

СУТЬ ТА ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА THE ESSENCE AND TYPES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

УДК 338.124

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct49-19>

Власенко В.В.

магістр

Національний транспортний університет

Порфіренко В.І.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет

Гребельник М.М.

старший викладач кафедри

менеджменту

Національний транспортний університет

Vlasenko Valeria

National University of Transport

Porfirenko Vladimir

National University of Transport

Grebelnik Mykola

National University of Transport

У статті досліджено сутність та види конкурентних переваг підприємств за сучасних умов функціонування. Нині неможливо бути конкурентоспроможним підприємством, не маючи певних конкурентних переваг. Тому виявлення, розвиток та використання цих переваг дасть можливість підприємству не тільки зберегти своє місце на ринку, а й підтримати його розвиток у майбутньому. У статті розглянуті конкретні вимоги, щоб зовнішня чи внутрішня перевага принесла перемогу в боротьбі з конкурентами. Розглянуті основні способи визначення конкурентних переваг, оскільки вони є основою конкурентної стратегії організації. Також розглянута економічна сутність конкурентних переваг, яка проявляється через конкретні характеристики, за допомогою яких підприємство може зберегти більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти, та ефективно управляти процесами формування і розвитку якісних та кількісних показників діяльності підприємства. У статті запропоновано ефективно використання вдалої комбінації всіх конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентні переваги, джерела формування, відмінні характеристики, підприємство, конкуренти.

В статті досліджена сутність і види конкурентних переваг підприємств

в сучасних умовах функціонування. В нинішнє время неможливо бути конкурентоспроможним підприємством, не маючи визначених конкурентних переваг. Тому виявлення, розвиток і використання цих переваг дасть можливість підприємству не тільки зберегти своє місце на ринку, а й підтримати його розвиток в майбутньому. В статті розглянуті конкретні вимоги, щоб зовнішня чи внутрішня перевага принесла перемогу в боротьбі з конкурентами. Розглянуті основні способи визначення конкурентних переваг, так як вони є основою конкурентної стратегії організації. Також розглянута економічна сутність конкурентних переваг, яка проявляється через конкретні характеристики, з допомогою яких підприємство може зберегти більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти, і ефективно управляти процесами формування і розвитку якісних і кількісних показників діяльності підприємства. В статті запропоновано ефективно використати удачу комбінації всіх конкурентних переваг.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, источники формирования, отличительные характеристики, предприятие, конкуренты.

The article investigates the essence and types of competitive advantages of enterprises in modern operating conditions. In the conditions of fast-changing and often unfavorable market environment for the functioning of modern enterprises, the importance of creating preconditions for ensuring their competitiveness has significantly increased. One of these prerequisites is the formation and development of competitive advantages, as they will largely depend on consumer interest, and, consequently, sales of the enterprise. Thus, the issues of the essence and formation of competitive advantages in enterprises today become especially relevant and require in-depth research. At present, it is impossible to be a competitive enterprise without certain competitive advantages. Therefore, the identification, development and use of these benefits will enable the company not only to maintain its place in the market, but also to support its development in the future. The purpose of the study is to generalize scientific views on the nature and sources of competitive advantage of the enterprise; determination of conditions and general features of mechanisms and main directions of formation and realization of competitive advantages of the enterprise in modern conditions. The object of research is the process of forming and managing the competitive advantages of the enterprise. The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles of managing the competitive advantages of the enterprise. The practical significance of the obtained results lies in the substantiation of the peculiarities of managing the competitive advantages of the enterprise as an effective tool for ensuring its competitiveness. The article considers specific requirements for external or internal advantage to bring victory in the fight against competitors. The basic ways of definition of competitive advantages as they are a basis of competitive strategy of the organization are considered. The economic essence of competitive advantages, which is manifested through specific characteristics by which the company can maintain a stable position in the market than competitors and effectively manage the processes of formation and development of qualitative and quantitative indicators of the enterprise. The article proposes the effective use of a successful combination of all competitive advantages.

Key words: competitive advantages, sources of formation, distinctive characteristics, enterprise, competitors.

Постановка проблеми. У швидкозмінному і часто несприятливому ринковому середовищі для функціонування сучасних підприємств значно зросла важливість створення передумов для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Однією з цих передумов є формування і розвиток конкурентних переваг, оскільки від них найбільшою мірою залежатиме зацікавленість споживачів, а, отже, й обсяги збуту продукції підприємства. Таким чином, питання сутності та формування конкурентних переваг на підприємствах нині набувають особливої актуальності і потребують глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам класифікації критеріїв усіх типів

конкурентних переваг під час розвитку підприємств присвячені праці таких учених, як М. Портер, В.К. Холл, Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррін, К. Хессіг, Г.Л. Азоєв, М. Чорна, Р.А. Фатхутдінов та інші. Але і дотепер не існує єдиного підходу до класифікації та використання конкурентних переваг. Усі класифікації становлять науковий та практичний інтерес, але вони мають певні недоліки.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення наукових поглядів на сутність та джерела формування конкурентних переваг підприємства; визначення умов і загальних рис механізмів та основних напрямів формування й реалізації конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління конкурентними перевагами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні особливостей управління конкурентними перевагами підприємства як ефективного інструменту забезпечення його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Нині є безліч способів конкуренції та стратегій організації: виробничих, організаційних, товарних, цінових тощо. Однак слід зазначити, що будь-яка стратегія базується на певних конкурентних перевагах. Стратегічне управління можна визначити в тому числі як управління конкурентними перевагами. Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців [8, с. 41].

Конкурентні переваги формуються за рахунок певних унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству, тих стратегічно важливих для даного бізнесу напрямів діяльності, які дають змогу виграти конкуренцію. Основою конкурентних переваг можна вважати унікальні активи підприємства або спеціальну компетентність у сферах діяльності, що мають значення для даного бізнесу. Конкурентна перевага в основному реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиноць і є основою конкурентної стратегії організації. Основні способи визначення конкурентних переваг показані на рис. 1 [1].

Історично теорія конкурентних переваг замінила теорію порівняльних переваг. Порівняльна перевага, що лежить в основі конкурентоспроможності країни чи фірми, визначається наявністю та використанням таких факторів виробництва, як праця, сировина, капітал, інфраструктура тощо.

Однак із розвитком технологічних інновацій та глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється, і замість порівняльних пере-

ваг з'являється нова парадигма – конкурентні переваги. Це означає, що вигоди вже не є статичними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються виробничі технології, методи управління, способи доставки та реалізації продукції тощо). Ось чому для підтримки конкурентних переваг потрібні постійні інновації. Глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні процеси. Держава, її територія розглядається як основа стратегії компанії, а не лише як місце, де компанія працює.

Конкурентні переваги дозволяють організації мати рентабельність вище середньої для компанії цієї галузі чи цього сегменту ринку (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) та завоювати міцні позиції на ринку [2, с. 213]. В основному переваги компанії забезпечуються шляхом надання споживачам переваг, які становлять для них велику цінність: шляхом продажу продукції за нижчими цінами (а може, навпаки, за вищими цінами – для престижної продукції), пропонування товарів вищої якості або з набором послуг [1].

Майже будь-який сектор економіки може впасти в рецесію, за винятком галузей, важливих для життя людей. В основному виділяються такі переваги галузі: тісні зв'язки з вигідними покупцями; відома торгова марка; гнучкість у використанні активів та ресурсів; значна частка ринку, якщо є економія на масштабі виробництва; можливості зменшити витрати, коли бізнес скорочується.

Щоб перевага принесла перемогу в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати таким вимогам:

- забезпечити організації позицію на ринку, яка надовго буде вигідно відрізняти її від конкурентів;
- бути націленими на конкретні вимоги споживачів, що дасть змогу принести користь цільовій групі клієнтів;
- базуватися на конкретних, унікальних здібностях та ресурсах компанії, які конкуренти не можуть запропонувати;



Рис. 1. Напрями визначення конкурентних переваг

– мати інноваційний характер для визначення напрямів та встановлення пріоритетів заходів щодо управління підприємством [6, с. 16].

Конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб вони могли адаптуватися до змін у ринковому середовищі, формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер компанії, що дозволить організації ефективно управляти ресурсами і бути конкурентоспроможними на ринку в довгостроковій перспективі загалом.

Узагальнюючи вищезазначене визначення конкурентних переваг, слід зазначити, що їхня економічна сутність проявляється через такі характеристики, як: здатність компанії ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які має організація і які забезпечують їй перевагу перед конкурентами; результат більш ефективного ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Конкурентні переваги організації – це ті характеристики або властивості, які дають компанії перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги компанії за джерелами походження можна згрупувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо), що перевищують подібні характеристики пріоритетних кон-

курентів. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які засновані на здатності підприємства створювати більш значну цінність для споживачів своєї продукції, створюючи можливості для кращого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності. Зрозуміло, що основою загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні переваги, однак це лише потенціал для підприємства досягти своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розроблення та використання певних внутрішніх переваг, а з іншого боку, забезпечує йому стабільну конкурентну позицію, оскільки воно орієнтоване на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити такі типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 2) [5].

Наявність конкурентних переваг організації вимагає певних пояснень та коментарів. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі фактори, як:

виробництво – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;

технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;

кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;

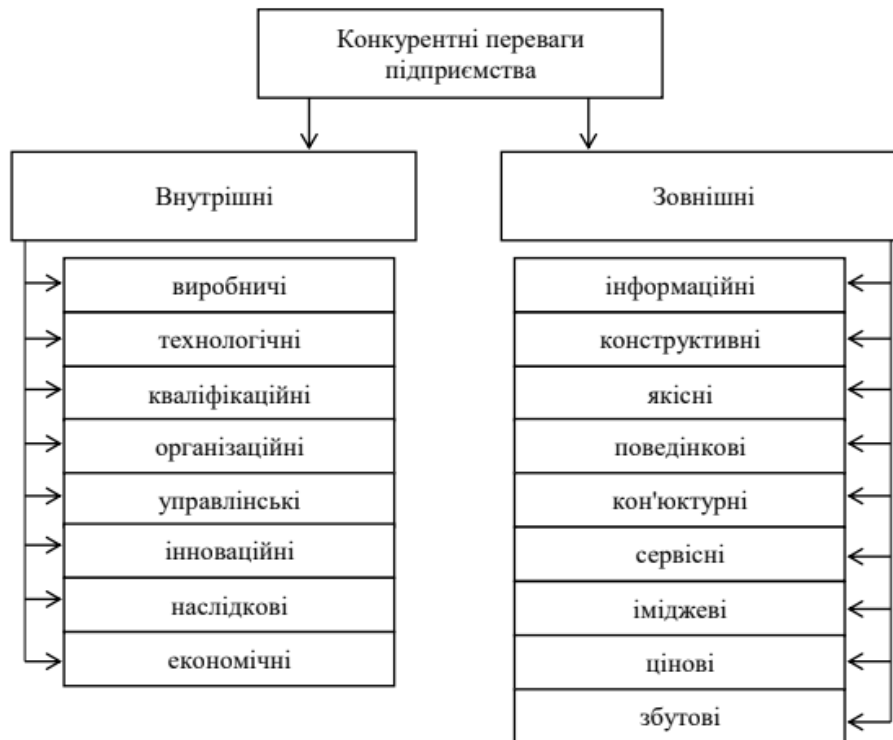


Рис. 2. Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг

організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;

управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноу-хау»;

спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;

географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

інформаційні – системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

конструктивні – технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка;

якісні – рівень якості продукції за оцінкою споживачів;

поведінкові – ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції);

сервісні – рівень і якість послуг, що надаються компанією;

іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, популярність;

цінові – рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни;

збутові – портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції;

комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага заснована на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності праці, що забезпечує фірмі більшу прибутковість і більшу стійкість до зниження цін на продаж, що навязуються ринком

чи конкуренцією. Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях продукції, що створюють цінність для споживача або за рахунок зменшення витрат, або підвищення ефективності.

Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок прийняти ціну продажу, вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

У зарубіжній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Більшість авторів, слідуючи Майклу Портеру, беруть за основу дві конкурентні переваги: менші витрати, що дозволяють встановлювати нижчі ціни і отримувати вищий прибуток, та диференціацію (унікальність) товару, що забезпечує найвищу споживчу цінність. Більше того, М. Чорна зазначає, що ці конкурентні переваги характерні для товарів [3].

Емпіричним підтвердженням поділу цих двох типів конкурентних переваг є дослідження В.К. Холла, який вивчав конкурентні стратегії двох провідних фірм на прикладі восьми зрілих галузей, що характеризуються повільним зростанням та сильною конкуренцією. У випадку з кожною областю два лідери або пропонували високу диференціацію продукції, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків провідна фірма зосереджувалась на одній із названих конкурентних переваг, тоді як фірма, що посіла друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін додають до вищезазначених двох конкурентних переваг більш продуктивне порівняно з конкурентами використання капіталу [4]. Значну увагу приділяють К. Хессіг та Г.Л. Азоев фактору часу, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його як одну з ключових конкурентних переваг [7].

Такі автори, як Г.Л. Азоев та Р.А. Фатхутдінов, розробили класифікації конкурентних переваг за кількома критеріями. Ці класифікації становлять науковий та практичний інтерес, але вони не позбавлені певних недоліків.

Зокрема, Г.Л. Азоев виділив як окремі критерії класифікації конкурентних переваг: можливість імітації (унікальна / піддається імітації) та характер динаміки (стабільна/нестабільна) [1]. Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим, і достатньо залишити одну з них.

Р.А. Фатхутдінов виділив сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема: сфера появи переваг (природних і кліматичних; політичних, технологічних; культурних; економічних) – стосується більше конкурентних переваг країни; зміст фактору переваги (якість товару (послуги); ціна товару, витрати споживача, якість

Класифікація конкурентних переваг організації

№	Ознака класифікації	Різновиди перева
1	Відношення до підприємства	зовнішні /внутрішні
2	Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: постачання; НДДКР; виробництв; реалізації; сервіс у та експлуатації.
3	Джерела створення та можливість імітації	конкурентні переваги «низького рівня» конкурентні переваги «високого рівня» конкурентні переваги «найвищого рівня»
4	Тривалість дії	стратегічні переваги, тактичні переваги
5	Місце формування	переваги, які формуються: на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації в цілому
6	Вид ефекту, який отримує компанія від реалізації переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект.

послуги товару – безпосередньо стосується переваг товару, способу або засобів отримання переваги (шляхом успадкування, навчання, впровадження інновацій; руху) – як правило, має умовний характер [9].

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що найпоширенішим як із наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: ставлення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; тип ефекту, який компанія отримує від реалізації переваги (табл. 1) [10, с. 49].

Ця класифікація охоплює значну кількість конкурентних переваг, яких можна досягти на конкретному підприємстві. Для конкретної компанії надзвичайно важливим є практичне групування конкурентних переваг за джерелами створення та протистояння копіюванню на «низькорівневі» переваги, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, надання широкого асортименту сировини тощо).

Ці переваги залежать від вартості або наявності факторів виробництва і не гарантують стабільної позиції на ринку; «високого рівня», який є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко копіюються (сучасна запатентована технологія; спеціалізовані програми з відтворення висококваліфікованої робочої сили, висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності, наявності розгалуженої мережі збуту та мереж обслуговування); «найвищого рівня», що включає постійну модернізацію виробництва та видів діяльності, супроводжується виснаженням конкурента, якщо він досягає їх.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у створенні та підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, йому слід зосередити увагу на другій та третій групі переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створити досить надійну та стабільну основу для довгострокового

збереження стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, зовнішні для підприємства, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до погіршення переваги другої та третьої груп, що дозволяють не лише збільшити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість довгострокового збереження досягнутих конкурентних позицій. З погляду підприємства, пріоритетним є зосередження уваги на створенні та розвитку саме цих переваг, однак процес їх формування здебільшого вимагає значних вкладень і досить тривалого періоду часу.

На додаток до природи джерела конкурентних переваг, на його стійкість також впливає кількість таких джерел. Чим складнішим та численним буде набір джерел переваги певної фірми над конкурентами, тим менша ймовірність копіювання і тим більше буде відставання конкурентів [11]. Вирішальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, починаючи від поповнення та вдосконалення інструментів маркетингового дослідження попиту до рівня якості та складності післяпродажного обслуговування споживачів. Тобто для збереження переваг необхідні зміни, вдосконалення та інновації.

Найбільш типовими причинами нововведень, що дають конкурентну перевагу, є: нові технології; нові або мінливі потреби споживачів; зміни вартості або доступності виробничих компонентів; поява нового сегмента галузі; зміни в державному регулюванні (рис. 3) [12].

З рис. 3 випливає, що зміна технології може створити нові можливості для розроблення продукту, нових способів збуту, виробництва або постачання та вдосконалення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливому нововведенню. Нові галузі виникають тоді, коли зміни в технологіях дають змогу з'являтися новим продуктам. Зміна керівництва, ймовірно, відбудеться у галузях, де різкі зміни в технологіях спричиняють старіння знань та активів колишніх лідерів. Конкурентна перевага часто виникає або змінюється, коли клієнти мають абсолютно нові



Рис. 3. Чинники інновацій, котрі дають конкурентну перевагу

потреби або їхнє уявлення про «ідеальний» продукт різко змінюється. Ті компанії, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або можуть не реагувати належним чином, оскільки реакція вимагає створення нового ланцюжка створення вартості. Конкурентна перевага часто змінюється внаслідок зміни абсолютних або відносних витрат таких компонентів виробництва, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації та обладнання.

Гнучкий менеджмент досягає конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, тоді як конкуренти пов'язані з інвестиціями та тактикою, адаптованою до старих умов. Ще одна можливість отримати конкурентну перевагу виникає, коли формується абсолютно новий сегмент галузі або коли перегрупуються існуючі сегменти. Існує можливість не тільки охопити нову групу покупців, але і знайти новий, більш ефективний спосіб виробництва певних видів продукції. Зміна політики уряду у таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей промисловості та торгові обмеження, є ще одним загальним стимулом для інновацій, що тягне за собою конкурентні переваги. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних «правил гри», і коли ці правила раптово змінюються, вони можуть не мати можливості реагувати на ці зміни.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, щоб бути конкурентноздатним підприємством на будь-якому ринку, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги. Конкурентні переваги базуються на певних ресурсах компанії – технічних, технологічних, людських, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських, організаційних тощо. Однак конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, це насамперед для досягнення корпоративної цілі компанії ефективне використання не тільки всіх видів ресурсів, а й їх вдалої комбінації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Потенціал підприємства: формування та оцінка О.К. Добикіна та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
2. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
3. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1. С. 65–70.
4. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 2. С. 3–10.
5. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін. ; за ред. Б.Є. Кваснюка. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2009. 448 с.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко та ін. Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
8. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 41–42.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
11. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / М.П. Денисенко та ін. *Науково-технічна інформація*. 2017. № 1. С. 37–46.
12. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.

REFERENCES:

1. Dobikina O.K. (2007) Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka [The potential of the enterprise: formation and evaluation]. Tutorial. Kiev: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
2. Zhalilo Ya.A. (2010) Konkurentospromozhnistj ekonomiky Ukrajinjy v umovakh ghlobalizaciji [Competitiveness of Ukraine's economy in the context of globalization]. Kiev: NISS. (in Ukrainian)
3. Kovalenko O.M., Stanislavuk O.V. (2012) Metodologhichni zasady formuvannja mekhanizmu upravlinnja konkurentospromozhnistju kharchovogho pidpryjemstva [Methodological principles of mechanism formation management of competitiveness of food enterprise]. *Economy: realities of time*, no. 1, pp. 65–70.
4. Goncharuk T.I. (2016) Metodologhija konkurentospromozhnosti: dosvid teoriji ta teorija dosvidu [Methodology of competitiveness: the experience of theory and theory of experience]. *Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, no. 2, pp. 3–10.
5. Babak A.V. (2010) Konkurentospromozhnistj nacionaljnoji ekonomiky [Competitiveness of the national economy]. Kiev: Phoenix, p. 495.
6. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2009) Strateghichne marketynghove upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstv [Strategic marketing management of competitiveness of enterprises]. Tutorial. Kiev: Professional, p. 448. (in Ukrainian)
7. Klimenko S.M., Dubova O.S. (2006) Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Management of enterprise competitiveness]. Tutorial. Kiev: KHEU, p. 527. (in Ukrainian)
8. Bliznyuk S.V., AV Ostapenko (2016) Konkurentnyj potencial pidpryjemnyctva jak kateghorija suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenj [Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research]. *Investments: practice and experience*, no. 7, pp. 41–42.
9. Vasilenko V.O. (2011) Strateghichne upravlinnja pidpryjemstvom [Strategic enterprise management]. Tutorial, Ed.2nd, corrected. and ext. Kiev: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
10. Dolzhansky I.Z., Zagorna T.O. (2010) Konkurentospromozhnistj pidpryjemstva [Competitiveness of the enterprise]. Tutorial. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
11. Denisenko M.P., Voronkova T.E., Yankovets T.M. (2017) Problemy pidvyshhennja konkurentnospromozhnosti promyslovykh pidpryjemstv Ukrajinjy [Problems of increasing the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. *Scientific and technical information*, no. 1, pp. 37–46.
12. Ivanov Yu.B. (2009) Teoretychni osnovy konkurentnoji strateghiji pidpryjemstva [Theoretical foundations of competitive enterprise strategy]: Monograph / O.M. Tyshchenko. Harkiv: VD "INZHEK", p. 384.