

УДК 658.011.1.0019.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.2.5

Ганна Б. Веретенникова

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті розглянуто проблему вибору ефективної конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Доведено, що успішний розвиток підприємств має базуватися на реалізації науково обґрунтованих управлінських рішень у кожній сфері його функціонування, які враховують фактори впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Встановлено, що використання можливостей та попередження загроз діяльності підприємства дозволяють здійснювати економію фінансових ресурсів щодо впровадження стратегій поведінки на ринку. Особливий акцент зроблено на необхідності ретельно відстежувати поведінку конкурентів та виважено здійснювати вибір та реалізацію конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення більших економічних вигод та збільшення кола лояльних споживачів. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та вдосконалення методичного забезпечення вибору конкурентної стратегії з урахуванням потенційних можливостей підприємства та його ринкової безпеки. Запропонований методичний підхід до формування конкурентної стратегії передбачає визначення положення підприємства в матриці, критеріями позиціонування в якій є рівень його ринкової безпеки та обрана складова конкурентного потенціалу. Вибір останньої здійснюється на основі аналізу існуючих конкурентних переваг за кожною складовою. Використання матриці вибору конкурентних стратегій передбачає аналіз альтернатив довгострокової поведінки підприємства на ринку в рамках кожного квадранту та дозволяє наочно визначити «вузькі» місця функціонування.

Ключові слова: конкурентна стратегія; ринкова безпека; конкурентний потенціал підприємства; матриця вибору конкурентних стратегій.

Анна Б. Веретенникова

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця
ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ: МЕТОДИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье рассматривается проблема выбора эффективной конкурентной стратегии предприятия в условиях современного рынка. Доказано, что развитие предприятий должно базироваться на реализации научно обоснованных управленческих решений в каждой сфере его функционирования, которые учитывают факторы влияния как внешней, так и внутренней среды. Установлено, что использование возможностей и предупреждение угроз деятельности предприятия позволяют минимизировать объем финансовых ресурсов, необходимых для внедрения стратегий поведения на рынке. Особый акцент сделан на необходимости тщательно отслеживать поведение конкурентов и обоснованно осуществлять выбор и реализацию конкурентных стратегий, направленных на достижение больших экономических выгод и увеличение круга лояльных потребителей. Целью исследования является теоретическое обоснование и совершенствование методического обеспечения выбора конкурентной стратегии с учетом потенциальных возможностей предприятия и его рыночной безопасности. Предложенный методический подход к формированию конкурентной стратегии предполагает определение положения предприятия в матрице, критериями позиционирования в которой являются уровень рыночной безопасности предприятия и приоритетная составляющая конкурентного потенциала. Выбор последней осуществляется на основе анализа существующих конкурентных преимуществ по каждой составляющей. Использование матрицы выбора конкурентных стратегий предполагает анализ альтернатив долгосрочного поведения

предприятия на рынке в рамках каждого квадранта и позволяет наглядно определить «узкие» места функционирования.

Ключевые слова: конкурентная стратегия; рыночная безопасность; конкурентный потенциал предприятия; матрица выбора конкурентных стратегий.

Hanna B. Veretennykova

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

BUILDING COMPETITIVE STRATEGIES: METHODOLOGICAL ASPECTS

The article provides insights into the problem of selecting an effective company competitive strategy in modern market realia. It is proved that company development policy must rely on the implementation of science-based management decisions in every functional area of business which take into consideration a range of impact factors of both external and internal environment. The study findings reveal that by using its opportunities efficiently and preventing threats, an enterprise can reduce its financial costs to implement relevant marketing strategies. Particular emphasis is placed on the need to keep track of competitors' behaviour and mindful selection and implementation of sound competitive strategies aimed at achieving greater economic benefits and boosting the number of loyal customers. The research objective is to provide theoretical substantiation and enhance the methodological support for choosing a competitive strategy with due regard to company opportunities and capacity along with its market security. The proposed methodological approach to building a competitive strategy assumes identification of company position in the matrix, the positioning criteria for which are its market security and the selected priority component of the company competitive advantage. The choice of priority component should be based on the analysis of competitive advantages by each of their structural elements. Using the matrix for selecting competitive strategies involves the analysis of alternatives to the company long-term marketing strategy within each quadrant and allows for bottleneck detection in business operations.

Keywords: competitive strategy; market security; enterprise competitive advantage; matrix for selecting competitive strategies.

Постановка проблеми. Сучасні жорсткі умови функціонування підприємств вимагають від керівників та менеджерів своєчасних та адекватних до змін зовнішнього та внутрішнього середовища змін. Не є достатнім зосередження уваги лише на споживчих властивостях продуктів чи послуг, які пропонуються на ринку. Вміння виявити та використати приховані можливості, які надає поточна ситуація, дозволяє мінімізувати кошти, спрямовані на укріплення конкурентних позицій відносно інших суб'єктів господарювання. Особливо ретельно доцільно відстежувати поведінку конкурентів та обґрунтовано здійснювати вибір та реалізацію конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення більших економічних вигод та збільшення кола лояльних споживачів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичні й практичні аспекти здійснення конкурентної діяльності на підприємстві відображено в наукових працях таких вітчизняних вчених, як Л. Балабанова, М. Белявцева, В. Герасимчука, Є. Крикавського, Н. Чухрай та в працях зарубіжних вчених – Г. Асселя, Б. Бермана, Д. Бодді, Е. Дихтля, В. Ларсона, В. Щепанкевича. Аналіз сутності ринкової безпеки та її принципів здійснено в наукових працях М. Єрмошенко, В. Гаєць, С. Воронцов, М. Куркін, В. Панікаров.

Незважаючи на значну кількість публікацій, остаточно не вирішеною залишається низка проблем, серед яких можна виділити обґрунтування шляхів вибору конкурентної стратегії, визначення латентних факторів, що впливають на вибір конкурентної стратегії. Актуальність і недостатнє дослідження зазначених проблем визначили мету дослідження.

Метою дослідження виступає теоретичне обґрунтування та удосконалення методичного забезпечення вибору конкурентної стратегії з урахуванням потенційних можливостей підприємства та його ринкової безпеки.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Організацію формування конкурентної стратегії необхідно розглядати як складовий елемент комплексної системи управління підприємством [1, 2].

Основною метою запропонованого підходу до процесу формування конкурентної стратегії є здійснення комплексного аналізу ринкової безпеки підприємства та складових його конкурентного потенціалу, для виявлення можливих перспектив розвитку, зумовлених наявними конкурентними перевагами. При оцінці складових конкурентного потенціалу доцільно розглядати інтегральні показники, які комплексно відображають досягнуті результати та є індикаторами, що характеризують більшість економічних процесів всередині економічного суб'єкта за певними напрямками. При виборі показників, що визначають складову конкурентного потенціалу доцільно враховувати характерні конкурентні переваги, які обумовлюють ефективність господарської діяльності підприємства. Загалом сутність запропонованого підходу до формування конкурентної стратегії підприємств полягає в наступному: процес формування конкурентної стратегії повинен здійснюватися ітеративно (рис. 1); в якості критерію вибору дієвої конкурентної стратегії використовується оцінку ринкової безпеки підприємства та його конкурентного потенціалу.

Перший етап передбачає проведення визначення результативності впровадження попередніх заходів щодо формування та утримання конкурентної позиції підприємства. Співвідношення системи цілей попередньої конкурентної стратегії із діючими та перспективними цілями функціонування [3, 4].

На другому етапі необхідно здійснити моніторинг організаційного оточення підприємства з метою виявлення поточних та майбутніх загроз та сприятливих можливостей, які можуть впливати на рівень досягнення мети. Комплексне дослідження рівня впливу загроз зовнішнього середовища, джерелами яких є конкуренти та інші суб'єкти, діяльність яких впливає на життєздатність підприємства дозволяє оцінити рівень його ринкової безпеки.

Визначення рівня ринкової безпеки доцільно визначати за формулою:

$$Y = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \times x_i), \quad (1)$$

де α_i – значущість часткового показника ринкової безпеки підприємства;

x_i – значення показника ринкової безпеки підприємства.

Перелік показників, що рекомендовано використовувати задля визначення рівня ринкової складової економічної безпеки, було сформовано на базі аналізу літературних джерел з питань оцінювання економічної безпеки та уточнено за допомогою опитування експертів щодо значущості індикаторів (табл. 1).

Для визначення якісного рівня ринкової безпеки підприємства пропонується використовувати наступні співвідношення, запропоновані Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьовим, О.М. Ляшенко [5], які для низького рівня пропонують діапазон значень показника від 0 до 0,29; середнього рівня – від 0,3 до 0,49; високого рівня – від 0,5 до 1,0.

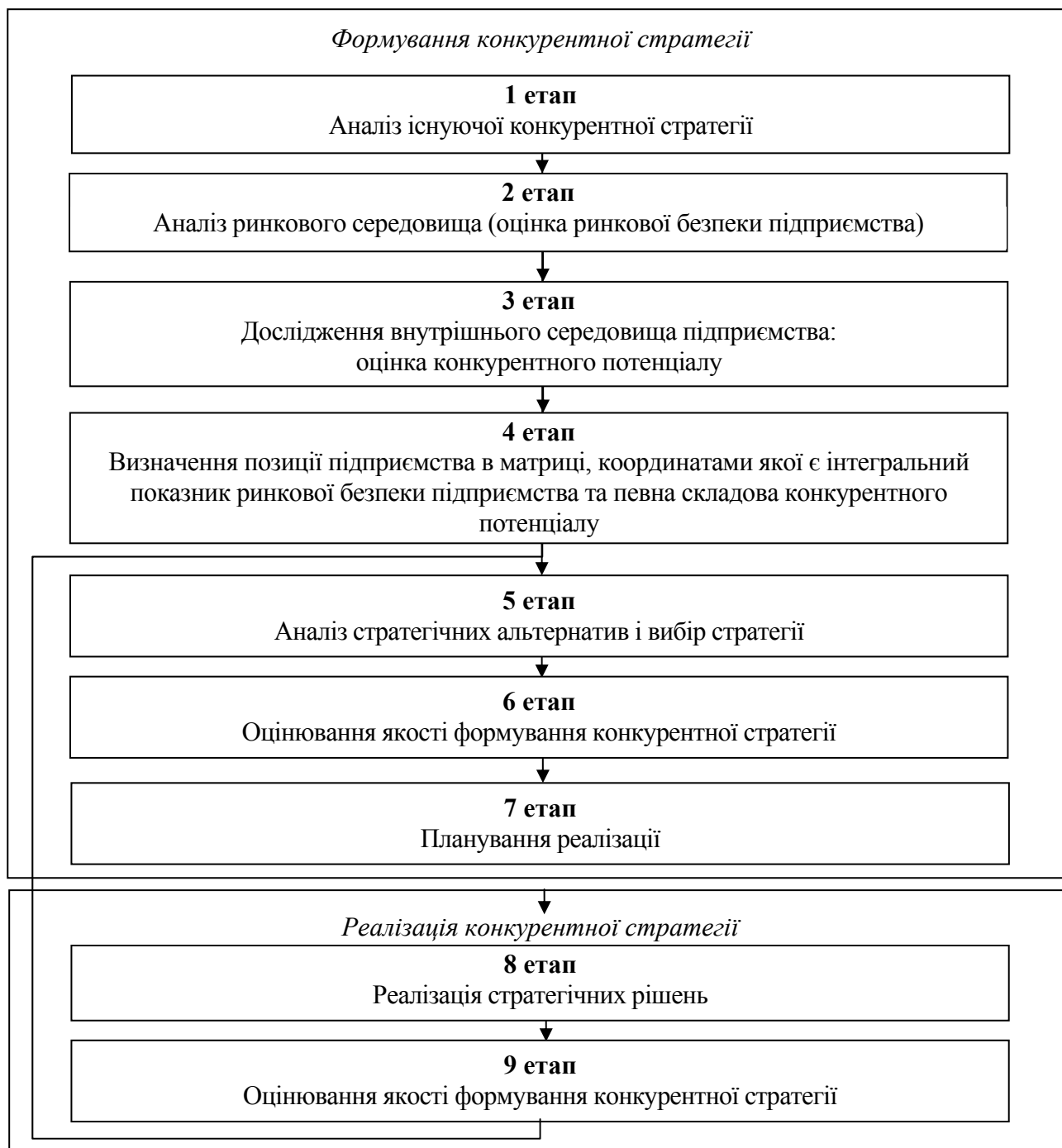


Рис. 1. Послідовність етапів формування та реалізації конкурентної стратегії

Третій етап полягає у формуванні кількісної оцінки складових конкурентного потенціалу з метою виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінюванні їх важливості та вірогідністю розвинути у конкурентні переваги. Процес аналізу передбачає дослідження таких середовищ підприємства як макро- (порівняння наявних ресурсів та ефективності їх використання з іншими представниками галузі з метою визначення оптимального вектору конкурентного розвитку); мікро- (оцінювання ефективності операційної, збутової та маркетингової діяльності підприємства; визначення стратегічного конкурентного потенціалу за кожною стратегічною зоною

господарювання та вцілому). Таким чином, підприємства звертають увагу не лише на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а на самих себе, свої внутрішні можливості, які є унікальними та властивими лише даному підприємству, що і визначає наявність конкурентних переваг (рис. 2) [6–8].

Таблиця 1

Складові показники, що визначають рівень ринкової безпеки та їх значущість

Показники	Значущість
Коефіцієнт ринкової віддачі активів	0,12
Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції	0,14
Частка підприємства на ринку	0,19
Коефіцієнт інноваційних витрат	0,17
Ритмічність збуту	0,20
Коефіцієнт ефективності рекламної політики	0,18

Технологічна складова	компетентність у здійсненні наукових досліджень та розробок; здатність до розробки та впровадження технологічних інновацій; здатність до розробки та впровадження продуктових інновацій; вплив зовнішніх експертів в реалізації конкретної технології
Виробнича складова	здатність здійснювати виробничий процес за низьких витрат; наявність високої продуктивності праці у виробничому процесі; здатність забезпечувати високу якість виробничого процесу та продукції; здатність забезпечувати високу фондовіддачу; розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати; забезпечення адекватною кваліфікованою робсилою; низькі витрати щодо проектування та технічного забезпечення виробництва; гнучкість виробництва при зміні продуктів, що виробляються; можливість партнерства з необхідними постачальниками
Кадрова складова	наявність креативних та досвідчених працівників; наявність та впровадження інновацій в контролі якості; наявність досвідчених розробників, що є експертами в області проектування; наявність досвідчених працівників, що є експертами в технології; здібність підприємства до реалізації конкретної якісної реклами; здатність одержати в результаті розробки нові продукти у фазі НДДКР і швидко вивести їх на ринок
Маркетингова складова	використання випробуваного, перевіреного способу продажів; зручний, доступний сервіс і техобслуговування; високий ступінь задоволення запитів споживачів; широта діапазону товарів; розвинена система дистрибуції; привабливі дизайн та упаковка; термін та змістовне наповнення гарантії покупцям
Фінансова складова	доступність позикових коштів; висока ділова активність; висока ліквідність активів; задовільний рівень автономності підприємства; високий рівень рентабельності капіталу
Організаційна складова	рівень сформованості організаційної структури; орієнтація на довгострокове мислення, задоволення запитів споживачів; етика управління; уміння швидко виводити товар на ринок із стадії НДДКР; уміння швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі

Джерело: [6, 8].

Рис. 2. Відповідність конкурентної переваги певній складовій конкурентного потенціалу підприємства

Оцінювання складової конкурентного потенціалу здійснюється за формулою (2) та за результатами експертного опитування:

$$Y = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \times x_i), \quad (2)$$

де α_i – значущість конкурентної переваги у конкретній складовій;
 x_i – оцінка фактичного стану певної конкурентної переваги.

Метою проведення оцінки складових конкурентного потенціалу є визначення складової, кількісне значення якої є максимальне, що свідчить про розвинутість та дієвість даного напрямку.

Значущість кожної переваги у відповідній складовій конкурентного потенціалу представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Значущість конкурентних переваг у складових конкурентного потенціалу

Конкурентна перевага	Значущість
Технологічна складова	
Компетентність у здійсненні наукових досліджень та розробок	0,15
Здатність до розробки та впровадження технологічних інновацій	0,2
Здатність до розробки та впровадження продуктових інновацій	0,35
Вплив зовнішніх експертів в реалізації конкретної технології	0,3
Виробнича складова	
Здатність здійснювати виробничий процес за низьких витрат	0,09
Наявність високої продуктивності праці у виробничому процесі	0,06
Здатність забезпечувати високу якість виробничого процесу та продукції	0,08
Здатність забезпечувати високу фондовіддачу	0,09
Розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати	0,08
Забезпечення адекватною кваліфікованою робсилою	0,12
Низькі витрати щодо проектування та технічного забезпечення виробництва	0,11
Гнучкість виробництва при зміні продуктів, що виробляються	0,13
Можливість партнерства з необхідними постачальниками	0,12
Кадрова складова	
Наявність креативних та досвідчених працівників	0,09
Наявність та впровадження інновацій в контролі якості	0,14
Наявність досвідчених розробників, що є експертами в області проектування	0,19
Наявність досвідчених працівників, що є експертами в технології	0,17
Здібність підприємства до реалізації конкретної якісної реклами	0,18
Здатність одержати в результаті розробки нові продукти у фазі НДДКР і швидко вивести їх на ринок	0,21
Маркетингова складова	
Використання випробуваного, перевіреного способу продажів	0,1
Зручний, доступний сервіс і техобслуговування	0,11
Високий ступінь задоволення запитів споживачів	0,19
Широта діапазону товарів	0,15
Розвинена система дистрибуції	0,13
Привабливий дизайн та упаковка	0,15
Термін та змістовне наповнення гарантії покупцям	0,16

Закінчення табл. 2

Конкурентна перевага	Значущість
Фінансова складова	
Доступність позикових коштів	0,28
Висока ділова активність	0,13
Висока ліквідність активів	0,22
Задовільний рівень автономності підприємства	0,2
Високий рівень рентабельності капіталу	0,17
Організаційна складова	
Рівень сформованості організаційної структури	0,13
Орієнтація на довгострокове мислення, задоволення запитів споживачів	0,16
Етика управління	0,27
Уміння швидко виводити товар на ринок із стадії НДДКР	0,21
Уміння швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі	0,21

Джерело: [5, 7, 10].

Четвертий етап передбачає комплексне визначення позиції підприємства, що досліджується, в матриці, координатами якої є інтегральний показник рівня ринкової безпеки підприємства та обрана складова його конкурентного потенціалу. Кожен квадрант матриці характеризується певним набором стратегічних альтернатив, які враховують специфіку обраного напрямку розвитку та ситуації, що склалася на ринку (рис. 3).



Рис. 3. Матриця вибору конкурентної стратегії з урахуванням ринкової безпеки підприємства

Формування стратегічного набору конкурентних стратегій підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах. Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів. Для кожного квадранту матриці розроблено сукупність конкурентних стратегій, які є найбільш дієвими щодо формування та утримання конкурентної позиції підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. До групи критеріїв вибору альтернатив доцільно віднести: реакцію на можливості / погрози зовнішнього середовища; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.

Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.

Шостий етап передбачає обов'язковість визначення якості формування конкурентної стратегії за обраними критеріями якості, що характеризують рівень досконалості власне процесу планування та отриманого «продукту».

На сьомому етапі здійснюється розроблення плану реалізації конкурентної стратегії за строками виконання, відповідальними особами, напрямками подальшого розвитку конкурентних переваг, обсягом фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів.

Восьмий етап передбачає реалізацію конкурентної стратегії шляхом взаємодії підприємства із зовнішніми суб'єктами господарювання: конкурентами, партнерами, постачальниками, споживачами та іншими учасниками ринку.

На дев'ятому етапі здійснюється діагностика якості та оцінювання результатів впровадження конкурентної стратегії являє собою моніторинг та аналіз сукупності дій щодо дотримання визначеного вектору поведінки підприємства на ринку, цільового використання економічних ресурсів, співставлення фактичних проміжних і кінцевих показників, що характеризують рівень ринкової безпеки та конкурентного статусу, із запланованими, що забезпечить своєчасне коригування існуючої конкурентної стратегії і дозволить підприємству з мінімальними витратами змінити поведінку, яка є неадекватною економічній ситуації, що склалася. Кількість показників, що використовуються при контролі реалізації стратегії, доцільно визначити мінімально достатнім, щоб сформувати повне уявлення про конкурентний статус підприємства та його позиції на ринку, а також досягнення поставлених цілей. Оцінка якості реалізації конкурентної стратегії проводиться на основі аналізу кількісних і якісних параметрів, що дає можливість комплексно охарактеризувати результат її впровадження.

Таким чином, запропонована послідовність етапів процесу формування конкурентної стратегії дозволить відстежувати зміни зовнішнього середовища з подальшим коригуванням організаційного та інформаційного його забезпечення, знижує ризик розробки недієвого курсу розвитку завдяки використанню портфельного підходу і критерію обґрунтованого вибору базового варіанта та своєчасного оцінювання якості формування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, формування конкурентних стратегій є виваженим кроком у прийнятті управлінських рішень щодо оптимального визначення довгострокової поведінки підприємства на ринку. Використання матричного підходу щодо формування конкурентних стратегій передбачає врахування таких критеріїв при виборі як рівень ринкової безпеки, що характеризує ступінь захищеності підприємства та

його реакцію на мінливість зовнішнього середовища, та пріоритетну складову конкурентного потенціалу, яка визначається керівництвом або як найрозвинутіша за результатами аналізу конкурентних переваг в рамках усіх складових потенціалу. Напрямок подальшого дослідження є розробка системи заходів задля підвищення конкурентних позицій підприємства з урахуванням його ринкової безпеки.

References

Література

1. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2016). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spryamovanoho investuvannia: monohrafiia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: monograph]. Kherson: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. 287 p. [in Ukrainian].
1. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток; Укр. інж.-пед. акад. – Херсон: Грінь Д. С., 2016. – 287 с.
2. Porter, M.E. (1997). Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition Strategy. Methods of analysis of branches and activities of competitors]. Translation from English A. Oliinyk, R. Skilskyi; Editor L. Lupii. Kyiv: Osnovy. 391 p. [in Ukrainian].
2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський; ред. Л. Лупій. – К.: Основи, 1997. – 391 с.
3. Kosmyna, O.M. (2013). Konkurentospromozhnist i konkurentni perevahy pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Competitiveness and competitive advantages of the enterprise in modern market conditions]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Taurian state agrotechnological university (economic sciences), No. 1(21), Vol. 2, Pp. 125–131 [in Ukrainian].
3. Космина О. М. Конкуренстоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – № 1 (21), Т. 2. – Мелітополь: ТДАТУ: Люкс, 2013. – С. 125–131.
4. Miziuk, B.M. (2013). Konkurentni stratehii torhovelnykh pidpriemstv [Competitive strategies of trading enterprises]. Central union of consumer societies of Ukraine, Lviv Commercial Academy. 191 p. [in Ukrainian].
4. Мізюк Б. М. Конкурентні стратегії торговельних підприємств / Б. М. Мізюк; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. – Львів: ЛКА, 2013. – 191 с.
5. Kozachenko, H.V., Ponomarev, V.P., Liashenko, O.M. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of an enterprise: the essence and mechanism of provision]. Kyiv: Libra. 280 p. [in Ukrainian].
5. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення / Г. В. Козаченко, В. П. Понамарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
6. Kheivud, Dzh.B. (2002). Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv [Outsourcing: in search of competitive advantages]. Moscow: Viliams. 174 p. [in Russian].
6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М.: Вильямс, 2002. – 174 с.
7. Pashchenko, O.P. Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichniy aspekt [Features of the formation of competitive advantages of the enterprise: the strategic aspect]. [Електронний ресурс] / О. П. Пащенко. –
7. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект [Електронний ресурс] / О. П. Пащенко. –

- Retrieved from: <http://ven.ztu.edu.ua/article/download/56262/53151> [in Ukrainian].
8. Honcharov, Yu.V., Kupper, O.P. Upravlinnia konkurentnyh perevahamy pidpriemstva [Managing the competitive advantages of the enterprise]. Retrieved from: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1281/pdf> [in Ukrainian].
9. Bezsmertnyi, S.Yu. Sutnist ta klasyfikatsiia konkurentnykh perevah pidpriemstva [The essence and classification of competitive advantages of the enterprise]. Retrieved from: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k_174_179_714.pdf [in Ukrainian].
10. Shinkarenko, V.G., Bondarenko, A.S. (2003). Upravlenie konkurentosposobnostiu predpriatiia [Enterprise Competitiveness Management]. Kharkov: KhNADU. 185 p. [in Russian].
- Режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/article/download/56262/53151>.
8. Гончаров Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров, О. П. Куппер. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1281/pdf>.
9. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / С. Ю. Безсмертний. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k_174_179_714.pdf.
10. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков: ХНАДУ, 2003. – 185 с.