profit organizations on two criteria: internal and external competitiveness. It is concluded that a specific assessment of the competitiveness of a non-profit organization can be obtained through expert assessments of certain aspects of activities, and a generalized assessment can be obtained using the method of assessing key group indicators and competitiveness criteria of a nonprofit organization. It is established that the assessment of competitiveness allows to make effective management decisions in time, to form the organizational and economic mechanism of ensuring the competitiveness of the organization, which includes: analysis of the macro- and microenvironment of the enterprise; research of elements of enterprise competitiveness; comprehensive assessment of the competitiveness of the enterprise; substantiation of competitive strategies of the enterprise; choice of means and methods of strategy implementation; planning activities aimed at ensuring the desired level of competitiveness of the enterprise; organization and control of the implementation of the planned measures to ensure competitiveness; evaluation of the results of the enterprise.

Keywords: management, administration evaluation, non-profit organization, evaluation methods.

Постановка проблеми. Можливість для підприємства вистояти в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності. У науковій літературі поняттю конкурентоспроможності бізнес-структур приділено достатньо уваги, але конкурентоспроможність неприбуткових організацій залишено поза увагою. Разом з тим, роль неурядових і неприбуткових організацій в суспільстві зростає, як і їх вплив в експертному середовищі, роз-

робці та впровадження соціальних новацій, активізації громадянської активності молоді тощо. Це підкреслює актуальність та необхідність дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах глобалізації та необхідності інтеграції в світовий економічний простір, універсальним критерієм стратегії

розвитку будь-якої країни повинна стати конкурентоспроможність, як ймовірність реалізації конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Загальні аспекти оцінювання конкурентоспроможності розглядали Балабанова Л.В. та Холод В.В. у монографії [1]. Білецька І.І. присвятила дисертацію механізму підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку [2]. Ігнат'єва І.А. присвятила конкурентоспроможності окремих розділ в монографії [3]. Дискусійний характер та активний розвиток неприбуткових організацій приводять до необхідності подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтування вибору методу оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічний аспект діяльності неприбуткових суб'єктів України нині залишається нереалізованим. Роль маркетингу в контексті неприбуткової діяльності проявляється у конвергенції ринкових методів і некомерційних цінностей для забезпечення досягнення цілей некомерційних структур.

На основі аналізу тлумачень понять «неприбуткова організація», і «некомерційна організація», котрі існують у літературних джерелах та нормативно-правових актах, виявлено відсутність у державній статистиці України чіткого зв'язку між неприбутковим статусом організації з точки зору її включення до Реєстру неприбуткових установ і організацій та її приналежності до інституційного сектору економіки. За критерієм неприбутковості (тобто використання доходів, прибутків виключно для фінансування видатків на утримання некомерційних структур, реалізації мети та напрямів діяльності, визначених її установчими документами) використовуються терміни «неприбутковий суб'єкт» і «некомерційний суб'єкт». З цих позицій під некомерційними суб'єктами слід розуміти юридичних осіб, їх об'єднання, метою діяльності яких не є отримання прибутку для його наступного розподілу між їхніми учасниками, а також фізичних осіб, які займаються некомерційною діяльністю [1].

У редакції Податкового Кодексу України від 01.07.2015 р. виключено статтю 157, в якій визначався перелік неприбуткових установ та організацій, а також

перелік доходів, які звільнялися від оподаткування податком на прибуток. Таким чином, окремі групи неприбуткових установ та організацій втратили можливість отримати статус неприбутковості, як творчі та професійні спілки, ОСББ, кооперативи (житлово-будівельні, садівничі, гаражні). Згідно Міжнародної класифікації неприбуткових організацій ООН некомерційні організації поділяються на 12 груп [4]: культура і дозвілля; освіта та наукові дослідження; охорона здоров'я; соціальні послуги; природне довкілля; розвиток і житло; право, адвокати, політика; благодійні інститути і розвиток волонтерства; міжнародна діяльність; релігія; підприємницькі і професійні організації, професійні спілки; некласифіковані. Експерти вважають перспективним конвергенцію методологій державних статистичних спостережень України та розвинутих країн у напрямі запровадження в Україні Міжнародної класифікації неприбуткових організацій ООН.

Спираючись на сучасні реалії прийнято класифікацію неприбуткових суб'єктів, яка поєднує класифікаційні ознаки Міжнародної класифікації неприбуткових організацій ООН, державних статистичних спостережень України, ознаки неприбутковості згідно з Податковим кодексом України та врахувала відмінності порядку утворення і масштабів діяльності неприбуткових структур (табл. 1).

На основі аналізу теорії та специфіки взаємодії неприбуткових державних, неприбуткових недержавних та комерційних суб'єктів у контексті маркетингової перспективи виокремлюють ключові сфери конкуренції (ресурси, кваліфікований персонал, споживачі) та форми співпраці, що створюють маркетингові можливості для спільного охоплення ринку, спільних комунікацій із цільовими аудиторіями, взаємовигідного співробітництва на засадах компромісу економічних та некомерційних цілей.

Суспільство являється складною системою, яка складається із таких основних частин, як державна влада, соціальна сфера та економічна сфера. Кожен елемент виконує важливі функції, взаємодіючи, впливаючи та перебуваючи під впливом інших складових. Так, діяльність органів державної влади спрямована на розвиток та зміцнення держави, забезпечення стабільності всередині країни та встановлення міждержавних

Таблиця 1

Класифікація видів неприбуткових суб'єктів

Класифікаційні ознаки	Види неприбуткових суб'єктів
За сферою неприбуткової діяльності	культура і дозвілля; освіта та наукові дослідження; охорона здоров'я; соціальні послуги; природне довкілля; розвиток і житло; право громадського представництва, політика; благодійні інститути і розвиток волонтерства; міжнародна діяльність; релігія; підприємницькі і професійні організації, професійні спілки; некласифіковані
За критерієм неприбутковості	органи державної влади України, органи місцевого самоврядування; благодійні фонди і організації; громадські організації, творчі спілки, політичні партії; науково-дослідні установи та ВНЗ; заповідники, музеї; кредитні спілки, пенсійні фонди; об'єднання юридичних осіб; релігійні організації; житлово-будівельні кооперативи та ОСББ; професійні спілки; організації роботодавців; садівничі та гаражні кооперативи; інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає отримання прибутку
За порядком утворення	некомерційні структури: державні НКС (підприємства; організації; установи); недержавні НКС; фізичні особи, які займаються некомерційною діяльністю
За масштабом діяльності	регіональний; національний; міжнародний; локальний
згідно Податкового кодексу України	бюджетні установи; спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб; професійні спілки, їх об'єднання, організації профспілок, роботодавців та їх об'єднання; сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

відносин. З цих позицій соціальні відносини все ж не є пріоритетними, а рівень соціального розвитку для держави є одним із показників ефективності діяльності та стійкості розвитку суспільства. Таким чином, держава повинна гармонійно поєднувати функції влади та надання різноманітних товарів та послуг для суспільства, що реалізується через розгалужену мережу закладів, які контролюються органами влади. Виробництво таких благ здійснюється за рахунок грошей платників податків в умовах конкурентного середовища.

На думку Барабась Д.О., конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім стосовно нього) економічним умовам [5, с. 19]. Камишніков Р.В. зазначає, що конкурентоспроможність – властивість будь-яких економічних суб'єктів, яка проявляється незалежно від бажання об'єкта економічної діяльності, зумовлюється об'єктивними процесами, що відбуваються в економічних системах [6, с. 107]. Звідси випливає, що конкурентоспроможність – це комплексна економічна категорія, в складі якої необхідно враховувати ієрархію визначених рівнів та факторів її формування й забезпечення у всіх ланках національної господарської системи.

При визначенні змісту управління конкурентоспроможністю некомерційної організації доцільно наголосити на таких аспектах:

– по-перше, управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації є напрямом менеджменту, відмінність якого полягає у специфічному об'єкті впливу, яким у даному випадку виступають конкурентні переваги. Відповідний аспект найкраще розкрито у трактуванні Е. А. Тостікова, згідно з яким управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації є напрямом менеджменту, націленим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта діяльності;

– по-друге, управління конкурентоспроможністю слід розглядати як складний процес, який здійснюється на постійній основі та передбачає визначення, врахування та/або цілеспрямований вплив на фактори, які на неї впливають та формують [7].

Синтез обох окреслених специфічних рис управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації дозволяє уточнити відповідне поняття і трактувати його як сукупність динамічних процесів формування конкурентних переваг та їх розвитку, які реалізуються з урахуванням зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність організації та її діяльність загалом.

Проведений аналіз різних підходів дозволяє визначити конкурентоспроможність неприбуткової організації як її здатність здійснювати ефективну діяльність, задовольняючи потреби споживачів у якісній та безпечній продукції та отримуючи конкурентні переваги на ринку з меншими затратами і динамічніше, ніж конкуренти. Сукупність характеристик конкурентоспроможності вимагає їх відповідної оцінки. Отже, розглянемо методи оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації.

Конкурентоспроможність організації виступає в якості однієї з найбільш актуальних завдань сучасної економіки, що обумовлено постійним посиленням конкуренції всередині кожної галузі, і як наслідок виник-

ненням необхідності застосування на практиці цілого ряду механізмів жорсткого контролю за дотриманням позицій підприємства на функціонуючих ринках.

Для ефективної роботи організації необхідно чітко і правильно оцінювати її конкурентні переваги, вміння забезпечувати конкурентоспроможність. Оцінка конкурентоспроможності, що проводиться організаціями, в більшості випадків заснована на інтуїтивних відчуттях і загальні враження про організацію, однак більш об'єктивну оцінку стану на високо конкурентному товарному ринку можна отримати тільки шляхом формалізації її окремих показників, дослідження впливу факторів і аналізу отриманих результатів. Показники, які можуть бути використані при оцінці конкурентоспроможності різняться, їх набір може відрізнитися в залежності від використовуваної методики оцінки

Оцінка конкурентоспроможності організації необхідна в цілях [8, с. 69]:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна порівняти з позицій оцінки їх сутності та основних переваг, що представлені в табл. 2 [9, с. 100].

Серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлених в табл. 2, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методику виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. На наш погляд, для некомерційної організації найбільш прийнятними є метод SWOT-аналізу, що дозволяє виділити сильні та слабкі зони діяльності та на їх основі використати існуючі можливості організації. Специфічну оцінку конкурентоспроможності некомерційної організації можна отримати за допомогою експертних оцінок. Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність неприбуткової організації за окремими аспектами діяльності. Узагальнену оцінку можна отримати за допомогою методу оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності неприбуткової організації.

В даний час багато компаній для вирішення завдань конкурентоспроможності продукції та зниження виробничих витрат використовують методологію безперервного вдосконалення продукції, виробничих технологій, організаційних структур, а саме, функціонально-вартісний аналіз [11, с. 80].

З огляду на наукові дослідження в напрямку механізмів оцінки конкурентоспроможності підприємств, нами виділені найбільш адаптовані, на нашу думку методи, здатні при правильному застосуванні дати більш повну та об'єктивну оцінку конкурентних переваг підприємства. Для визначення конкурентоспроможності будь-якої організації розроблено кілька підходів, що застосовуються в наступних напрямках [12]:

1. Оцінка конкурентоспроможності з позиції порівняльних переваг (при оцінці підприємства на міжнародних ринках) – оволодіння перевагами, що забез-

Таблиця 2

Методи оцінки конкурентоспроможності організації

Назва методу	Суть методу	Переваги
1. Оцінка з позиції порівняльних переваг	Так як реалізація переважно в тому випадку, якщо реалізаційні витрати нижче, ніж у найближчих конкурентів, то в якості основного критерію, використовуваного в даному методі, є низькі витрати	Простота оцінки рівня конкурентоспроможності
2. Оцінка на базі якості продукції	Критерієм конкурентоспроможності є якість реалізованої продукції	Можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності
3. Профіль полярностей	В якості критерію використовується зіставлення параметрів випередження або відставання від найближчих конкурентів.	Дає можливість виявити найбільш потенційних конкурентів
4. Оцінка виходячи з теорії ефективності конкуренції	Основним критерієм при використанні структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства є концентрація капіталу. Оцінка при використанні функціонального підходу здійснюється з урахуванням співвідношення ціни, витрат і норми прибутку	Дає можливість оцінити фінансові результати діяльності підприємства
5. Профіль вимог	За допомогою шкали експертних оцінок визначається ступінь просування організації та найбільш сильний конкурент. В якості критерію використовується зіставлення профілів	Наочність
6. Матричний метод	В основу методики покладено аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції	Точність
7. SWOT-аналіз	Метод дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, потенційні небезпеки зовнішнього середовища і на основі результатів проведеного аналізу виявити існуючі можливості для розвитку підприємств	Багатогранність
8. Побудова «багатокутника конкурентоспроможності»	Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться за такими чинниками: концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства; якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню т ринкових лідерів; ціна товару з можливою націнкою; післяпродажне обслуговування і підготовка	Інформативність, графічність
9. Метод експертних оцінок	Метод заснований на організованому зборі суджень і припущень експертів з подальшою обробкою отриманих відповідей і формуванням результатів	Дозволяє швидко і без великих тимчасових і трудових витрат отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення
10. Метод оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності організації	Є узагальненим методом оцінки з використанням окремо взятих критеріїв, що показують ефективність діяльності організації	Є комплексним багатостороннім методом, здатним виявити якомога більше недоліків

печують відносно більш низькі витрати виробництва, в якій-небудь галузі є передумовою для завоювання даною галуззю сильної ринкової позиції.

2. Оцінка конкурентоспроможності, що базується на теорії рівноваги підприємства та галузі. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан. Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів продуктивністю. У використанні даного методу є істотні обмеження в своєму застосуванні.

3. Оцінка конкурентоспроможності за ринковими позиціями підприємства: структурний і функціональний підхід. Структурний підхід – оцінка стану підприємства може бути зроблена, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто конкуренції виробництва і капіталу, бар'єри входу і виходу в галузь. Функціональний підхід – голо-

вну роль відіграють співвідношення витрат виробництва, ціни, завантаження виробничих потужностей, обсягу випуску продукції, тобто економічні показники діяльності. Підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремих підприємств, що входять до складу галузі.

4. Метод оцінки конкурентоспроможності виробника за якістю продукції, який здійснюється методом профілів.

5. Матричні методи оцінки. Засновані на ідеї розгляду конкуренції в динаміці. Теоретичною базою слугуватиме концепція життєвого циклу товарів і технології виробництва.

6. Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод заснований на твердженні, що загальна конкурентоспроможність підприємства обумовлена сукупністю показників конкурентоспроможності різних сторін діяльності організації, що впливають на неї з різною інтенсивністю [13].

7. Метод оцінки на основі бенчмаркінгу. В його основі лежить порівняння продукту конкурента з продуктом торгової мережі з метою підвищення її конкурентоспроможності. В більш широкому трактуванні бенчмаркінг це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, але і концепція природного розвитку, прагнення підприємств до безперервного вдосконалення, безперервного пошуку нових ідей, їх адаптація і використання на практиці [15]. Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки конкурентоспроможності показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки – досить прості і дають наочну інформацію.

На практиці при оцінці конкурентних переваг підприємства також застосовуються: матриця Томсона і Стіклєнда, заснована на виборі стратегії в залежності від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції підприємства. Застосування даної матриці доцільно на етапі вибору стратегії для формування чіткого уявлення з приводу того, в якому стані знаходиться організація, і які стратегії вона реалізує, розробки корпоративної, ділової та функціональних стратегій відповідних стратегічним цілям і враховують результати аналізу організаційного середовища, формування портфеля стратегій [13].

У підсумку можна зробити висновок, що після проведених розрахунків із застосуванням різноманітних методів оцінки неприбуткова організація буде вважатися конкурентоспроможними, якщо воно повністю задовольняє потреби і вимоги споживача. Конкурентоспроможність може бути оцінена в двох напрямках:

1. Внутрішня конкурентоспроможність підприємства, тобто його фінансовий і економічний потенціал, що не може бути оцінений з точки зору потенційного споживача.

2. Зовнішня конкурентоспроможність, яка може бути оцінена тільки безпосередньо самим споживачем.

Встановлено, що під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Організаційно-економічний механізм забезпечення кон-

курентоспроможності підприємства включає: аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій підприємства; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування заходів, спрямованих на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організацію і контроль виконання намічених заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності; оцінку результатів діяльності підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Отже, серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, важливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методику виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Відповідно до методик оцінювання, прийнятих у корпоративному бізнесі, конкурентоспроможність неприбуткових організацій також оцінюється за двома критеріями: внутрішня та зовнішня конкурентоспроможність.

Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки – досить прості і дають наочну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широкое застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників фінансової діяльності організацій за певний період оцінити результати його діяльності. Зроблено висновок, що специфічну оцінку конкурентоспроможності некомерційної організації можна отримати за допомогою експертних оцінок за окремими аспектами діяльності, а узагальнену оцінку можна отримати за допомогою методу оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності неприбуткової організації.

Наступним етапом дослідження має стати проведення оцінювання конкурентоспроможності неприбуткових організацій за обраними методами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. 294 с.
2. Білецька І.І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі феросплавних заводів України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2016. 19 с.
3. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: Знання України, 2019. 181 с.
4. Blackwood A. The Nonprofit Sector in Brief: Public Charities, Giving, and Volunteering, 2016. A. Blackwood, K. Roeger, S. Pettijohn [W.P.]: The Urban Institute Press, 2016. 8 p.
5. Барабась Д.О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання. *Маркетинг: теорія і практика*: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. 48 с.
6. Камишніков Р.В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2016. 19 с.
7. Толстикова Е.А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. *Молодой ученый*. 2017. № 24. С. 304–307.
8. Артеменко Л.П., Ключкіна М.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 7 (1). Т. 21. С. 66–73.
9. Гудзь О.Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 4. С. 97–103.

10. Дейнека Ю. Реструктуризація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства* / Ред. З.В. Гуцайлюк. Тернопіль : Економічна думка. Вип. 7/3. 2018. 276 с.
11. Сафронська І.М., Ярмач М.Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. *The scientific method*. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77–84.
12. Скудар Г.М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. *Економіка України*. 2018. № 6. С. 98–116.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, 17-е изд.; пер. с англ. Москва : ИД «Вильямс», 2017. 928 с.
14. Appiah S. The Relationship between Church Marketing and Church Growth: Evidence from Ghana [Text] / S. Appiah, G. Dwomoh, L.A. Kyire. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*. 2018. V. 13. № 10. P. 9–16.
15. Horsager D. Trust Trends. An executive brief on how to gain the ultimate competitive advantage from key opportunities embedded in the year's trends /тD. Horsager, R.Velo. St Paul: Horsager Leadership, Inc., 2017. 32 p.
16. Kotler P., Keller K. Marketing management. New Jersey : Prentice Hall. 2017. 817 p.

REFERENCES

1. Balabanova, L.V. & Kholod, V.V. (2006). Marketynhove up-ravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichniy pidkhdid: monohrafiia. Donetsk: DonDU-ET, 294.
2. Biletska, I.I. (2006). Mekhanizm pidvyshchen-nia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva na olihopolistychnomu rynku (na prykladi ferosplavnykh zavodiv Ukrainy): avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy». Zaporazhzhia, 19.
3. Ihnatieva, I.A. (2005). Stratehichniy menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka: Monohrafiia. Kyiv: Znannia Ukrainy, 181 p.
4. Blackwood, A., Roeger, K., Pettijohn, S. (2012). The Nonprofit Sector in Brief: Public Charities, Giving, and Volunteering [W.P.]: The Urban Institute Press.
5. Barabas, D.O. (2001). Konkurentnyi potentsial i konkurentospromozhnist pidpriemstva: sut, spivvidnoshennia ta etapy otsiniuvannia. *Marketynh: teoriia i praktyka: Materialy V mizhnar. naukovopraktychnoi konferentsii, 25–26 travnia 2001 r.* Kyiv: KNEU, 48 p.
6. Kamyshnikov, R.V. (2018). Konkurentospromozhnist pidpriemstva v systemi marketynhu: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy». Kyiv, 19.
7. Tolstikov, E.A. (2017). Teoreticheskie osnovy formirovaniia strategii povysheniia konkurentospodobnosti predpriiatija. *Molodoj uchenyj*, no. 24, pp. 304–307.
8. Artemenko, L.P. & Kljukvina, M.S. (2013). Strategichne upravlinnja konkurentospromozhnistju mashinobudivnih pidpriemstv. *Visnik Dnipropetrovs'kogo universitetu. Serija: Ekonomika*, no. 7 (1), pp. 21, 66–73.
9. Gudz, O.Ye. (2013). Finansovi stratehii zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Finansovi prostir*; no. 4, pp. 97–103.
10. Deineka, Yu. (2018). Restrukuryzatsiia yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: Visnyk Ternopils'koi akademii narodnoho hospodarstva. *Ekonomichna dumka*, no. 7/3, p. 276.
11. Safronska, I.M. & Yarmak M.R. (2017). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti silskohospodarskoho pidpriemstva iz vykorystanniam zbalansovanoi systemy pokaznykiv. *Naukovi metody*, no. 5 (5), vol. 1, pp. 77–84.
12. Skudar, H.M. (2008). Stratehiia pidnesennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva, problemy i skladovi uspikhu. *Ekonomika Ukrainy*, no. 6, pp. 98–116.
13. Tompson A.A., Striklend A. Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza / A. A. Tompson, 12-e izd.; per. s angl. Moscow: ID «Vil'jams», 2006. 928 s.
14. Appiah S., Dwomoh, G., Kyire L.A. (2014). The Relationship between Church Marketing and Church Growth: Evidence from Ghana. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, no. 13, vol. 10, pp. 9–16.
15. Horsager, D. & Velo, R. (2017). Trust Trends. An executive brief on how to gain the ultimate competitive advantage from key opportunities embedded in the year's trends, St Paul: Horsager Leadership, Inc.
16. Kotler, P. & Keller, K. Marketing management. New Jersey: Prentice Hall. 2016. 817