

**Ірина ДАШКО**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра обліку та менеджменту,  
Криворізький факультет Запорізького  
національного університету, Україна  
E-mail: irina.znu@i.ua  
<http://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

© Ірина Дашко, 2020

Отримано: 28.01.2020 р.

Прорецензовано: 06.02.2020 р.

Рекомендовано до друку: 26.02.2020 р.

Опубліковано: 28.02.2020 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**АНОТАЦІЯ**

**Вступ.** Збереження і зміцнення ринкових позицій підприємств викликає необхідність пошуку шляхів підвищення їх конкурентоспроможності. Одним з них є обґрунтування оцінної характеристики загальної конкурентоспроможної позиції підприємства і створення системи управління конкурентоспроможним станом господарюючого на ринку суб'єкта, що викликає необхідність дослідження, аналізу і оцінки конкурентоспроможності. На рівні підприємства конкурентоспроможність є самостійною категорією, яка відображає ступінь реалізації цілей підприємства в його взаємодії з оточуючим середовищем. На даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність». Ряд учених трактує одну сутність, використовуючи різні терміни і навіпаки. Сучасна наука представляє широкий набір методів оцінювання конкурентоспроможності, але не зважаючи на це, процес їх модифікації і створення нових варіантів продовжується.

**Мета.** Розвиток теоретичних основ, науково-методичних рекомендацій та практичного інструментарію щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Метод (методологія).** Основу досліджень складають загально – наукові, так і конкретно-наукові методи (економіко-статистичного, методи стратегічного аналізу та планування), традиційні способи і прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння).

Для вибору та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства використано науковий підхід, що базується на окремому визначенні тактичної, стратегічної конкурентоспроможності та конкурентостійкості, що дозволить підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах конкуренції. Факторами, які використовувались при описі логіки побудови сегментації конкурентних стратегій, є результати оцінки конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства, комплексне вивчення яких дозволяє розділити стратегічну конкурентоспроможність на низку сегментів, співвіднесених між собою у вигляді спеціальної матриці.

**Результати.** Досліджено процеси формування і управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено сутність конкурентоспроможності підприємства та специфіку її формування. Розроблено класифікацію видів конкурентоспроможності підприємства, що складають основу методологічних засад. Незалежно від інтенсивності конкуренції для кожного підприємства необхідно розробляти ефективну стратегію, що забезпечить перевагу над конкурентами. Зазначено, до системи детермінант доцільно включити й такі фактори, як випадкові події, діяльність державних владних структур й ступінь приватизації підприємств даної галузі. Визначено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на основі стратегічного підходу.

Дашко І. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 57-64.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.057>

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; підприємство; управління; стратегія; критерії.

UDC 005.93:339.137:005.34

Irina Dashko (Ukraine)

JEL classification: E23, D24, M11

**Iryna DASHKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Accounting and Management,  
Zaporizhzhya National University, Ukraine  
E-mail: irina.znu@i.ua  
<http://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

© Iryna Dashko, 2020

Received: 28.01.2020

Revised: 06.02.2020

Accepted: 26.02.2020

Online publication date: 28.02.2020



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT

## ABSTRACT

**Introduction.** Maintaining and strengthening the market position of enterprises makes it necessary to find ways to increase their competitiveness. One of them is to substantiate the evaluation characteristics of the overall competitive position of the enterprise and to create a system of managing the competitive state of the entity in the market of the entity, which necessitates the study, analysis and evaluation of competitiveness. At the enterprise level, competitiveness is an independent category that reflects the degree of realization of the goals of the enterprise in its interaction with the environment. At present, there is no commonly accepted definition of the concept of "competitiveness". A number of scholars interpret one entity using different terms and vice versa

Modern science presents a wide range of methods for assessing competitiveness, but despite this, the process of modifying them and creating new options continues.

**Purpose.** Development of theoretical foundations, scientific and methodological recommendations and practical tools for managing enterprise competitiveness.

**Method (methodology).** The basis of research consists of general – scientific and specific scientific methods (economic – statistical, methods of strategic analysis and planning), traditional methods and techniques of economic analysis (tabular, comparison).

To select and substantiate the enterprise's competitive strategy, a scientific approach is used, based on the separate definition of tactical, strategic competitiveness and competitiveness, which will allow the company to make sound management decisions in the conditions of competition. The factors used in describing the logic behind constructing segmentation of competitive strategies are the results of assessing the competitiveness and competitiveness of the enterprise, a comprehensive study of which allows to divide strategic competitiveness into a number of segments, correlated with each other in the form of a special matrix.

**Results.** The processes of formation and management of enterprise competitiveness are investigated. The essence of the enterprise competitiveness and the specificity of its formation are determined. The classification of the types of competitiveness of the enterprise, which form the basis of methodological principles, is developed. Regardless of the intensity of competition for each business, it is necessary to develop an effective strategy that will outweigh the competitors. It is noted that such factors as accidental events, activity of state power structures and the degree of privatization of enterprises in this sector should be included in the system of determinants. The peculiarities of enterprise competitiveness management are determined on the basis of strategic approach.

Dashko, I. (2020). Methodological principles of enterprise competitiveness management. *Economic analysis*, 30 (1, Part 1), 57-64.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.057>

**Keywords:** competitiveness; enterprise; management; strategy; criteria.

## Вступ

Тенденції сучасного економічного розвитку в Україні характеризуються поживленням конкуренції та активізацією структурних зрушень в економіці, що спонукають підприємства шукати нові ефективні підходи до управління їх конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність об'єктів виступає критерієм їх економічної доцільності, тому в ринковому механізмі управління підприємством, конкурентоспроможність потребує постійної уваги та контролю, що обумовлює необхідність її перетворення в самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої повинні стати складовою прийняття управлінських рішень. Конкуренція має фундаментальне значення для функціонування ринкової економіки, оскільки є головним її регулятором. Будь-який економічний процес відображає конкурентні відносини суб'єктів господарської діяльності, які конкурують між собою через виробництво товарів та послуг. Поведінка суб'єктів жорстко задається конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки ту нішу, яку вдається завоювати у боротьбі із суперником, посилюючи свої конкурентні позиції.

Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність, поняття якої з кінця минулого століття ввійшло в розряд найважливіших категорій економічної науки.

М. Гельвановський, В. Жековська, І. Трофімов підкреслюють, що «конкурентоспроможність являє собою складне багаторівневе поняття, аналіз й оцінку якого необхідно найтіснішим образом погоджувати з конкретним конкурентним полем та, особливо, з його рівнем» [1].

В. Андріанов припускає, що «синтетичним показником, що поєднує конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоспроможність і, що характеризує положення країни на світовому ринку, є показник конкурентоспроможність на рівні країни. У самому загальному виді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної конкуренції робити товари й послуги, що задовольняють вимогам світового ринку, реалізація яких збільшує добробут країни й окремих її громадян» [2].

На рівні підприємства конкурентоспроможність являє собою самостійну категорію, яка відображає ступінь реалізації цілей підприємства в його взаємодії з оточуючим середовищем.

У загальному вигляді, «конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення їм конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що запропоновані на даному ринку» [3].

За визначенням М. Портера,

«конкурентоспроможність підприємства – це можливість добиватися конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах» [4, с. 234].

О. Савчук вказує, що «конкурентоспроможність підприємства проявляється у можливості в процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування» [5].

Вчені Богомолова І. П. та Хохлов Е. В. розглядають конкурентоспроможність як «стан, що характеризує реальну чи потенційну можливість виконання суб'єктом своїх функціональних обов'язків в умовах можливого протистояння суперників» [6]. Слід погодитися з авторами, що рушійною силою для учасника ринкових відносин є особистий мотив і зацікавленість у досягненні бажаного результату при виконанні властивих цьому суб'єкту функцій, проте, на наш погляд, протистояння суперникам не може бути самоціллю конкуренції, воно є наслідком зусиль підприємця щодо досягнення певного успіху.

За В. Шкардуном, «конкурентоспроможність підприємства у широкому розумінні визначається як здатність досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів» [7, с. 38]. З цього поняття слід розуміти, що мірою конкурентоспроможності підприємства є співвідношення сил між конкурентним підприємством і його основними конкурентами на ринку.

Сьогодення вимагає удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

## Мета статті

Метою статті є розвиток теоретичних основ, науково-методичних рекомендацій та практичного інструментарію щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Доцільно окреслити декілька підходів до формування категорії «конкурентоспроможність»:

1. З точки зору продуктивності підприємства. Як стверджує Р. П. Диксон «конкурентоспроможність показує наскільки продуктивною та ефективною є фірма по відношенню до конкурентів, посередників та у обслуговуванні замовників» [8, с. 437]. О. Г. Нефедова наділяє «конкурентоспроможність такою властивістю, як здатність до використання усіх видів ресурсів ефективнішим ніж конкуренти способом» [9]. Н. І. Перцовский, І. А. Спиридонов та С. В. Барсукова порівнюють конкурентоспроможність підприємства з «ефективністю господарської діяльності і її практичною прибутковою реалізацією в умовах конкурентного ринку» [10, с. 84].

2. Як синонім конкурентоспроможності продукції (товару, послуги). Так, на думку Р. А. Фатхутдінова «конкурентоспроможність

www.econa.org.ua

підприємства – це здатність фірми (організації) випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми стосовно інших фірм цієї галузі усередині країни й за її межами» [3, с. 35]. А. Ю. Юданов стверджує, що «під конкурентоспроможністю слід розуміти спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію» [11].

Даний підхід виглядає цілком обґрунтованим, оскільки важко не погодитися із тим фактом, що конкурентоспроможність продукції лежить в основі надійних конкурентних позицій будь-якого підприємства. Разом з тим, конкурентоспроможність продукції виступає необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства. Тут доречно привести думку І. Н. Герчикової, яка стверджує, що «поняття конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина та ціле. При цьому можливість підприємства здійснювати конкурентну боротьбу залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результат конкурентної боротьби» [13, с. 308].

Отже, не дивлячись на тісний взаємозв'язок цих категорій за своєю структурою конкурентоспроможність підприємства є значно складнішою за конкурентоспроможність продукції, оскільки об'єктом її прикладення є усі аспекти діяльності підприємства.

3. У взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності одиниці бізнесу. П. В. Забелін та Н. К. Моїсеєва пов'язують конкурентоспроможність з такою властивістю підприємства як «здатність приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого, або як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу» [13, с. 59].

4. У взаємозв'язку конкурентоспроможності з задоволення потреб споживачів. Даний підхід найбільш точно відбиває визначення, яке дає А. Дойль: «Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять його конкуренти» [14, с. 278]. Подібна точка зору простежується і визначенні Б. Карлоффа, який стверджує, що під конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти як «здатність забезпечувати кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством» [15, с. 66].

5. З точки зору вміння адаптуватися до змін зовнішнього конкурентного середовища. В межах цього підходу І. М. Акімова розглядає конкурентоспроможність як «здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу,

коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до змін навколишнього середовища, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти» [21, с. 107].

На думку В. Шинкаренка, А. Бондаренко «конкурентоспроможність – динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг» [16, с. 80]. Подібну точку зору можна зустріти і в роботах В. А. Павлової, де конкурентоспроможність ототожнюється з «спроможністю підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування».

Підбиваючи підсумок можна зробити висновок, що термінологія в області конкурентоспроможності об'єктів не стандартизована. На даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність». Ряд учених трактує одну сутність, використовуючи різні терміни і навпаки.

Залежно від рівня конкуруючих об'єктів конкурентоспроможність має відмінні інтерпретації та може бути розглянуто на рівні продукції (товару), підприємства, галузі, окремого регіону та на рівні національної економіки в цілому. Кожна з цих категорій має суттєві відмінності та характерні риси, які підтверджують правомірність і доцільність такої диференціації. У той же час узагальнюючим для всіх розглянутих категорій є те, що вони відбивають здатність досліджуваного об'єкта ефективно виконувати свої функції в умовах існування конкурентного середовища (рис. 1).

Конкурентоспроможність на рівні підприємства вимагає від його фахівців знання стану й тенденцій розвитку ринків, уміння створювати й продавати конкурентоспроможну продукцію на різних ринках. Мистецтво перемоги в конкурентній боротьбі повинно удосконалюватися постійно. Для вирішення цього безумовно складного завдання необхідно, насамперед, знати та систематизувати фактори, що чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства та можливості з її підвищення. Визначення цих факторів та їх врахування під час розробки конкурентної стратегії є основою формування сильних конкурентних позицій підприємства на ринку.

Найбільш поширеним інструментом аналізу факторів, що чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства є модель М. Портера, що отримала назву «модель п'яти сил конкуренції». Ця модель дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. «Які б не були в сукупності сили, – мета ... знайти і

www.econa.org.ua

зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них» [4, с. 252].

Збереження і зміцнення ринкових позицій підприємств викликає необхідність пошуку шляхів підвищення їх конкурентоспроможності. Одним з них є обґрунтування оцінної характеристики

загальної конкурентоспроможної позиції підприємства і створення системи стратегічного управління конкурентоспроможним станом господарюючого на ринку суб'єкта, що викликає необхідність дослідження, аналізу і оцінки конкурентоспроможності.

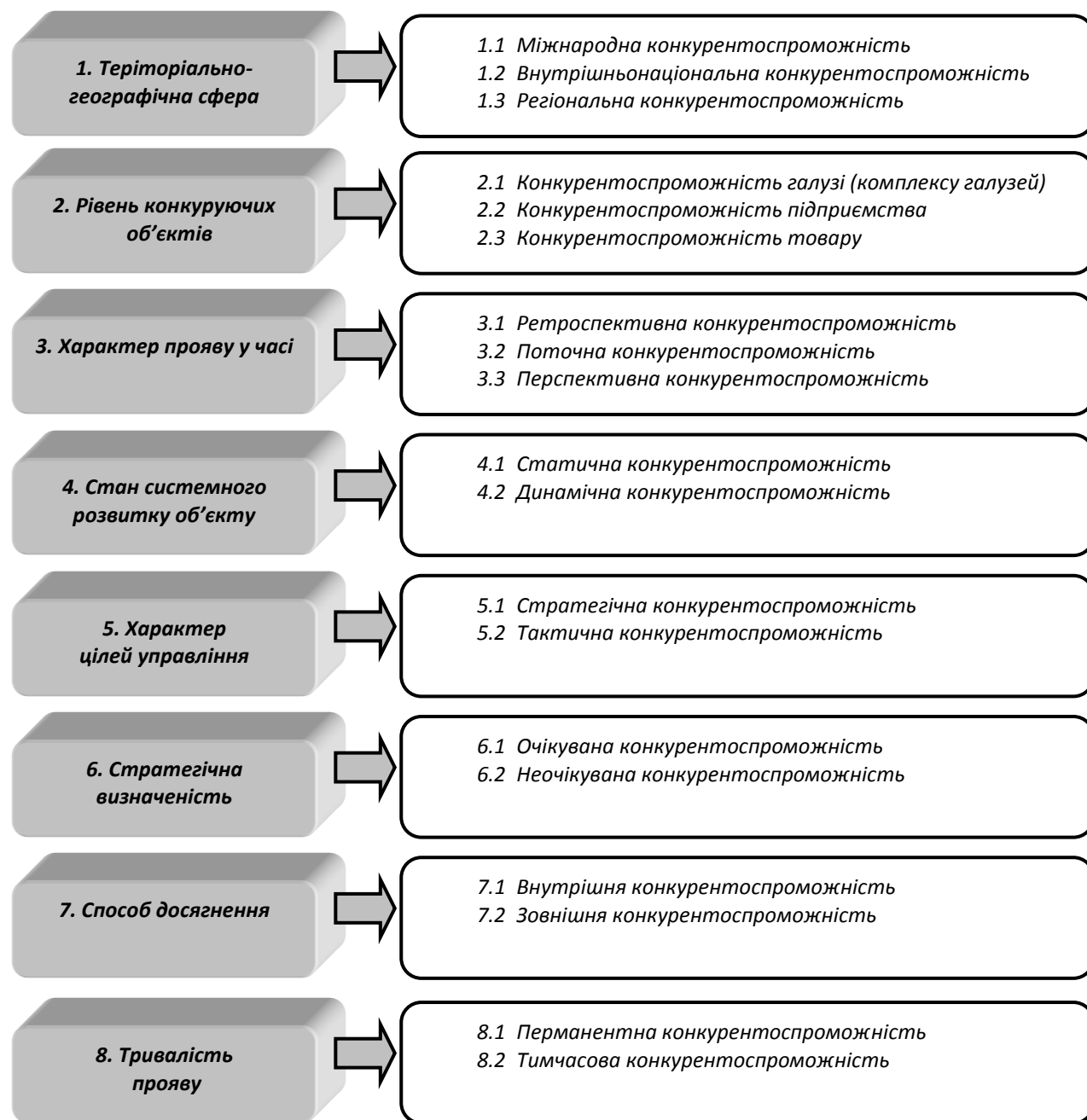


Рис. 1. Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства [17, с. 76].

Сучасна наука представляє широкий набір методів стратегічного управління конкурентоспроможністю, але не зважаючи на це, процес їх модифікації і створення нових варіантів продовжується.

Запропоновано методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства класифікувати за логікою двох аспектів оцінки конкурентоспроможності: за групуванням методів

оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів дослідження та за методикою оцінювання (рис. 2).

За першим аспектом виділимо методи, які визначають окремо конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до першої групи методів конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю його продукції (товарів, послуг). Відповідно й оцінка

конкурентоспроможності зводиться до зіставлення окремих властивостей товарів-аналогів (як правило, споживчих і вартісних) між собою, або з еталоном, і побудові на цій основі одиничних показників конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності підприємства, у такій ситуації, визначається як сума значень показників конкурентоспроможності виробленої ним продукції (товарів, послуг).

Так, Р. А. Фатхутдінов [3, с. 300] розглядає рівень конкурентоспроможності підприємства як середньозважену величину показників конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках. Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства ( $K_{opz}$ ) він пропонує використовувати формулу, яка враховує

вагомість товарів та ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{opz} = \sum_{i=1}^n a_i b_j * K_j \rightarrow 1, \quad (1)$$

де  $a_i$  – питома вага товару в загальному обсязі продажу за період, який аналізується (визначається долями одиниці  $i = 1, 2, \dots, n$ );  $b_j$  – показник значимості ринку, на якому представлений товар організації. Для промислово розвинених країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада та ін.) значимість ринку рекомендується приймати рівну 1,0, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5;  $K_{ij}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $j$ -му ринку.

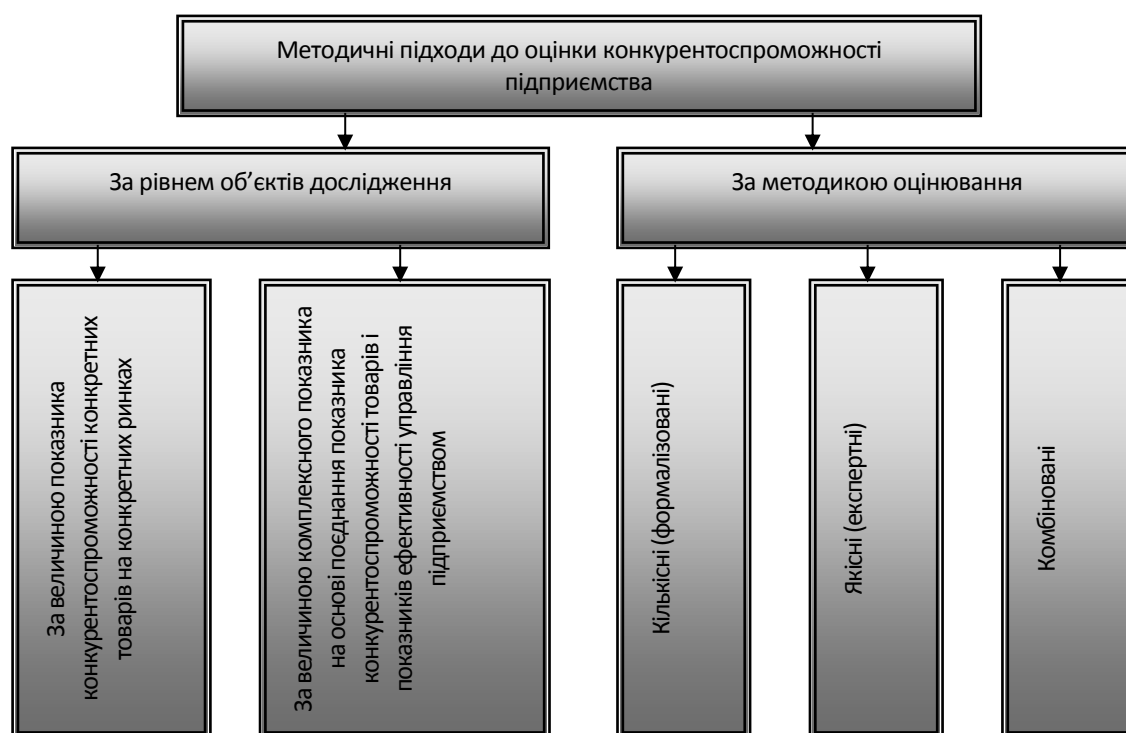


Рис. 2. Класифікація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства [складено автором]

Згідно з методикою А. А. Воронова конкурентоспроможність підприємства представляє собою «середньоарифметичне або

середньозважене число конкурентоспроможності окремих видів продукції»:

$$J_{нідр} = \left[ \frac{\sum_{i=1}^m J_{i/1} + \sum_{i=1}^m J_{i/2} + \dots + \sum_{i=1}^m J_{i/m}}{m} + \frac{\sum_{j=1}^n J_{j/1} + \sum_{j=1}^n J_{j/2} + \dots + \sum_{j=1}^n J_{j/n}}{n} + \dots \right] / P, \quad (2)$$

де  $J_{i/1}$  – відносна конкурентоспроможність  $i$ -продукції підприємства до продукції першого

конкурента;  $m$  – кількість конкурентів по  $i$ -продукції;  $J_{j/1}$  – відносна конкурентоспроможність  $j$

www.econa.org.ua

– продукції підприємства до продукції першого конкурента;  $n$  – кількість конкурентів по  $j$ -продукції;  $k$  – кількість видів продукції;  $r$  – кількість конкурентів по  $k$ -продукції;  $R$  – загальна кількість конкурентів».

На нашу думку, цю групу методів варто визначити недостатньо обґрунтованою, оскільки конкурентоспроможність підприємства не обмежується показниками його товарної пропозиції й перебуває під впливом значно більшої кількості факторів. Відповідно головним недоліком таких методів є однобокий підхід до рішення складного багатоаспектного завдання, який, є оцінка конкурентоспроможності.

Методи другої групи припускають інтегрування результатів оцінки конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), вироблених підприємством з оцінкою показників ефективності й результативності його діяльності щодо конкурентів. На думку представників даної концепції, конкурентоспроможність товару (послуги) є самостійною характеристикою конкурентних можливостей підприємства, що повинна бути врахована при розрахунку загального

рівня його конкурентоспроможності.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведені дослідження дозволили дійти наступних висновків. На рівні підприємства конкурентоспроможність являє собою самостійну категорію, яка відображає ступінь реалізації цілей підприємства в його взаємодії з оточуючим середовищем. На даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність». Незалежно від інтенсивності конкуренції для кожного підприємства необхідно розробляти ефективну стратегію, що забезпечить перевагу над конкурентами. До системи детермінант доцільно включити й такі фактори, як випадкові події, діяльність державних владних структур й ступінь приватизації підприємств даної галузі. Сучасна наука представляє широкий набір методів стратегічного управління конкурентоспроможністю, але не зважаючи на це, процес їх модифікації і створення нових варіантів продовжується.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гельвановский М., Жековская В., Трофимов И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. *Экономический журнал*. 2005. № 3. С. 67-68.
2. Андрианов В. А. Конкурентоспособность страны в мировой экономике. *Экономист*. 2007. № 10. С. 33-42.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. 504 с.
4. Портер М. Э. Конкуренция. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
5. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия. *Экономист*. 2011. № 12. С. 58-61.
6. Богомолова И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов. *Маркетинг*. 2009. № 1(45). С. 113-119.
7. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. *Маркетинг*. 2015. № 1(80). С. 38-50.
8. Диксон Р. П. Управление маркетингом. Москва: БИНОМ, 2018. 556 с.
9. Нефедова О. Г. Эффективность і конкурентоспроможність підприємств. *Культура народів Причорноморья*. 2013. № 62. С. 36-39.
10. Перцовский Н. И. Международный маркетинг : учебное пособие. Москва : Высшая школа, 2017. 239 с.
11. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учебно-методическое пособие. Москва : Издательство ГНОМ и Д, 2011. 304 с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент. Москва: Банки и биржи, 2016. 685 с.
13. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учебное пособие. Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017. 195 с.
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии СПб.: Изд-во «Питер». 2002. 544 с.
15. Карлофф Б. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
16. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия : монография. Харьков : Изд. ХНАДУ. 2013. 186 с.
17. Шевченко Л. Конкурентная диагностика фирмы : концепция, содержание, методы : монография. Харьков : ИД «ИНЖЕК». 2013. 240 с.

### REFERENCES

1. Gel'vanovskij, M., Zhekovskaja, V., and Trofimov, I. (2005). Competitiveness in micro-, meso- and macro-level dimension. *Jekonomicheskij zhurnal*, 3, 67-68.
2. Andrianov, V. A. (2007). The country competitiveness in the global economy. *Jekonomist*, 10, 33-42.
3. Fathutdinov, R. A. (2005). *Strategicheskaja konkurentosposobnost'* [Strategic Competitiveness] Moscow: Izdatel'stvo «Jekonomika [in Russian].

www.econa.org.ua

4. Porter, M. Je. (2005). *Konkurencija* [Competition]. Moscow: Izdatel'skij dom «Vil'jams» [in Russian].
5. Savchuk, A.V. (2011). *Sistemnyj podhod k analizu konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatija* [A systematic approach to the analysis of the competitiveness of an industrial enterprise]. *Ekonomist*, 12, 58-61.
6. Bogomolova, I. P. (2009). *Analiz formirovanija kategorii konkurentosposobnosti kak faktora rynochnogo prevoshodstva jekonomicheskikh obektov* [Analysis of the formation of the competitiveness category as a factor of market superiority of economic objects]. *Marketing*, 1(45), 113-119.
7. Shkardun, V. (2015). *Integral'naja ocenka konkurentosposobnosti predpriyatija* [Integral assessment of enterprise competitiveness]. *Marketing*, 1(80), 38-50.
8. Dikson R. Piter. (2018). *Upravlenie marketingom* [Marketing management]. Moscow: BINOM [in Russian].
9. Nefedova, O. G. (2013). *Efektivnost' i konkurentospromozhnost' pidpriemstv* [Efficiency and competitiveness of enterprises]. *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, 62, 36-39.
10. Percovskij, N. I. (2017). *Mezhdunarodnyj marketing* [International Marketing]. Moscow: Vysshaja shkola [in Russian].
11. Judanov, A. Ju. (2011). *Konkurencija: teorija i praktika* [Competition: theory and practice: teaching aid]. Moscow: Izdatel'stvo GNOM i D [in Russian].
12. Gerchikova, I. N. (2016). *Menedzhment* [Management]. Moscow: Banki i birzhi [in Russian].
13. Zabelin, P. V. (2017). *Osnovy strategicheskogo upravljenija* [Fundamentals of strategic management: a training manual]. Moscow: Marketing [in Russian].
14. Dojl', P. (2002). *Marketing-menedzhment i strategii* [Marketing Management and Strategies]. SPb.: Piter [in Russian].
15. Karloff, B. (1991). *Delovaja strategija* [Business strategy]. Moscow: Jekonomika [in Russian].
16. Shinkarenko, V. G. (2013). *Upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriyatija* [Enterprise competitiveness management]. Kharkov: HNADU [in Ukrainian].
17. Shevchenko, L. (2013). *Konkurentnaja diagnostika firmy: koncepcija, sodержanie, metody* [Competitive diagnostics of the company: concept, content, methods]. Kharkov: INZhEK [in Ukrainian].