

Кулакова С.Ю.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава

Масюк Д.О.

магістрант, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м.Полтава

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Kulakova S. Y.

Ph.D., Ass.Prof. of Department of Economics and enterprise management personnel, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava

Masiuk D.O.

magistirant, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava

THE THEORETICAL BASES OF RESEARCH COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE AND ITS REALIZATION COMPETITIVE ADVANTAGES

Анотація. *Необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки є їх конкурентоспроможність. Пов'язано це, насамперед, зі значним загостренням боротьби між суб'єктами господарювання за сегменти ринку. У цій ситуації проблема оцінки конкурентоспроможності є пріоритетним завданням в управлінні підприємством.*

Стаття присвячена вирішенню актуальної проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг на ринках споживчих товарів. Метою даного дослідження є систематизація наявних положень з дослідження конкурентного середовища, аналіз та послідовність створення стратегічних конкурентних переваг, розроблення стратегій та прийомів конкурентної боротьби. Для цього було розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства, а також сутність та завдання дослідження конкурентного середовища. В якості головного критерію оцінювання пропонується використовувати моніторингові заходи за рівнем маркетингової роботи підприємства. Авторами було вдосконалено методичні підходи та розроблено власний алгоритм дослідження конкуренції, визначення конкурентної позиції підприємства та розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Summary. *A necessary condition for the successful operation of any enterprise in the current development of the national economy is their competitiveness. This is due primarily to the significant aggravation of the struggle between entities by market segments. In this situation, the problem of assessing competitiveness is a priority in enterprise management.*

The article is devoted to solving the actual problem of evaluating the competitiveness of enterprises and its competitive advantage in consumer goods. The purpose of this study is to systematize the existing provisions of the study of the competitive environment, sequence analysis and creation of strategic competitive advantage, developing strategies and methods of competition. This was the notion of enterprise competitiveness, as well as the nature and objectives of the study competition. The key criterion for evaluating proposed to use monitoring activities in terms of marketing of the company. The authors improved methodological approaches and developed its

own process for analyzing competition, determine the competitive position of the company and develop a strategy for competitiveness.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія, конкурентне середовище, ринок.

Keywords: competitiveness, competitive advantage strategy, competitive environment, the market.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові, якість яких привабливіша, ніж аналогічна продукція конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших підприємств цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами.

Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль і для країни в цілому, адже підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт, та врівноважити платіжний баланс. В ринкових умовах господарювання визначення конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення. Основна задача підприємства – виконати виробничу програму по випуску конкурентоспроможної продукції при використанні мінімальних витрат.

Тому в сучасних умовах господарювання більшість підприємств перебувають у неперервному процесі вдосконалення системи управління, спрямованої на забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, пристосування до умов зовнішнього середовища, пошуку способів протидії конкурентам, що обумовлює необхідність вирішення проблем, пов'язаних підвищенням конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питанням оцінювання конкурентної позиції підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та іноземних учених, серед яких слід виділити Г.Л. Азоєва [2], Г.Л. Багієва, Є.П. Голубкова, І.М. Герчикову, В.М. Гриньову, Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, В.С. Пономаренка, М. Портера, О.І. Пушкаря, Р.А. Фатхутдінова, Г. Черчілля, О.Б. Чернега, С.М. Коваленко, В.О. Мозолук, М. І. Шаповал [3].

Аналіз публікацій довів, що економічна сутність цього явища, його значення для сучасної науки є дискусійним. Вважаємо, що багатогранність і варіабельність підходів обумовлені як науковою, так і прикладною природою конкуренції. Аналіз різних джерел свідчать про те, що в сучасних українсько- і російськомовних публікаціях слабо методично проопрацьована теорія дослідження конкуренції. Присутні згадки, перерахування та зміст окремих методів і методик дослідження конкуренції [2]. Проте недостатньо вирішеними залишаються питання щодо етапів дослідження конкурентного середовища та їх методичного забезпечення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація наявних і несуперечливих положень з дослідження конкуренції, аналіз етапів створення стратегічних конкурентних переваг, розробка стратегій та прийомів конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз різних наукових джерел дозволив структурувати процес дослідження конкурентного середовища у певній послідовності та наповнити ці етапи адекватним методичним забезпеченням.

Перший етап – ідентифікація конкурентів. Реалізація процедури ґрунтується на двох підходах:

1. Перший – пов'язаний з оцінкою потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти. Виділяють наступні групи конкурентів:

– підприємства, які вже пропонують аналогічний вид продукту на ринку (діючі конкуренти);

– підприємства, які продають аналогічний товар на інших ринках та можуть почати діяльність на цільовому ринку (потенційні конкуренти);

2. Другий – пов’язаний з оцінюванням стратегії, яку застосовують конкуренти.

Виділяють наступні групи конкурентів:

– підприємства, що застосовують стратегію експансії на ринку (кількісного зростання частки ринку);

– підприємства, що застосовують стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль (якісне вдосконалення господарської діяльності).

Як правило, конкуренти застосовують якийсь один підхід. Проте крупні підприємства можуть собі дозволити мобільність в стратегічних орієнтаціях. Це ті форми, які схильні до ринкової експансії, а також постачальники матеріалів, сировини, устаткування [6].

Для кожного ринку товару і послуг повинні бути ідентифіковані пріоритетні конкуренти, яких буває три типи [12]: лідер, претендент, послідовник. Ринковий лідер – це підприємство з найбільшою ринковою часткою. Вони, зазвичай, є також лідерами з інноваційної та цінової політики, використання новітніх форм продажу. По-перше, воно прагне розширити ринок або шляхом залучення нових покупців, або шляхом знаходження нових сфер застосування свого продукту, або шляхом збільшення частоти застосування продукту. По-друге, прагне постійно оберігати свій бізнес від посягань конкурентів, для чого використовується оборонна стратегія. По-третє, намагається збільшити свою ринкову частку, хоча це автоматично не призводить до збільшення прибутку, оскільки ціна такого збільшення може бути дуже високою.

Ринковий претендент – це підприємство в галузі, яка бореться за вхід до числа лідерів. Для того, щоб боротися, організація повинна володіти певними перевагами над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за нижчою ціною і так далі). Залежно від міцності позиції на ринку ринкового лідера і своїх можливостей ринковий претендент може досягати своїх цілей, використовуючи різні агресивні стратегії [8].

Ринковий послідовник – підприємство в галузі, яка проводить політику слідування за галузевими лідерами і вважає за краще зберігати свою ринкову частку, не ухвалюючи ризикованих рішень. Проте це не говорить, що ринковий послідовник повинен проводити пасивну стратегію. Він може вибирати і стратегію розширення своєї діяльності, але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів.

За наслідками виявлення конкурентів стає очевидним, що конкурентів (конкурентних сил) може бути багато, і для різних ситуацій одні матимуть важливіше значення, ніж інші. Звідси актуальна проблема їх ранжирування (розміщення в порядку важливості).

Виявити і правильно ідентифікувати всіх своїх конкурентів та ранжувати за ступенем впливу – це першорядне завдання органів управління на підприємстві. Для ідентифікації конкурентів і одночасного їх ранжирування в спрощеному варіанті можна використовувати матрицю «зацікавленість – вплив» (рис. 1).

Зацікавленість	Висока	Агресивні конкуренти	Конкуренти
	Низька	Можливі конкуренти	Не конкуренти
		Висока	Низька

Можливість впливу

Рисунок 1 – Матриця «Зацікавленість впливів» [7]

Після того, як виявлено та розміщено конкурентів за ступенем їх важливості, актуальною стає проблема визначення напрямів подальшої роботи з ними. Для цього доцільно використовувати матрицю «Зацікавленість – Вплив», правда, в дещо іншому форматі (рис. 2).

<i>Зацікавленість</i>	Висока	Розробити конкретний план дій	Моніторинг
	Низька	Максимум уваги	Періодична оцінка
		Висока	Низька

Можливість впливу

Рисунок 2 – Модифікована матриця «Зацікавленість впливів» [7]

Другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Моніторингу, тобто постійному стеженню за станом і діями конкурентів, підлягають конкуренти, для яких є висока зацікавленість, але низька можливість впливу. Такі показники конкурентів як ціна, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні заходи, призначення і переміщення ключових осіб і т.п. повинні знаходитися під пильною увагою служб конкурентної розвідки або служб бізнес-моніторингу. Для решти конкурентів можна обмежитися періодичними оцінками їх діяльності.

Основним завданням моніторингу і конкурентної розвідки конкурентного середовища є своєчасне виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення компаній, в цілях розробки і реалізації заходів з використання можливостей, що відкриваються, або попередженню погроз, що насуваються [4].

Результати моніторингу конкурентного середовища дозволяють отримувати: оперативне і постійне інформування про стан конкуренції; визначення конкурентного потенціалу ринку; порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємств; прогнозування, виявлення тенденцій і перспектив розвитку конкуренції на ринку; накопичення ретроспективної інформації про характер розвитку конкурентних взаємин.

Для цілей моніторингу конкурентів виділяють наступні технології збору інформації [1]:

- збір інформації в ЗМІ;
- збір інформації в Інтернет;
- аудит торговельних точок;
- збір рекламних матеріалів;
- відстеження зовнішньої реклами;
- mystery shopping (метод анонімного оцінювання якості обслуговування споживачів, роботи обслуговуючого персоналу, дотримання персоналом стандартів роботи та мерчандайзингу та оцінки якості продуктів і послуг за допомогою спеціальних перевіряючих, які виступають в ролі покупців / споживачів).

Конкурентна розвідка дає підприємству цілий ряд істотних переваг. Зокрема вона здатна: прогнозувати зміни на ринку; прогнозувати дії конкурентів і партнерів; виявити нових або потенційних конкурентів; значно спростити процес перейняття позитивного досвіду інших компаній; допомогти в оцінці доцільності придбання або відкриття нового бізнесу; вивчити нові технології, продукти або процеси, які можуть вплинути на бізнес

замовника; виявити зміни і відреагувати на них; виявити слабкості конкурента; виявити потенційні джерела витоку конфіденційної інформації через співробітників підприємства [9].

Застосування методів конкурентної розвідки залежить від кожного конкретного випадку. Вони визначаються метою дослідження, доступністю відомостей і ціною питання. Часто, щоб зробити необхідні висновки, досить просто знайти і проаналізувати інформацію, яка знаходиться у відкритих джерелах: ЗМІ і Інтернеті. Також широко поширена практика збору інформації на галузевих виставках і конференціях.

Проте є достатньо закриті ринки й інформацію по них неможливо зібрати за допомогою простих методів. У таких випадках доводиться вдаватися до нестандартних ходів. Так, наприклад, при рішенні про доцільність відкриття власного виробництва, необхідно визначитися з розмірами потенційного ринку збуту і його основними учасниками. Для вирішення цих питань використовується метод «організація спроби співпраці». За допомогою бази даних про підприємства, які б могли бути потенційними споживачами, складається список, по якому проводяться телефонні переговори під виглядом виробника, що вже діє. В результаті виходить інформація про об'єм ринку, складається база даних споживачів, визначаються ціни конкурентів і умови взаємодії з покупцями [10].

Третій етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовують декілька методів. Першим і найбільш поширеним є SWOT-аналіз. За наслідками вивчення діяльності і виявлення сильних і слабких сторін конкурентів визначаються позиції підприємства по відношенню до конкурентів [6]:

- лідируюче положення підприємства щодо конкурентів. В цьому випадку підприємство сміливо виходить на вибрані цільові сегменти і впевнено в своїй позиції;

- положення, що швидко змінюється. Це коли у підприємства достатньо фінансових ресурсів, проте за окремими показниками воно поступається конкурентові. У найближчій перспективі воно не претендує на лідерство, але успіхів добиватиметься поступово на вибраних цільових сегментах;

- слабе положення підприємства. Це коли у підприємства відсутні фінансові ресурси для конкурентної боротьби. Тоді може бути рекомендацією відмовитися від вибраних цільових сегментів і провести пошук інших ринків з менш високими вимогами.

Другим підходом, який використовується при виявленні сильних і слабких сторін конкурентів є аналіз закріплення, який базується на аналізі уподобань споживачів про продукцію підприємства та конкурентів. На основі аналізу закріплення проводиться внутрішній аналіз, націлений на виявлення невідповідності уявлень на підприємстві про зовнішню дійсність, що склалися, з тим, щоб змусити персонал усередині підприємства зрозуміти і прийняти необхідність змін [3].

Четвертий етап – визначення позицій конкурентів на ринку. Вивчення позицій і можливостей підприємств-конкурентів припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи стеження за конкурентцією:

- які основні цілі конкурента;

- які поточні стратегії досягнення цих цілей;

- які засоби мають в своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії;

- які їх вірогідні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити початкові дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей по вказаних чотирьох областях дає достатньо повну картину дій конкурентів.

За результатами оцінки цілей і стратегій кожного з конкурента, підприємства ранжують по ключових чинниках успіху (КФУ), під якими маються на увазі найбільш істотні характеристики ринку, підприємства, конкурентів. Позиції конкурентів і підприємства ранжують за кожним з чинників і зводять в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові чинники успіху підприємств-конкурентів

№	Ключові фактори успіху	Показники			
		X4	X3	X1	X2
1	Продукція	X4	X3	X1	X2
2	Технологія	X3	X4	X2	X1
3	Фінансові можливості	X3	X4	X1	X2
4	Система збуту	X4	X3	X2	X1
5	Імідж	X4	X2	X1	X3

Залежно від структури галузі ключовий чинник успіху може бути визначений і як зниження змінних витрат. Коли чинником конкуренції є репутація, відповідним ключовим чинником успіху можуть бути добрий контроль якості продукції і обслуговування [3].

Методики дослідження конкурентного положення підприємства прийнято ділити на три групи, які наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 – Методика дослідження конкурентного положення підприємства [4]

Група	Характеристика методики	Переваги
Перша група	<i>Параметричні</i> (в основному побудовані на основі первинної інформації, коли вибираються параметри порівняння конкурентів і з'ясовуються думки споживачів, продавців, постачальників щодо цих параметрів, потім інформація зводиться в зручну форму – матрицю або таблицю)	Перевагою цих методик є швидкість і відносна дешевизна, але в той же час є небезпека суб'єктивності і неточності думок. Досить складно прослідкувати силу або слабкість конкурента, тим більше, неможливо будувати прогнози його розвитку
Друга група	<i>Рейтингові оцінки</i> (тут використовуються відомості, отримані шляхом інтерв'ювання менеджерів і звітна фінансова звітність конкурентів, потім будується чітка математична модель, на основі якої всі дані по конкурентах зводяться в коефіцієнтні показники). На основі показників шикуються рейтинг підприємств [4].	Очевидною перевагою цих методик є достатня точність і можливість виявлення точного положення власного підприємства в галузі.
Третя група	Детальнішим дослідженням галузі – поглиблений аналіз конкурентів і складання прогнозів розвитку галузі. Тут необхідна інформація, що розкриває внутрішні механізми роботи конкурента. До такої інформації можуть відноситися дані про об'єми виробництва продукції з розбиттям на окремі номенклатурні позиції, деталізовані дані по експорту і відвантаженню, плани виробництва і так далі. На основі цих даних можна побудувати модель поведінки конкурента, його майбутній стан	Ці методики дозволяють отримати величезну перевагу перед конкурентами і, можливо, виграти конкурентну боротьбу, при грамотному їх використанні [4].

Вивчення позицій і можливостей фірм-конкурентів в цілому припускає вивчення основних цілей конкурентів, виявлення справжніх і майбутніх стратегій конкурентів, а також способів їх реалізації.

П'ятий етап – пошук стратегічних конкурентних переваг. Для досягнення і утримання конкурентного переваг, недостатньо мати високу операційну ефективність, потрібна продумана стратегія розвитку своїх відмінних якостей і унікальної компетенції. Всьому цьому сприяє виділення сегментів основної діяльності та позиціонування на них.

Для вирішення першого завдання (вибір сегменту) зручно використовувати типові чинники сегментації (демографічні, географічні, поведінкові, економічні, соціальні, психологічні, професійні, культурологічні, світоглядні, інші), а для другого – матрицю позиціонування. Побудова матриці позиціонування дозволяє чітко визначити зміст пропозиції і репутацію компанії, а також зрозуміти його перевагу над конкурентами [3].

Для пошуку методів і прийомів конкурентної боротьби застосовується аналіз стратегій конкурентної боротьби – технологія бенчмаркінгу. Ця технологія зводить в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Цей метод застосовується для: 1) оцінки і порівняння «кращих» конкурентів по відношенню до ключових чинників успіху у цільовій галузі, а також за межами галузі (перенесення досвіду інших галузей); 2) визначення як «кращі» конкуренти досягають своїх показників; 3) використання цих даних

як основи визначення цілей, стратегій компанії і методів впровадження. Це метод планування не від досягнутого, а за показниками конкурентів [7].

Шостий етап – розроблення стратегій і прийомів конкурентної боротьби. Для вибору стратегії дії на конкретних сегментах можна використовувати матрицю «потенціал – конкурентна сила» (Рис. 3), де потенціал сегменту – це прибуток, грошовий потік, ємкість ринку і так далі, а конкурентна сила (конкурентоспроможність) – це переваги по ключових чинниках успіху.

Потенціал сфери (суб'єкту)	Середній	(посилити) лідерство	конкурентну силу	конкурентну силу
		Утримувати лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Нічого не робити
	Малий	При потребі можна діяти	Поступово скорочувати зусилля	Нічого не робити
		Більша	Середня	Мала
Конкурентна перевага				

Рисунок 3 – Матриця «потенціал – конкурентна сила» [1]

На підставі всього вищесказаного можна скласти наступний алгоритм дослідження конкуренції (Рис. 4).



Рисунок 4 – Етапи і методи дослідження конкурентного середовища [7]

Отже, систематизація наявних і несуперечливих положень з маркетингових досліджень конкуренції дозволило виділити наступні етапи його проведення: виявлення діючих та потенційних конкурентів, моніторинг та розвідка конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін конкурентів, виявлення позицій конкурентів у галузі, створення стратегічних конкурентних переваг, розробка стратегій та прийомів конкурентної боротьби.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах зростаючої інтенсивності конкурентної боротьби на вітчизняних ринках споживчих товарів важливою передумовою успішної діяльності підприємства на ринку є достатній рівень ґрунтовності обраної ним конкурентної стратегії.

Для розв'язання цього завдання в даній роботі запропоновано відповідний методичний підхід, що полягає у виборі конкурентної стратегії за результатами всебічного вивчення й ретельного зіставлення конкурентної позиції підприємства і його конкурентів.

Порівняльний аналіз і узагальнення існуючих підходів до вибору конкурентної стратегії підприємства за результатами аналізу його конкурентної позиції дозволив виявити визначальні часткові характеристики привабливості товарного сегмента ринку (розмір сегмента; його зростання; характер його зростання; рентабельність продажів у сегменті; загроза приходу нових конкурентів; інтенсивність конкуренції) і конкурентної переваги підприємства на ньому (розмір ринкової частки підприємства; зростання ринкової частки; ціна продукту; гнучкість цінової політики; охоплення ринку; рентабельність продажів; рентабельність чистих активів; ефективність використання персоналу; інтенсивність рекламної діяльності).

Отримані в даній роботі результати досліджень можуть бути використані для удосконалення організації процесу стратегічного планування на вітчизняних підприємствах-виробниках споживчих товарів масового попиту.

Література.

1. Алексунин В.А. Международный маркетинг. Москва: Издательский Дом "Дашков и Ко", 2007, 160 с.
2. Азоев Г.Л. «Конкуренция: анализ, стратегия, практика» / Г.Л.Азоев – М.:Центр экономики и маркетинга. – 2003.
3. Ассэль Р. Маркетинг : Принципы и стратегии / Ассэль Р. – М. : Инфра-М, 2005. – 412 С.
4. Беленов Л.В. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность промышленных предприятий: Подходы, анализ, оценка. / Л.В.Беленов, В.В.Долгих – Воронеж: ВГУ, 2004 – 80 С.
5. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В.Л. Дикань–Х.: Основа, 2005. – 159 С.
6. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии/ СПб: Питер 2007-239С.
7. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг . Перевод с французского. Санкт-Петербург"Наука" 1996-438С.
8. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Довгань Л. Є. – К. : ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2004. – 144 С.
9. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / Павлова В. А. – Д. : Вид-во ДУЕП. – 2006. – 276 с.
10. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД „Професіонал”, 2006. – 448 С.
11. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 С.

12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие./ Р.А.Фатхутдинов – М.: Эксмо. – 2005.

References.

1. Aleksunyn, V.A. (2007), *Mezhdunarodny'j marketing* [International Marketing], Publishing Home «Dashkov & Co», Moscow, Russia.
2. Azoev, G.L. (2003), *Konkurencija: analiz, strategija, praktika* [Competition: analysis, Strategy, Practice], Centr jekonomiki i marketinga, Moscow, Russia.
3. Assjel, R. (2005), *Marketing : Principy i strategii* [Marketing: Principles and Strategy], Infra-M, Moscow, Russia.
4. Belenov, L.V. and Dolgih, V.V. (2004), *Konkurentnye preimushhestva i konkurentosposobnost' promyshlennyh predpriyatij* [Competitive advantage and industrial competitiveness: Approaches, analysis, evaluation.], VGU, Voronezh, Russia.
5. Dikan', V.L. (2005), *Obespechenie konkurentoustojchivosti predpriyatija* [Ensuring the sustainability of the enterprise competition], Osnova, Kharkiv, Ukraine.
6. Dojl', P. (2007), *Marketing menedzhment i strategii* [Marketing Management and Strategy], Piter, St. Petersburg, Russia.
7. Lamben, Zh.Zh (1996), *Strategicheskij marketing* [Stratehycheskyy marketing], «Nauka», St. Petersburg, Russia.
8. Dovgan', L.Є. (2004), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstv* [The competitiveness of enterprises], IVC Vidavnictvo «Politehnika», Kyiv, Ukraine.
9. Pavlova, V.A., (2006), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: otsinka ta stratehii zabezpechennia* [The competitiveness of enterprises: assessment and strategy of providing], DUEP, Donetsk, Ukraine.
10. Balabanova, L.V. and Kholod, V. V. (2006), *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: navch. posib.* [Strategic marketing management competitiveness of enterprises], «Profesional», Kyiv, Ukraine.
11. Klymenko, S.M., Dubrova, O.S. and Barabas', D.O. (2008), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchal'nyj posibnyk* [Managing enterprise's competitiveness], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Fathutdinov, R.A., (2005), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii. Uchebnoe posobie* [Management of the organization's competitiveness], Jeksmo, Moscow, Russia.