

УДК 005.931:005.332.4:005.21:62(477.52)

**Горета Л.В.,**  
аспірант кафедри  
маркетингу та управління інноваційною діяльністю,  
Сумський державний університет

## ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ПРОМИСЛОВОГО НАСОСОБУДУВАННЯ

**Горета Л.В. Визначення конкурентних позицій машинобудівних підприємств Сумської області на вітчизняному ринку промислового насособудування.** У статті запропоновано використання двовимірної матриці, побудованої за допомогою зміни обсягів ринку збуту підприємств та фактичної частки ринку підприємств (за обсягом реалізованої продукції), для визначення конкурентних позицій машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування. Пропозиції апробовано на машинобудівних підприємствах м. Суми, які виробляють продукцію промислового призначення, таких як ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш», ПАТ «Свесський насосний завод». Для кожного підприємства сформульовано рекомендації щодо вибору та впровадження стратегій для забезпечення їх подальшого розвитку.

**Ключові слова:** машинобудування, стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, маркетингові конкурентні стратегії, промислове підприємство.

**Горетая Л.В. Определение конкурентных позиций машиностроительных предприятий Сумской области на отечественном рынке промышленного насосостроения.** В статье предложено использование двумерной матрицы, построенной с помощью изменения объемов рынка сбыта предприятий и фактической доли рынка предприятий (по объему реализованной продукции), для определения конкурентных позиций машиностроительных предприятий на отечественном рынке промышленного насосостроения. Предложения апробированы на машиностроительных предприятиях г. Сумы, производящих продукцию промышленного назначения, таких как ПАО «Сумское НПО», ПАО Сумской завод «Насосэнергомаш», ПАО «Свесский насосный завод». Для каждого предприятия сформулированы рекомендации по выбору и внедрению стратегий для обеспечения их дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** машиностроение, стратегический анализ, конкурентоспособность, маркетинговые конкурентные стратегии, промышленное предприятие.

**Goreta L.V. Determination of competitive positions of machine-building enterprises of the Sumy region on the domestic market of industrial pumping plants.** The article proposes the use of a two-dimensional matrix constructed by two factors: changes in the volume of the company's sales market and the actual market share of enterprises (in terms of sales volume) to determine the competitive positions of machine-building enterprises in the domestic market of industrial pumping plants. Proposals are approved at the machine-building enterprises of the city of Sumy, which produce products for industrial use: PJSC "Sumy NGO", PJSC Sumy Plant "Nasosenergomash", PJSC "Sweex Pumping Plant". For each enterprise, recommendations for choosing and implementing strategies to ensure their further development are formulated.

**Key words:** machine building, strategic analysis, competitiveness, marketing competitive strategies, industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** Для ефективного функціонування в сучасних умовах вітчизняні промислові підприємства потребують всебічного аналізу свого внутрішнього потенціалу та впливу чинників зовнішнього середовища. Оцінка ефективності використання власного потенціалу, діяльності конкурентів, визначення місця своєї продукції на ринку є основою для прийняття правильних управлінських рішень щодо подальшого стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємств.

Основними завданнями аналізу конкурентних позицій підприємств є визначення положення підприємства на ринку, виявлення позитивних та негативних чинників, які впливають на їх потенціал у конкурентному середовищі.

Як відомо, машинобудування – провідна галузь промисловості України. Машинобудівна галузь є найважливішою комплексною галуззю обробної промисловості, яка включає проектування, виробництво й експлуатацію машин та інструментів.

Аналіз конкурентних позицій машинобудівних підприємств проводять з метою розробки певних заходів, які б сприяли підвищенню їх конкурентоспроможності, залученню інвестиційних коштів у виробництво, виходу підприємств на нові ринки збуту тощо.

Систематичний аналіз конкурентних позицій підприємств порівняно з їх основними конкурентами дасть їм можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію в конкурентному середовищі, забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності та

ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення сучасних стратегій конкуренції та досягнення конкурентних переваг є важливим завданням сучасних науковців. Привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, таких як В.В. Козик, Х.Я. Соловій [1], Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопець [2], Д.В. Кіпа [4], І.О. Ступак [5], І.В. Суха [6], В.В. Писаренко, О.В. Маркова [7], Б.П. Фішук, В.П. Жевега, О.І. Войтенко [8]. Особливо слід відзначити наукові роботи таких відомих закордонних вчених, як А.Д. Чандлер [3], Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Д. Сондерс [13].

Для визначення конкурентних переваг підприємств рекомендовано застосовувати матричні методи стратегічного аналізу, які розроблені здебільшого зарубіжними компаніями та адаптовані під специфіку діяльності їх підприємств. Але досі ще не розроблено уніфікованої та адаптованої до сучасних умов економічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств методики застосування матричних методів стратегічного аналізу. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо авторський варіант матриці для визначення конкурентних позицій машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розробка теоретично-методичних рекомендацій щодо використання двовимірної матриці для визначення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку з урахуванням їх галузевої специфіки.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови нестабільності ринкового середовища, зростаючої кількості конкурентів зумовлюють важливість проведення аналізу для підприємств машинобудівної галузі задля подальшого планування їх діяльності:

- вироблення чітких управлінських рішень щодо планування інноваційної, технічної та продуктової політики;
- формування механізму управління конкурентоспроможністю;
- посилення конкурентних позицій підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту.

Отже, важливим завданням успішного розвитку машинобудівних підприємств є необхідність розробки та вибору стратегії розвитку залежно від характеру діяльності підприємств, динаміки їх життєвого циклу на ринку, аналізу оточення тощо.

Необхідна інформація щодо визначення конкурентної позиції підприємства на освоєному товарному ринку, оцінка ефективності його товарної та асортиментної політики може бути отримана шляхом проведення портфельного стратегічного аналізу з використанням матриць [1, с. 97].

Матричні методи оцінки базуються на побудові спеціальних матриць, а саме таблиць, впорядкованих за рядками та стовпцями певних елементів (чинників).

Сутність портфельного аналізу полягає в пошуку заходів щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. Методика аналізу портфеля передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу [2, с. 134].

За формою вираження результату оцінки виділяють такі методи оцінки, як матричні, графічні та індексні. Серед матричних найбільш поширеними є:

- матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ);
- матриця І. Ансоффа;
- матриця McKinsey;
- матриця Shell;
- матриця конкурентних стратегій М. Портера [3, с. 3].

Впровадженню на машинобудівних підприємствах апарату управління певної стратегії конкуренції передують оцінка всіх наявних альтернативних варіантів. За результатами оцінки конкурентного середовища та діяльності потенційних конкурентів необхідно вибрати з можливих варіантів ту стратегію, яка найбільшою мірою відповідатиме умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також основним цілям підприємства. Вибрану стратегію оцінюють за такими показниками:

- складність впровадження;
- ефективність впровадження;
- наявність необхідних внутрішніх резервів для впровадження.

Вибір оптимальної в конкретній ситуації стратегії конкуренції залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, ефективності управління конкурентними перевагами підприємства, стадії життєвого циклу підприємства та основних видів товарів, стадії життєвого циклу конкурентної переваги тощо [4, с. 170].

Існує велика кількість критеріїв класифікації стратегій конкуренції, основними з яких є:

1) класифікація за маркетинговим спрямуванням (стратегічний профіль фірми), яка має такий вигляд: стратегія ринкового лідера; стратегії оборони та наступу; стратегія фірми-челенджера; стратегії фірми-послідовника; стратегії фірм-нішерів; стратегія пошукувача; стратегія аналітика; стратегія реагуючого;

2) класифікація за джерелом конкурентної переваги фірми, яка має такий вигляд: стратегія зниження собівартості (стратегія цінового лідерства та максимізації ринкової частки); стратегія фокусування (сегментування ринку); стратегія негайного реагування на потреби ринку; стратегія диференціації (стратегія диференціювання товарів/послуг фірми та стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)); стратегія впровадження нововведень (стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток) [4, с. 171].

Розробка певної конкурентної стратегії передбачає чітке формулювання того, як підприємство планує вести конкурентну боротьбу на цьому ринку, якими є його основні цілі, які кошти та заходи необхідні для досягнення намічених цілей.

Кожне підприємство має свій характер розвитку, а отже, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від проблем, з якими воно стикається на кожній стадії життєвого циклу, та завдань, які ставить перед собою [5, с. 306].

Кожне підприємство має детально відстежувати зміни, які відбуваються на ринку, та вивчати дії своїх потенційних конкурентів.

Таким чином, гнучкість, готовність підприємств до змін, вміння без великих втрат виходити з тієї чи іншої складної ситуації, створює додаткові конкурентні переваги [6, с. 41–42].

Машинобудівним підприємствам потрібно не лише вміти відповідати на стратегічні заклики потенційних

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої промислової продукції по Сумській області (виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань) за 2013–2016 рр.**

<b>Обсяг реалізованої промислової продукції по Сумській області (виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань), тис. грн.</b>			
2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
4 352 457	3 364 458	4 241 325	4 333 588

*Еман 2.* Отримані значення фактичної частки ринку кожного підприємства (від найбільшого до найменшого) відкладаємо на горизонтальній осі матриці для кожного аналізованого року.

*Еман 3.* Розрахуємо зміни обсягів ринку збуту підприємств як різницю між обсягами реалізації продукції підприємств за два найближчі роки (табл. 4).

*Еман 4.* Отримані значення зміни обсягів ринку збуту кожного підприємства (від найбільшого до найменшого) відкладаємо на вертикальній осі матриці для кожного аналізованого року.

*Еман 5.* Поле матриці поділяємо на чотири квадрати, які характеризують такі чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій за Ф. Котлером [13, с. 660]: «ринковий лідер», «челенджер», «послідовник», «нішер».

Горизонтальна лінія розподілу для матриці проходить через нульове для підприємств значення зміни обсягів ринку збуту підприємств. Вертикальна лінія розподілу для матриці проходить також через нульове значення відносної частки ринку підприємств.

Етап 6. Позичі підприємств відображаємо у відповідному секторі матриці на підставі отриманих значень утворюючих її факторів (рис 1–3).

За результатами матриці спостерігається така тенденція змін положення аналізованих підприємств: перехід підприємств до ближніх квадратів матриці з подальшим поверненням на «вихідні» позиції.

Це може свідчити про те, що підприємства не вживають під час розроблення стратегій розвитку інноваційних маркетингових заходів, які б сприяли переходу та закріпленню конкурентних позицій підприємств на більш «перспективних» секторах матриці.

**Висновки.** Забезпечення конкурентними перевагами є основним стратегічним напрямом розвитку підприємств, оскільки лише ті підприємства зможуть ефективно функціонувати в економічному середовищі, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності.

Результати застосування матричних методів стратегічного аналізу є важливими для прийняття стратегічних рішень та вибору стратегії розвитку, що є основою формування сталої конкурентної позиції вітчизняних

Таблиця 1

**Обсяги реалізованої продукції ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш», ПАТ «Свеський насосний завод» за 2013–2016 рр. [9; 10; 11]**

Підприємства	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.			
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПАТ «Сумське НВО»	2 268 556	1 082 009	1 698 865	1 165 216
ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш»	1 008 705	1 106 496	1 193 407	1 180 880
ПАТ «Свеський насосний завод»	49 700	49 858	41 842	50 937

конкурентів, але й створювати сприятливі умови для власного розвитку та вдосконалення, що достатньою мірою може бути забезпечено застосуванням маркетингових стратегій.

Маркетингова стратегія – це напрям діяльності підприємства на цільових ринках, який спрямований на досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів і досягнення маркетингових цілей з урахуванням наявних внутрішніх ресурсів та факторів зовнішнього середовища [7, с. 222].

Отже, вітчизняні машинобудівні підприємства повинні мати комплексні розробки нової продукції (або вдосконалення наявної) та застосовувати спеціальні маркетингові прийоми, які би передбачали дії потенційних конкурентів та сприяли прорахунку можливих варіантів розвитку подій на ринку з метою активізації своєї діяльності.

Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує (можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів). Кожне підприємство має визначити, яка стратегія краще спрацює з урахуванням його стану в галузі, цілей, можливостей та ресурсів [8, с. 207].

Пропонуємо визначити конкурентні позиції машинобудівних підприємств на внутрішньому ринку збуту за допомогою двовимірної матриці, побудованої за такими чинниками:

- зміни обсягів ринку збуту підприємств;
- фактична частка ринку підприємств (за обсягом реалізованої продукції).

За допомогою цієї матриці відобразимо позиції кожного підприємства в стратегічному просторі машинобудівних підприємств Сумської області, які виробляють машини та устаткування промислового призначення (ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш», ПАТ «Свеський насосний завод»).

*Еман 1.* Розрахуємо фактичну частку ринку підприємств (за обсягом реалізації), тобто співвідношення обсягу реалізованої продукції підприємства та загального обсягу реалізації цього виду продукції на базовому ринку.

Дані обсягу реалізованої продукції підприємств відображені в річних звітах підприємств за 2013–2016 рр. (табл. 1).

Дані загального обсягу реалізованої продукції машинобудівних підприємств промислового призначення на базовому ринку відображені на офіційному сайті Головного управління статистики в Сумській області [12], а саме обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності по Сумській області (розділ «Машинобудування: виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань»).

машинобудівних підприємств. Матриці портфельного аналізу можуть бути використані на усіх етапах розвитку підприємств, на кожному з яких кожен метод має певну специфіку.

За результатами використання авторської матриці для визначення конкурентних позицій на вітчизняному ринку машинобудівних підприємств м. Суми, які виробляють машини та устаткування промислового призначення, можна зробити такі висновки.

1) ПАТ «Сумське НВО» є визначальним підприємством у формуванні ринку машинобудівної продукції Сумської області, але, на жаль, попит на його продук-

цію зменшується. Як бачимо, підприємство займає позицію «челенджера» (2014 р. та 2016 р.) на ринку промислового машинобудування Сумської області, а лише у 2015 р. ПАТ «Сумське НВО» зміг піднятися та зайняти позицію «ринкового лідера». Стратегічним рішенням апарату управління підприємства для утримання на ринку своїх конкурентних позицій та переходу і закріплення на позиції «ринкового лідера» повинна бути розробка стратегії, спрямованої на збереження ринкової частки, оскільки прибутки цього підприємства є важливими для вжиття інноваційних заходів, спрямованих на забезпечення підприємству

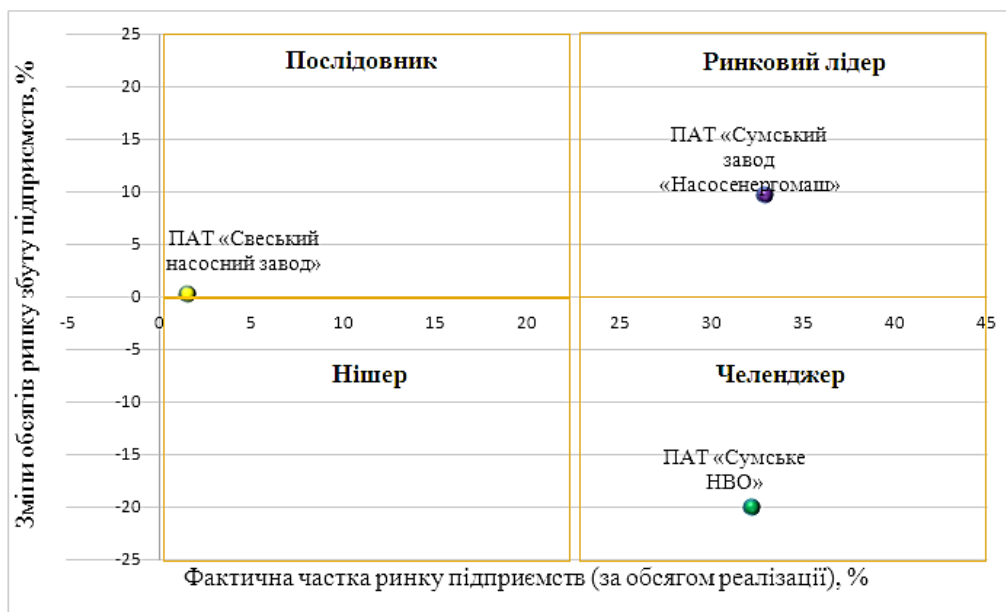


Рис. 1. Матриця визначення конкурентних позицій на вітчизняному ринку для ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод» за даними 2014 р.

Таблиця 3

Розрахунок фактичної частки ринку ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш», ПАТ «Свеський насосний завод» (за обсягом реалізації) за 2013–2016 рр.

Підприємства	Фактична частки ринку, %			
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПАТ «Сумське НВО»	$\frac{2268556}{4352457} \times 100\% = 52,12\%$	$\frac{1082009}{3364458} \times 100\% = 32,16\%$	$\frac{1698865}{4241325} \times 100\% = 40,06\%$	$\frac{1165216}{4333588} \times 100\% = 26,89\%$
ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш»	$\frac{1008705}{4352457} \times 100\% = 23,18\%$	$\frac{1106496}{3364458} \times 100\% = 32,89\%$	$\frac{1193407}{4241325} \times 100\% = 28,14\%$	$\frac{1180880}{4333588 \times 100\%} = 27,25\%$
ПАТ «Свеський насосний завод»	$\frac{49700}{4352457} \times 100\% = 1,14\%$	$\frac{49858}{3364458} \times 100\% = 1,48\%$	$\frac{41842}{4241325} \times 100\% = 0,9\%$	$\frac{50937}{4333588} \times 100\% = 1,18\%$

Таблиця 4

Зміни обсягів ринку збуту ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш», ПАТ «Свеський насосний завод» за 2014–2016 рр.

Підприємства	Зміни обсягів ринку збуту, %		
	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПАТ «Сумське НВО»	32,16% - 52,12% = -19,96%	40,06% - 32,16% = 7,90%	26,89% - 40,06% = -13,17%
ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш»	32,89% - 23,18% = 9,71%	28,14% - 32,89% = -4,75%	27,25% - 28,14% = -0,89%
ПАТ «Свеський насосний завод»	1,48% - 1,14% = 0,34%	0,99% - 1,48% = -0,49%	1,18% - 0,99% = 0,19%



Рис. 2. Матриця визначення конкурентних позицій на вітчизняному ринку для ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод» за даними 2015 р.

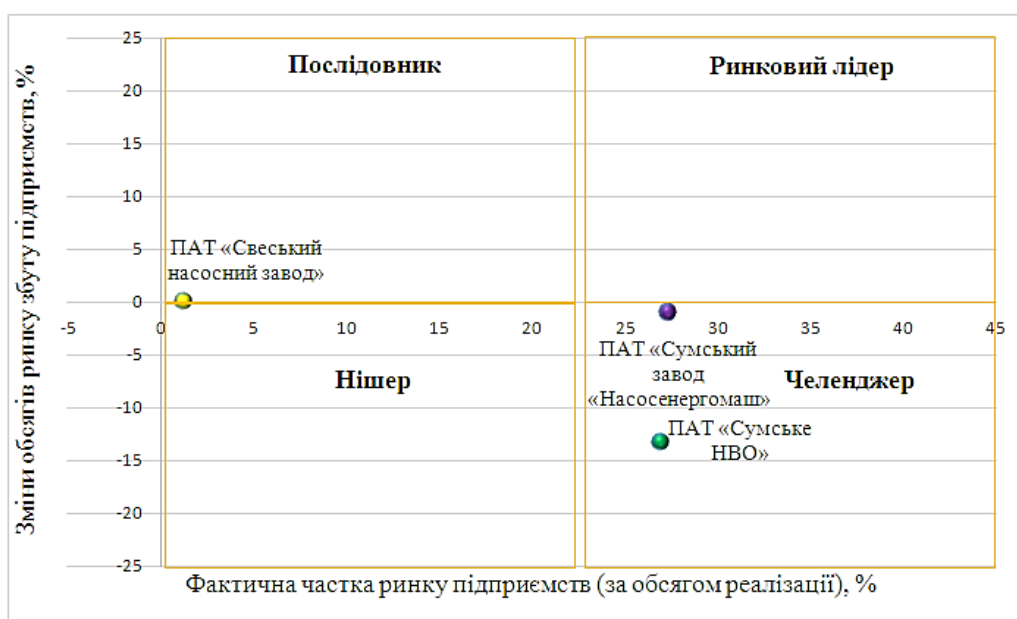


Рис. 3. Матриця визначення конкурентних позицій на вітчизняному ринку для ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод» за даними 2016 р.

достатнього рівня прибутку. Рекомендуємо ПАТ «Сумське НВО» застосовувати одну зі стратегій «челенджера», а саме стратегію флангового наступу, тобто задоволення тих потреб потенційних споживачів, які залишаються поза увагою підприємств-конкурентів.

2) ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш» – це підприємство, попит на продукцію якого зростає інтенсивно, ринкова частка якого швидко збільшується, що сприяє розміщенню підприємства у квадраті матриці «ринковий лідер» (2014 р.). Але з уповільненням росту ринку підприємство відразу перетворюється на «челен-

джера» (2015 р. та 2016 р.). Підприємство займає лідируючі позиції на цьому ринку, але водночас потребує значних капіталовкладень для підтримки своїх конкурентних позицій. Як відомо, позиція «ринковий лідер» є найпривабливішою для усіх підприємств, що вимагає від них постійного виділення достатньої кількості ресурсів на виробництво продукції для підтримання стабільного рівня прибутку. Також, крім необхідної фінансової бази, для перебування на позиції «ринковий лідер» підприємство має бути забезпечене іншими необхідними ресурсами для стабільного розвитку,

а саме спеціалізованим управлінським персоналом, кваліфікованими кадрами, мати сучасне інноваційне устаткування, повноцінно оснащені виробничі площі тощо. Таким чином, головною задачею апарату управління ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш» має бути визначення правильного балансу між прибутком та інвестиціями у виробництво, щоб у майбутньому гарантувати повернення останніх, піднятися та закріпити міцні позиції у квадраті «ринковий лідер», щоби знову не повернутися до позиції «челенджер». Отже, для цього підприємства доцільним буде впровадження стратегії підтримання конкурентних переваг, яка полягає у виділенні за результатом аналізу цільового ринку підприємств-конкурентів та підприємства загалом, низки чинників, за рахунок яких підприємство витримує конкурентний тиск на цьому ринку, а також розроблення заходів для їх укріплення та однієї зі стратегій «ринкового лідера», а саме стратегії підвищення ринкової частки за наявності місткості ринку, тобто підвищення якості продукції, розширення асортименту, посилення інноваційного процесу, активізації рекламної діяльності, завоювання цінового лідерства.

3) ПАТ «Свеський насосний завод» – це підприємство, попит на продукцію якого зростає поступово, відносна частка ринку якого є невеликою, але обсяги реалізації продукції поступово збільшуються, що є позитивною тенденцією, яка сприяє виживанню підприємства на цьому ринку. Підприємство насилу генерує прибуток від реалізації продукції через невелику частку на ринку. Для збільшення його ринкової частки необхідно залучати додаткові фінансові інвестиції у виробництво, які зможуть перевести підприємство до квадрату «послідовник», які підприємство успішно займало у 2014 р. та 2016 р., а також запобігти скоченню до позиції «нішер» (2015 р.). Для цього підприємства доцільним буде впровадження

стратегії елімінації продукції, яка полягає у виділенні товарів, які є «сумнівними» з точки зору їх подальшої привабливості на цьому ринку, а також ухваленні рішень щодо їх подальшої долі (залишати їх у товарній номенклатурі чи знімати з виробництва та виводити з ринку). Завданням цієї стратегії є аналіз програми збуту підприємства загалом та детальний аналіз позиціонування кожного виду продукції, що випускається. Під час виявлення «сумнівних» товарів їх необхідно додатково проаналізувати з точки зору їх життєвого циклу для встановлення рівня ефективності та доцільності їх подальшого виробництва. Паралельно доцільним буде для ПАТ «Свеський насосний завод» застосування однієї зі стратегій «послідовника», а саме стратегії імітації, тобто використання окремих елементів стратегії ринкового лідера зі внесенням певних відмінностей в дизайн упаковки, цінової політики та реклами.

Отже, для вибору обґрунтованої стратегії розвитку для підприємств галузі машинобудування, що передбачає розроблення та впровадження нових (вдосконалених) видів продукції, а також перерозподіл наявних коштів, доцільно використовувати матричні методи портфельного аналізу. Авторська матриця є простою та зрозумілою у застосуванні, передбачає використання лише відкритої інформації, не потребує високої кваліфікації експертів та дає змогу визначити конкурентні позиції підприємств на базовому ринку.

Пропозиції щодо використання запропонованої матриці для визначення конкурентних позицій підприємств на ринку та рекомендації щодо її застосування можуть бути використані в практичній діяльності підприємств та покладені в основу подальших наукових досліджень щодо застосування методів стратегічного аналізу для формування стратегій розвитку підприємств машинобудівної галузі.

### Список використаних джерел:

1. Козик В.В., Соловій Х.Я. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Економіка и управление предприятием. Технологический аудит и резервы производства.* 2016. № 1/3 (27). С. 96–102.
2. Давидов Г.М., Малахова В.М., Магопєць О.А. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 389 с.
3. Chandler A.D. *Strategy and Structure.* Cambridge: Mass., 1962. 254 p.
4. Кіпа Д.В. Науково-практичні аспекти формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2011. № 10. С. 170–172.
5. Ступак І.О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2011. № 698: Проблеми економіки та управління. С. 302–307.
6. Суха І.В. Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємств молокопереробної промисловості. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій.* 2006. № 19. Ч. 1. С. 40–43.
7. Писаренко В.В., Маркова О.В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка.* 2010. Вип. 97. С. 222–229.
8. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. *Наук. праці ВНАУ.* 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 206–211.
9. Офіційний сайт ПАТ «Сумське НВО». URL: <http://frunze.com.ua/uk/golovna/?lang=uk>.
10. Офіційний сайт ПАТ Сумський завод «Насосенергомаш». URL: <http://nempump.com>.
11. Офіційний сайт ПАТ «Свеський насосний завод». URL: <http://www.snz.com.ua>.
12. Офіційний сайт Головного управління статистики в Сумській області. URL: [http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=181&article\\_id=8663](http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=181&article_id=8663).
13. Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д. *Основы маркетинга / пер. с англ. 4-е европейское издание.* Москва: И.Д. Вильямс, 2008. 1200 с.