

УДК 338

Ю. І. Опанасюк,
аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет

ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Yu. Opanasiuk,
Postgraduate, Kyiv National University of Trade and Economics

TOOLS FOR MANAGING ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS

З'ясовано стратегічні і тактичні цільові орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства, окреслено умови її зростання, обґрунтовано динамічні співвідношення факторних показників впливу на детермінанти конкурентоспроможності. Визначено можливі результати управління за різних варіантів конфігурації складових посилення продукційно-виробничої конкурентоспроможності підприємства.

Found out strategic and tactical targets competitiveness management company, outlined the conditions of its growth, reasonably dynamic correlation factor performance impact on the determinants of competitiveness. Definitely possible outcomes of different management options for configuration components enhance productive and industrial competitiveness.

Ключові слова: конкурентоспроможність, показники конкурентоспроможності, конкуренція.

Keywords: competitiveness, indicators of competitiveness, competition.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємства є об'єктом управління, а його основний принцип полягає у забезпеченні зростання рівня конкурентоспроможності у стратегічній перспективі, що передбачає випереджаюче збільшення, у порівнянні з конкурентами, обсягів діяльності, рентабельності капіталу і соціальних виплат на утримання персоналу. При цьому, дія даного принципу не суперечить доцільності тактичного стримування, або навіть зниження детермінантів конкурентоспроможності в певні проміжки часу.

Цілеорієнтація управління конкурентоспроможністю підприємства не обмежується лише вибором напрямку зміни її рівня. Багатогранність поняття конкурентоспроможності, що реалізується у виокремленні складових конкурентоспроможності, обумовлює більш складну конфігурацію цільових орієнтирів розвитку.

Аналіз публікацій по темі дослідження. В науковій літературі розуміння конкурентоспроможності не має загальноприйнятого тлумачення, а певна варіативність, обумовлена різним баченням її об'єктної складової, змістовного наповнення і сфери застосування.

Менш дослідженими є види конкурентоспроможності суб'єкта ринку, які мають конкретизувати форми прояву такої багатогранної характеристики підприємства як його конкурентоспроможність.

З'ясуванню її суті приділили увагу такі відомі західні вчені як М. Портер [5] і П. Дойль [2]. До обговорення даної проблеми долучились російські та українські вчені, зокрема, О.І. Мазілікіна і Т.Г. Панічкіна [4], Р.А. Фатхутдінов [6 Г.Л.Азове і О.П.Челенков [1], І.З.Должанський і Т.О. Загорна [3].

Дотримуючись певних постулатів розуміння конкурентоспроможності вони з різних позицій визначали її джерела, умови прояву та форми існування. Таке різноманіття наукових поглядів має право на існування з огляду на багатогранність цієї категорії, але визначення її суті неможливе без з'ясування складових конкурентоспроможності

Авторська позиція полягає у розумінні комплексної конкурентоспроможності підприємства, що поєднує три її детермінанти: продукційно-виробничу, рекрутингову і інвестиційну.

Продукційно-виробничу конкурентоспроможність – це здатність підприємства задовольняти попит споживачів в певних товарах і послугах, витримуючи конкурентний вплив інших підприємств-виробників, які здійснюють, або можуть здійснювати діяльність в сегменті дії даного підприємства.

Рекрутингова конкурентоспроможність відображає здатність підприємства задовольняти потреби персоналу в оплаті та умовах праці у порівнянні з іншими роботодавцями, де за профілем спеціалізації можуть працювати фахівці даного підприємства.

Інвестиційна конкурентоспроможність характеризує ступінь задоволення економічних інтересів власників підприємства і визначає доцільність продовження або збільшення інвестування коштів в його діяльність.

Викладення основного матеріалу. Управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватись на принципах збалансованості детермінантних рівнів конкурентоспроможності, диференціації інтенсивності їхніх цільових змін і пріоритетності розвитку «слабшого» детермінанту. Їхнє врахування дозволяє сформулювати наступні умови зростання комплексної конкурентоспроможності підприємства:

- не доцільно забезпечувати зростання одних детермінантів конкурентоспроможності за рахунок інших;

- першочергову увагу слід приділяти детермінанту з нижчими параметрами;

- прийняття рішення щодо інтенсифікації діяльності по зростанню однієї з детермінант конкурентоспроможності має узгоджуватись із зовнішніми умовами та внутрішніми організаційними можливостями;

- збереження досягнутих параметрів основних показників конкурентоспроможності при їхньому зниженні у конкурентів.

Обираючи засоби впливу на один з компонентів конкурентоспроможності, слід враховувати можливі негативні наслідки його впливу на інші.

В таблиці 1 представлено парні співвідношення показників, що визначають детермінантні рівні конкурентоспроможності, які можуть зростати за рахунок інших детермінант. Їхнє визначення необхідне задля виокремлення тих засобів управління, які можуть спричинити негативний вплив на інші складові конкурентоспроможності.

Таблиця 1.

Матриця парної можливої залежності зростання показників конкурентоспроможності компанії

Показники конкурентоспроможності	Обсяг діяльності	Витрати на персонал	Рентабельність капіталу
Обсяг діяльності	X	-	+

Витрати на персонал	-	X	+
Рентабельність капіталу	+	+	X

Так, зростання обсягу діяльності, а отже і продукційно-виробничої конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат на персонал, що визначають рекрутингову конкурентоспроможність, неможливе з причини відсутності функціонального зв'язку між даними показниками. Дане твердження вірно і у зворотній послідовності - причиною зменшення обсягу діяльності компанії не може бути збільшення витрат на утримання персоналу. Отже, логічними вбачаються наступні висновки:

- будь які засоби забезпечення зростання обсягу діяльності не стануть на заваді рекрутинговій конкурентоспроможності організації;
- заходи щодо збільшення витрат на утримання персоналу не завдають прямої шкоди продукційно-виробничій конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок показників продукційно-виробничої і інвестиційної конкурентоспроможності мають більш складний каузальний характер.

Так, зростання продукційно-виробничої конкурентоспроможності може відбуватись за рахунок зниження ціни послуги, що супроводжується зменшенням лізингової маржі, а отже і рентабельності капіталу, яка визначає інвестиційну конкурентоспроможність компанії.

Ще один шлях зростання обсягу діяльності, і, зрозуміло, продукційно-виробничої конкурентоспроможності за рахунок інвестиційної детермінанти полягає у випереджаючому зростанні витрат на просування лізингових послуг, розширення мережі філій, які є збитковими.

Убезпечення компаній від такого роду подій обумовлює введення наступних обмежувачих умов:

1. Індекс цін (I_c) повинен бути меншим за індекс обсягу діяльності (I_{od}):

$$I_c \leq I_{od}.$$

Реалізація заданої умови у стратегічному форматі унеможливить вирішення проблеми зростання обсягу діяльності компанії за рахунок зниження її інвестиційної конкурентоспроможності.

2. Індекс обсягу діяльності повинен бути більшим за індекс рівня сукупних витрат (I_v):

$$I_{od} \geq I_v$$

Результатом виконання цієї умови буде не зростаючий рівень витрат, що зумовить відповідну позитивну динаміку рівня рентабельності капіталу (за незмінного його обсягу).

Зазначене не є управлінською догмою, оскільки інвестор, який має резервний капітал, може прийняти рішення щодо усвідомленого зниження рентабельності задля зростання обсягу прибутку за рахунок нарощування обсягу діяльності компанії. Таке рішення на ринку лізингових послуг є перспективним з огляду на його обмеженість і переважної орієнтації власників компаній на захоплення більшої частки ринку на етапі активного розвитку.

Крім того, поступове зниження рентабельності є об'єктивною ознакою ринку, який вступає в стадію зрілості. Така перспектива для ринку лізингових послуг не є далекою, особливо зважаючи на велику кількість діючих компаній, що обумовлює загострення конкуренції, особливо в її ціновому сегменті.

Взаємозалежність обсягу діяльності і рентабельності капіталу виявляється і у можливості зростання останнього за рахунок зменшення обсягів низькорентабельних операцій та закриття нерентабельних філій. Але така можливість здебільшого не реалізується з вище зазначених причин, пов'язаних з особливостями розвитку ринку лізингових послуг в Україні.

Не менш складною є взаємозалежність показників рентабельності капіталу і витрат на утримання персоналу, які формують інвестиційну та рекрутингову конкурентоспроможність компанії.

Економічна природа взаємозалежності зазначених показників виявляється у взаємодії показників витрат, обсягу діяльності і прибутку.

Зростання рентабельності капіталу за рахунок економії коштів на утримання персоналу застосовується у господарській практиці досить часто. Точно так, за певних обставин власники компаній усвідомлено поступаються частиною прибутку задля залучення висококваліфікованого персоналу. Якщо ж виходити з позиції недопущення зростання одного показника за рахунок іншого, слід дотримуватися наступних умов:

1. Індекс витрат на персонал ($I_{v.n}$) має бути меншим за індекс сукупних витрат (I_v), який у свою чергу не повинен перевищувати індекс обсягу діяльності (I_{od}):

$$I_{v.n} \leq I_v \leq I_{od}$$

Це забезпечить не зростаючу частку витрат на утримання персоналу у загальній сумі сукупних витрат та не зростаючий рівень останніх. В результаті досягається умова не зниження рівня рентабельності, а отже, і стабільність інвестиційної конкурентоспроможності при зростаючих витратах на утримання персоналу.

Можливим є й інший варіант динаміки витрат на персонал:

$$I_{v.n} \geq I_v \leq I_{od}$$

Дана умова передбачає випереджаюче зростання витрат на утримання персоналу у порівнянні з динамікою сукупних витрат, яка має бути меншою за індекс обсягу діяльності. Це буде досягнуто при зміні структури сукупних витрат, а саме, забезпеченні економії витрат не пов'язаних з утриманням персоналу, яка має перевищувати додаткові витрати на персонал.

Така ситуація є цілком можливою в разі існування системи стимулювання праці, що передбачає зростання витрат на оплату праці при досягненні економії по інших статтях витрат.

2. Індекс обсягу діяльності не повинен бути більшим за індекс сукупних витрат, який, у свою чергу, не повинен перевищувати динаміки витрат на персонал (за незмінних цін):

$$I_{od} \leq I_v \leq I_{v.n}.$$

За умови змінюваних цін залежність трансформується:

$$I_{od} \div I_c \leq I_v \leq I_{v.n}.$$

Досліджені можливості зростання одних показників за рахунок інших дозволяють зробити наступні узагальнення:

- показник рентабельності капіталу, як найбільш агрегований параметр конкурентоспроможності, може зростати за рахунок зниження обсягу діяльності (випереджаюче зростання ціни) і, в меншій мірі, витрат на персонал;
- динаміка витрат на персонал і обсягу діяльності не суперечать одна одній, що обумовлює можливість управління продукційно-виробничою і рекрутинговою конкурентоспроможністю без негативних наслідків їхньої взаємодії;
- виходячи із сучасного стану економіки, нарощування інвестиційної конкурентоспроможності підприємства не можна вважати пріоритетним напрямом цілеорієнтації управління конкурентоспроможністю.

Зазначене дозволяє стверджувати, що зростання продукційно-виробничої конкурентоспроможності є актуальним завданням для кожного підприємства, яке орієнтується на стратегічну перспективу розвитку. Крім того, її зростання вкрай рідко суперечить посиленню рекрутингової і інвестиційної конкурентоспроможності, більше того, зазвичай сприяє їхній динаміці. Тому, при визначенні пріоритетності уваги до двох детермінант конкурентоспроможності, одна з яких є продукційно-виробничою, перевагу слід надати саме їй.

Переслідуючи мету посилення продукційно-виробничої конкурентоспроможності, необхідно достеменно знати конкурентів, за рахунок яких підприємство

буде нарощувати обсяги діяльності. Це не просте управлінське рішення і формуватись воно повинно з врахуванням багатьох чинників зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища. Крім того необхідно визначити засоби конкурентного впливу на суперників, які мають змінити їх конкурентоспроможність.

В залежності від конкурентних можливостей підприємства можливі два варіанти вирішення проблеми:

- спробувати обмежити ринкову частку сильніших конкурентів або лідера(лідерів);
- зосередити конкурентні претензії на слабших конкурентах.

Ресурс зростання конкурентоспроможності за рахунок слабших конкурентів має обмежений характер при незначних ризиках реалізації. Він буде доречним за умови цільового перманентного, але незначного посилення ринкового положення компанії. Слід також врахувати, що такі конкуренти, як правило, обслуговують менш привабливі сегменти ринку, що не відрізняються високою рентабельністю. З врахуванням витрат на конкурентну боротьбу можливе прирощення частки за їхній рахунок взагалі може бути збитковим. Тому, вибір конкурентів з незначними обсягами діяльності в якості об'єктів конкурентного впливу буде доцільним в разі незначного їхнього спротиву і, як результат, досягнення позитивного результату вже найближчим часом.

Зростання конкурентоспроможності за рахунок сильніших конкурентів є привабливішим і з точки зору потенціалу зростання, і з огляду на перспективу посилення впливу на зовнішнє організаційне оточення. Але прийняття відповідного рішення потребує виваженості і підготовленості, оскільки ризик недосягнення мети є значимим, а можливі витрати відчутними.

Можна виокремити наступні формати конкуренції з суперниками.

По-перше, обрати відкриту конфронтацію з конкурентом за його сегмент ринку;

По-друге, уникати відкритого протистояння, обравши тактику покрокового латентного прирощення своєї частки за рахунок слабкості лідера в окремих сегментах;

По-третє, відмовитися від конкурентного протистояння як такого, зосередивши увагу на позиційному проникненні і закріпленні в сегментах, які з певних причин (можливо, управлінської недалекоглядності) були виключені с переліку стратегічних інтересів конкурента. В подальшому ринкова ситуація може змінитися і раніше менш привабливий сегмент може змінити свій статус. Присутність на такому ринку в поточному часі не принесе відчутного економічного зиску, але в перспективі може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії.

Вибір формату конкурентної боротьби залежить від наявного конкурентного потенціалу підприємства та визначених цільових параметрів його конкурентоспроможності і стану конкурента, якого обрано об'єктом атаки.

Основними ознаками рівня конкурентного підприємства є:

- досягнутий рівень рентабельності, який обумовлює потенціал зниження ціни при реалізації заходів цінової конкуренції;
- обсяг діяльності, що визначає результативну масштабність конкурентного впливу на суперника;
- якість персоналу, який буде реалізовувати заходи конкурентного впливу.

Крім того, формат конкурентної боротьби має враховувати претензії підприємства, обумовлені стратегічними конкурентними цілями і баченням зростання конкурентоспроможності в інтенсивному чи помірному режимі.

Враховуючи перелічені формати конкуренції, характеристики суперників і визначений рівень інтенсивності конкурентного впливу в *табл. 2* представлено варіанти конфігурації складових посилення конкурентоспроможності підприємства з диференціацією її рівня і ризиків реалізації.

Більш значимий можливий конкурентний результат припадає на конкурентне протистояння з потужними суперниками. Зрозуміло, що ризики його досягнення мають значимі параметри, які залежать від накопиченого конкурентного потенціалу даного підприємства, обраного рівня інтенсивності конкурентного впливу і формату конкуренції – відкритого, латентного чи позиційного.

Конкурентне протистояння з менш потужними суперниками має обмежений потенціал росту конкурентоспроможності при нижчих ризиках отримання конкурентного результату.

Таблиця 2.

Можливий конкурентний результат з урахуванням ризику його отримання при різних варіантах конфігурації складових посилення продукційно-виробничої конкурентоспроможності підприємства

Конкурентний потенціал, Кп (в – високий, н – низький)	Характер конкурент-та, Хк (с – слабкий, п – потужний)	Інтенсивність конкурентного впливу, Кв (і – інтенсивний, п – помірний)	Формат конкуренції, Фк (в – відкритий, л – латентний, п – позиційний)	Конку-рентний ре-зультат, Кр (з – значний, о – помірний, о – обмежений)	Рівень ризику, Рр (в+ – надвисокий, в – високий, с+ – вище середнього, с – середній, н+ – низький, н – наднизький)
Кп(в)	Кп(в), Хк(с),	Кп(в), Хк(с), Кв(і),	Кп(в),Хк(с),Кв(і),Фк(в)	п	с
			Кп(в),Хк(с),Кв(і),Фк(л)	п	н
			Кп(в),Хк(с),Кв(і),Фк(п)	о	н
		Кп(в), Хк(с), Кв(п),	Кп(в), Хк(с),Кв(п),Фк(в)	п	н+
			Кп(в),Хк(с),Кв(п), Фк(л)	п	н
			Кп(в), Хк(с),Кв(п),Фк(п)	о	н
	Кп(в), Хк(п),	Кп(в), Хк(п), Кв(і),	Кп(в),Хк(п),Кв(і),Фк(в)	з	в
			Кп(в),Хк(п),Кв(і),Фк(л)	з	с
			Кп(в),Хк(п),Кв(і),Фк(п)	з	с
		Кп(в), Хк(п), Кв(п),	Кп(в),Хк(п),Кв(п), Фк(в)	з	с+
			Кп(в),Хк(п),Кв(п), Фк(л)	з	с
			Кп(в),Хк(п),Кв(п), Фк(п)	п	с
Кп(н)	Кп(н), Хк(с),	Кп(н), Хк(с), Кв(і),	Кп(н),Хк(с),Кв(і),Фк(в)	з	в+
			Кп(н),Хк(с),Кв(і),Фк(л)	з	в+
			Кп(н),Хк(с),Кв(і),Фк(п)	з	в+
		Кп(н), Хк(с), Кв(п),	Кп(н),Хк(с),Кв(п), Фк(в)	з	в+
			Кп(н),Хк(с),Кв(п), Фк(л)	з	в
			Кп(н),Хк(с),Кв(п), Фк(п)	з	в
	Кп(н), Хк(п),	Кп(н), Хк(п), Кв(і),	Кп(н),Хк(п),Кв(і),Фк(в)	п	с+
			Кп(н),Хк(п),Кв(і),Фк(л)	п	с
			Кп(н),Хк(п),Кв(і),Фк(п)	о	с
		Кп(н), Хк(п), Кв(п),	Кп(н),Хк(п),Кв(п), Фк(в)	п	с+
			Кп(н),Хк(п),Кв(п), Фк(л)	п	с
			Кп(н),Хк(п),Кв(п),Фк(п)	о	н+

Вибір варіанту управління продукційно-виробничою конкурентоспроможністю підприємства має виключно суб'єктивний характер. Але прийняття такого відповідального рішення не повинно бути спонтанним. Запропонований підхід щодо структуризації складових підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі методу матричного позиціонування сприятиме обґрунтованості управлінських рішень і економії витрат на ведення результативного конкурентного протистояння на цільовому конкурентному ринку.

Управління інвестиційною конкурентоспроможністю має безпосередній зв'язок з діяльністю основних конкурентів, оскільки нарощування обсягу діяльності підприємства, за ефективного менеджменту, обумовлює зростання маси прибутку, а отже, і рентабельності капіталу.

Реальним шляхом зростання інвестиційної конкурентоспроможності підприємства є зростання маси його прибутку, яке може бути забезпечено за наступних

варіантів динаміки обсягів діяльності і сукупних витрат:

- незмінність обсягу діяльності і зменшення витрат (зниження рівня витрат);
- незмінність витрат і зростання обсягу діяльності (зниження рівня витрат);
- більше прирощення обсягу діяльності - $\Delta od > \Delta e$.

Пріоритетним напрямом зростання прибутку підприємства слід вважати третій варіант, що передбачає обопільне управління обсягом її діяльності і сукупними витратами, результатом якого має бути більше прирощення обсягу діяльності у порівнянні із збільшенням сукупних витрат. Причому первинним чинником реалізації даного напрямку слід вважати зростання обсягу діяльності. Цьому є щонайменше дві причини:

- зростання обсягу діяльності обумовлює підвищення продукційно-виробничої конкурентоспроможності – головної детермінанти комплексної конкурентоспроможності підприємства;
- навіть за пропорційного зростання обсягу діяльності і сукупних витрат прибуток буде збільшуватись, що підкреслює важливість росту першого показника.

За випереджаючого зростання обсягу діяльності прирощення прибутку буде ще більшим.

В практичній діяльності компаній важливо знати граничні витрати, за яких буде забезпечено зростання прибутку при заданому/можливому зростанні обсягу діяльності.

Умовою зростання прибутку є наступна нерівність:

$$D_1 - B_1 > D_0 - B_0.$$

Після її перетворення отримуємо формулу розрахунку граничних витрат, за якими досягається збільшення прибутку:

$$B_1 < B_0 + D_1 - D_0;$$

$$B_1 < B_0 + \Delta D.$$

Управління рекрутинговою конкурентоспроможністю підприємства має менше суперечностей і неоднозначних наслідків. Її рівень, хоча і має порівняльний характер і тому залежить і від діяльності конкурентів, здебільшого визначається управлінським баченням керівництва достатності витрат на утримання персоналу. Це не означає, що прийняття відповідного управлінського рішення може не враховувати об'єктивні обставини.

Основним компонентом витрат на утримання персоналу виступають витрати на оплату праці. Її рівень має залежати від визначених цільових орієнтирів розвитку підприємства і результативності роботи його персоналу.

Цілерієнтація впливає на ступінь пріоритетності динаміки витрат на оплату праці:

- орієнтація на стратегічний розвиток передбачає зосередженість на формуванні персоналу з високими якісними характеристиками, що обумовлює меншу організаційну чутливість до зростаючих витрат на оплату праці;
- бажання забезпечити вищу поточну ефективність потребує більшої уваги до визначення достатності досліджуваних витрат, розробки засобів мотивації праці на основі встановленої залежності між рівнем оплати і результатами роботи персоналу.

При орієнтації на стратегічний розвиток слід керуватись наступними вимогами щодо формування витрат на оплату праці:

- поточна кількість співробітників має бути більшою за потребу на відсоток, що відповідає запланованому зростанню обсягу діяльності компанії, щонайменше, на два роки (мінімальний термін підготовки якісного фахівця);
- середня заробітна плати повинна гарантувати незацікавленість фахівців підприємства до зміни місця роботи;
- рівень оплати праці ведучих фахівців, запрошених з інших підприємств, повинен бути більшим за попередній на суму, що компенсує витрати на перехід і відповідати їхньому баченню поточної достатності;
- поточна варіація обсягу діяльності не повинна викликати коригування чисельності працюючих і рівня оплати праці.

Реалізація даних вимог викличе помітне зростання витрат підприємства на оплату праці персоналу, але буде сприяти підвищенню якості його роботи і забезпеченню впровадження наступальних стратегій розвитку.

Орієнтація на вищу поточну ефективність передбачає встановлення залежності витратна оплата праці від результативності роботи персоналу. В практичній площині вирішення цього завдання здійснюється на основі використання певного співвідношення між темпами росту обсягу діяльності і витратами на оплату праці.

За умови того, що увесь приріс обсягу діяльності було досягнуто виключно в результаті зусиль працівників підприємства дане співвідношення має бути пропорційним:

$$I_{vo} = I_{od},$$

де: I_{vo} – індекс витрат на оплату праці.

В разі сприяння чинників, які на пов'язані із зусиллями персоналу, встановлюється знижуваний коефіцієнт відповідності (K_e), який визначається експертно, як правило, в межах 0,7 – 0,8:

$$I_{vo} = K_e \cdot I_{od}.$$

Його використання дозволяє забезпечити дотримання важливої економічної пропорції - випереджаючого зростання продуктивності праці над середньою заробітною платою.

Висновок. Управління комплексною конкурентоспроможністю підприємства являє собою складний багаторівневий процес з великою кількістю управлінських рішень, які не піддаються уніфікації. Його результативність буде більшою за умов дезінтеграції управлінських рішень по детермінантним рівням конкурентоспроможності і визначенні механізму взаємодії чинників, що об'єктивно впливають на діяльність підприємства на продукційно-виробничому, інвестиційному і рекрутинговому ринках.

Література.

1. Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. Конкурентные преимущества фирмы. –М.: ООО “Типография НОВОСТИ”,2000.
2. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание/пер. с англ.-СПб.: Питер, 2002.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: Навчальний посібник. –Київ: Центр навчальної літератури, 2006. -384 с.
4. Мазилкіна Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью, Учебное пособие., М.: Издательство “Омега-Л”, 2009. -325 с.
5. Портер Майкл Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. Пос.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.-495с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 4-е изд.-СПб.:Питер, 2007. -352с.

References.

1. G.L.Azoev, A.P.Chelenkov. Konkurentnye preimuschestva firmy. –М.: POO “Tipografiya NOVOSTI”,2000.
2. Doil' P. Marketing-menedzhment i strategii. 3-e izdanie/per. s angl.-SPb.: Piter, 2002.
3. Dolzhans'kii I.Z., Zagorna T.O. Konkurentosproiozhnist' pidpriemstv: Navchal' nii posibnik. –Kiiv: Centr navchal' noi literaturi, 2006. -384 s.
4. Mazilkina E.I., Panichkina T.G. Upravlenie konkurentosposobnost' yu, Uchebnoe posobie., М.: Izdatel' stvo “Omega-L”, 2009. -325 s.
5. Porter Maikl Konkurenciya.: Per. s angl.: Uch. Pos.- М.: Izdatel' skii dom “Vil' yams”, 2000.-495s.
6. Fatxutdinov R.A. Strategicheskii marketing. 4-e izd.-SPb.:Piter, 2007. -352s.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"