

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Белошапка В. А.** Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 358 с.
2. **Панченко Є. Г.** Міжнародний менеджмент : навчально-методичний посібник / Є. Г. Панченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
3. **Куриляк В. Є.** Міжнародний менеджмент / В. Є. Куриляк. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
4. **Руденко Л. В.** Транснаціональні корпорації : навчально-методичний посібник / Л. В. Руденко. – К.: КНЕУ, 2004. – 227 с.
5. **Гальчинський А. С.** Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти : наукове видання / А. С. Гальчинський. – К.: Либідь, 2006. – 312 с.
6. **Гражевська Н.** Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми / Н. Гражевська // Вища школа. – 2008. – № 3. – С. 62 – 70.
7. **Основи стійкого розвитку : навчальний посібник /** За заг. ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
8. **Білоус В. С.** Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності : навчальний посібник / В. С. Білоус. – К.: КНЕУ, 2007. – 376 с.
9. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. **Дейнека Ю. П.** Особливості прояву ефекту синергії від злиттів та поглинань компаній / Ю. П. Дейнека // Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 683. – С. 238 – 243.
11. **Светличная Т. И.** Синергетическая стратегия деятельности предприятий строительного комплекса Украины / Т. И. Светличная // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сборник. – № 77. – С. 143 – 147.
12. **Карлоф Б.** Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 154 с.
13. **Ляхов А. В.** Понятия и виды синергизма / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова // Экономика промышленности. – 2009. – № 4. – С. 25 – 30.
14. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
15. **Поплавська Ж.** Ефект взаємодії: синергізм в економіці / Ж. Поплавська // Вісник НАН України. – 2001. – № 5. – С. 39 – 42.
16. **Головнина О. Г.** Методологія синергетичності соціально-економічної системи / О. Г. Головнина // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2008. – № 1. – С. 232 – 240.

УДК 339.137.2

## КАТЕГОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СУЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СВІТІ

ГРЕБНЬОВ Г. М.

Київ

В умовах подальшого розгортання глобалізаційних тенденцій у світовій економіці відбувається суттєве загострення конкуренції між суб'єктами господарювання та загалом спостерігається трансформація її механізму. Сьогодні жодне підприємство не може розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для більш потужних виробників, а тому проблема забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і самого підприємства, потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується, по суті, усіх сторін життя суспільства. У розвинутих країнах, наприклад, вона постійно перебуває в центрі уваги державних діячів і ділових кіл, адже загострення конкурентної боротьби за збут продукції змушує країни постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних та конкурентоспроможних товарів. Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці має універсальний характер, від того наскільки успішно вона вирішується залежить економічна доля будь-якого суб'єкта господарювання. Останнім часом в Україні відбувається поступове посилення конкуренції на споживчому ринку, зміни попиту та пропозиції на різні товари спричи-

няють необхідність формування в структурі системи управління конкурентоспроможністю підприємств, здатної адекватно реагувати на вплив мінливості та невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.

З огляду на важливість та актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств вона знайшла адекватне висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у розробку проблематики конкурентоспроможності внесли зарубіжні науковці, у першу чергу такі автори, як І. Ансофф, Г. Асель, Ж.Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон та ін. Значний внесок у опрацювання даної проблематики внесли і вітчизняні дослідники, передусім такі автори, як Воронкова А. С., Гончарук Т. І., Куденко Н. В., Поліщук В. М., Шершньова З. Є. та ін. Незважаючи на значну кількість теоретико-методологічних і наукових напрацювань у даній галузі, недостатньо висвітленими та систематизованими є питання як щодо конкретного механізму реалізації конкуренції і конкурентоспроможності, так і щодо чіткої класифікації стратегій формування конкурентоспроможності.

Відповідно до виявлених прогалин та не доопрацьованих у галузі теорії та методології конкуренції і конкурентоспроможності можемо визначити як основне завдання даної наукової статті – вичерпне розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства та визначення ключових стратегій її формування.

Сучасна ринкова економіка являє собою організм, що складається із величезної кількості різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, що взаємодіють на тлі розгалуженої системи правових норм бізнесу і поєднуються єдиним поняттям – ринок. Ринок – це організована структура, де «зустрічаються» виробники і споживачі, де в результаті взаємодії попиту споживачів та пропозиції виробників встановлюються ціни товарів, та обсяги їх продажу» [5].

Однією з важливих рушійних сил розвитку ринку є конкуренція, яка означає боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Конкуренція є головним регулюючим механізмом ринкової економіки. В основі конкуренції лежить особиста економічна свобода, а також властиве кожній людині праг-

нення до власної вигоди та суперництва. Ще Адам Сміт розглядав конкуренцію як поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці і покупці борються на ринку за більш вигідні продажі і покупки відповідно. Конкуренція – «невидима рука» ринку, що координує діяльність його учасників [5].

У табл. 1 представлено систематизовані визначення «конкуренції», надані різними авторами.

Аналіз існуючих тлумачень показав, що головним чином більшість авторів під конкуренцією розглядає боротьбу (конкурентне суперництво) товаровиробників на національних та світових ринках, основною метою якої є забезпечення компанії найкращих умов ведення бізнесу та отримання найбільшого рівня економічного прибутку. На наш погляд, саме таке її трактування найбільш точно характеризує економічну суть конкуренції.

Таблиця 1

Визначення сутності конкуренції (систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел)

Автор	Суть	Механізм реалізації	Мета (кінцевий результат)
Ассель Г.	Конкуренція виробників на ринку, яка включає в себе як внутрігалузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції	Через суперництво виробників на світовому ринку	Перемога у конкурентній боротьбі на світовому ринку
Гончарук Т. І.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці	Через товарно-грошовий обмін на світовому ринку	Забезпечення найбільш ефективного товарно-грошового обміну
Ламбен Ж.-Ж.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників	Через формування конкурентної політики держави	Зайняття міцних позицій на ринку національних виробників
Петровська С.	Боротьба між фірмами різних країн за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів на міжнародному ринку та отримання найбільшого прибутку	Через суперництво виробників на світовому ринку	Забезпечення найбільшого прибутку
Прайснер А.	Змагальність фірм, при якій самостійні дії ефективно обмежують можливості кожної із них односторонньо впливати на загальні умови обігу продукції на світовому ринку або на окремих національних чи регіональних ринках	Через суперництво виробників на світовому ринку	Забезпечення фірмі найкращих умов ведення бізнесу на світовому ринку
Печенкін А.	Механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва	Через відносини між виробниками та споживачами	Забезпечення найбільш ефективної структури світового ринку
Томпсон А.	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності	Через процеси інтернаціоналізації та вихід національних виробників на світові ринки	Досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності товаровиробників
Кріппендорф К.	Особлива форма взаємодії і боротьби на світовому ринку між національними і транснаціональними виробниками з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції й одержання найбільшого прибутку	Через взаємодію національних та транснаціональних компаній	Забезпечення кращих можливостей продажу своєї продукції та найбільшого прибутку
Книш М. І.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти	Через механізми перерозподілу праці та капіталу між секторами у світовій економіці	Спрямування наявних у підприємства ресурсів в сектори з найбільшою доданою вартістю

Динамічний розвиток світової економіки створив жорсткі умови для економічних агентів, у результаті яких топ-менеджмент був змушений замислюватися про перспективи розвитку і виживання підприємств у турбулентному середовищі [2]. В умовах конкуренції, швидких змін кон'юнктури ринку, зміни бізнес-партнерів, постачальників і смаків споживачів менеджмент підприємств повинен концентрувати свою увагу не тільки на внутрішньому середовищі, але і орієнтувати діяльність на зовнішнє оточення [4]. Кінцева мета будь-якого підприємства — перемога в конкурентній боротьбі на ринках, причому перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль компанії. Досягається вона чи ні, передусім залежить від конкурентоспроможності, тобто від того, наскільки воно краще від своїх конкурентів.

**З**абезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його економічної стійкості є надзвичайно важливим та складним завданням, оскільки і економічна стійкість підприємства і його конкурентоспроможність є узагальнюючими характеристиками підприємства, для опису яких використовується значна кількість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. М. Портер вважає, що «конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів» [14]. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів дозволяє перемогти у конкурентній боротьбі.

У сучасній економічній літературі існує декілька підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність». Так, Іванов Ю. Б. термін конкурентоспроможність трактує як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [5]. Як ми бачимо, дане визначення конкурентоспроможності не дає повного уявлення і не може бути застосоване для оцінки конкретного товару чи послуги. М. І. Книш характеризує конкурентоспроможність як ступінь привабливості даного про-

дукту для споживача, який здійснює реальну покупку [6]. Конкурентоспроможність пов'язана не з відмінними характеристиками товару як такими, а з його привабливістю для клієнтів, які здійснюють покупку.

Шимко О. В. дає таке визначення конкурентоспроможності: це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Автор підкреслює, що товар або послуга є конкурентоспроможними чи неконкурентоспроможними на конкретному ринку [17].

Лошенко І. Р. дає визначення конкурентоспроможності як спроможності приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого, чи як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу [10].

Також в економічній літературі значна увага приділяється поняттю «міжнародна конкурентоспроможність» та її особливостям. Так, професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер розуміє під міжнародною конкурентоспроможністю підприємства його можливості створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [14].

У табл. 2 перелічено підходи різних акторів стосовно визначення понять «конкурентоспроможність підприємства». Проаналізувавши та систематизувавши усі представлені визначення поняття конкурентоспроможності, ми можемо сказати, що *конкурентоспроможність підприємства* – це здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій області виробництва товарів і послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Між категоріями конкурентоспроможності продукції, підприємства і виробництва існують взаємозв'язок і взаємозалежність: перша категорія формує базис фундамент для другої, тоді як друга категорія створює відповідні передумови для реалізації першої.

Таблиця 2

**Визначення понять конкурентоспроможність підприємства (систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел)**

№ п/п	Автор	Сутність	Механізм реалізації	Кінцева мета
1	2	3	4	5
1	Прайснер А.	Набір характеристик товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
2	Данінг Дж.	Спроможність суб'єктів господарювання оперативно реагувати на зміни у світовому попиті та структурі виробництва	Дослідження та задоволення попиту на продукцію	Задоволення попиту на ринку
3	Доленко Л. Х.	Відповідність характеристик продукції потребам споживача	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
4	Іванов Ю. Б.	Спроможність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам	Конкурентна боротьба	Перемога над конкурентами
5	Лошенко І. Р.	Можливість приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого	Фінансово-економічна діяльність підприємства	Максимізація прибутку

1	2	3	4	5
6	Книш М. І.	Рівень привабливості продукту компанії для споживача	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
7	Печенкін А.	Володіння суб'єктом господарювання властивостями, що дають можливість розвиватись та перемагати у конкурентній боротьбі на світовому ринку	Комплексне управління внутрішнім середовищем підприємства	Всебічний розвиток підприємства
8	Портер М.	Можливості створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку	Створення й удосконалення продукту, боротьба із конкурентами	Задоволення споживача та перемога над конкурентами
9	Шимко О. В.	Здатність об'єкту витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку	Конкурентна боротьба	Перемога над конкурентами
10	Шершньова З. Є.	Суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо	Конкурентне суперництво, боротьба за позицію	Доступ до ресурсів, зайняття найбільш вигідної позиції

Проведені дослідження показують, що не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Так, більшість авторів виділяє такі чинники конкурентоспроможності організації: сили, які працюють на ринку, можливості виробництва, управлінські аспекти, маркетингова діяльність підприємства (товарна, цінова, розподільна та комунікаційна політики), кадрова складова, фінансове становище, репутація підприємства.

Гончарук Т. І. зауважує, що основними складовими забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є широкий асортимент продукції та послуг, рівень цін, якість товарів і послуг, маркетингове сприяння збуту, регулювання якості та вартості передпродажного та після продажного сервісу, якісна співпраця з постачальниками та виробниками товарів, висококваліфікований персонал, місце розташування торговельного підприємства та його економічний потенціал, імідж підприємства торгівлі тощо [3]. Основні фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку, відображено на рис. 1.

Таким чином, конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання. Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей і завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства.

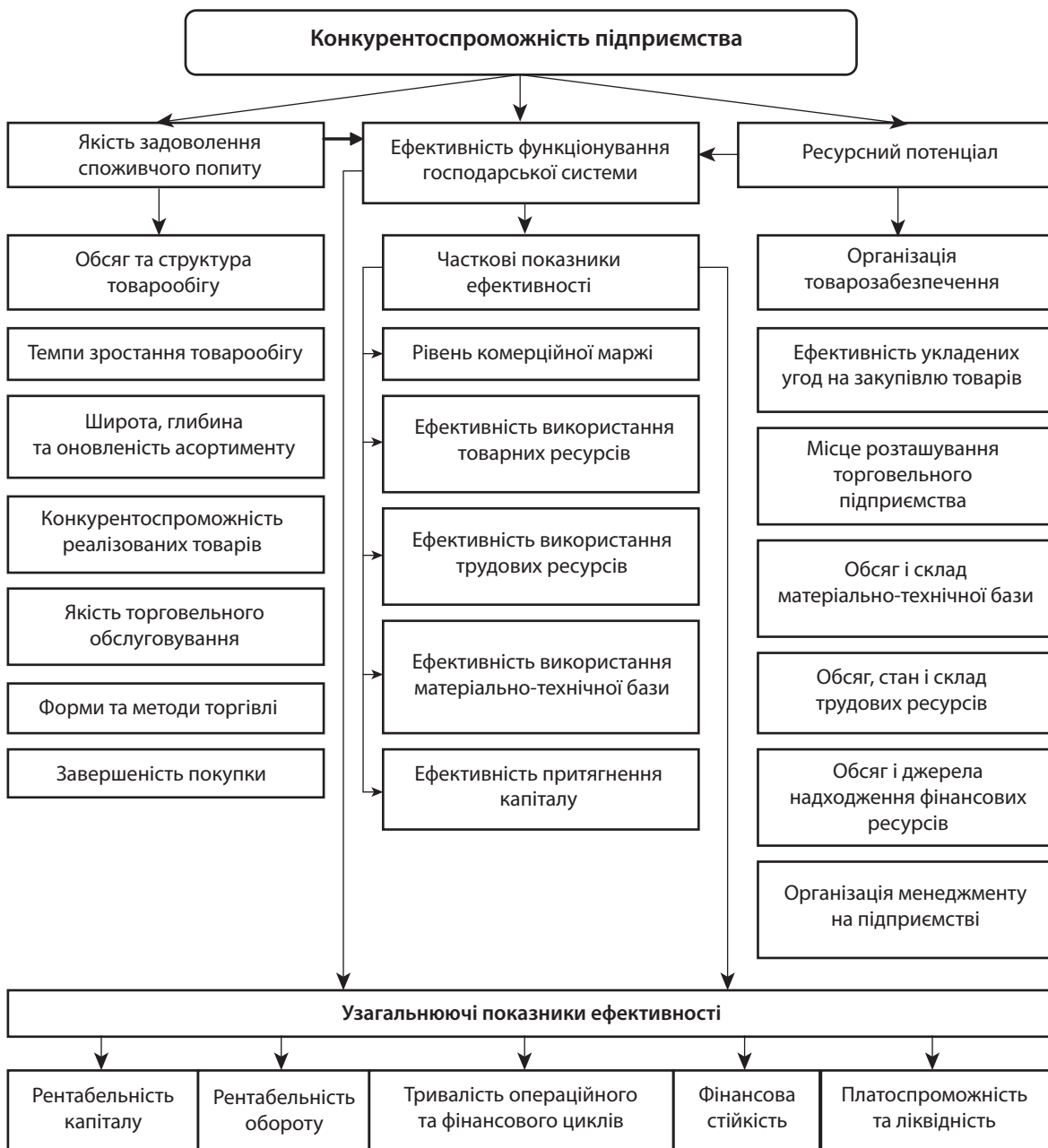
Слід відзначити, що для створення та подальшої підтримки конкурентних переваг та конкурентоспро-

можності підприємства на ринку в довгостроковій перспективі кожному підприємству потрібно розробляти стратегію формування конкурентних переваг, тобто конкурентну стратегію. Вона визначає те, як компанія має намір конкурувати у визначеній галузі і яким чином вона створює собі вигідне положення в галузі.

Використання відповідної певним кон'юнктурним умовам конкурентної стратегії є одним із заходів забезпечення стійких позицій підприємства у мінливих ринкових умовах. Динамізм змін середовища функціонування компанії вимагає врахування факторів, які впливають на її конкурентні позиції. Дієвість конкурентної стратегії підприємств на ринку забезпечується шляхом використання та утримання протягом тривалого періоду чистих постійних конкурентних переваг, основними рисами яких є цінність для покупця, складність для дублювання конкурентами, особливості чи унікальність та можливість використання протягом тривалого періоду. Сама наявність у підприємства чистих конкурентних переваг є причиною того, чому споживач віддає йому перевагу у порівнянні з конкуруючими організаціями.

На підставі здійсненого дослідження підходів різних авторів до формування конкурентних стратегій підприємств на ринку можемо виділити такі їх особливості (табл. 3).

На наш погляд, при виборі конкурентної стратегії підприємства на ринках недоцільно дотримуватись якогось одного підходу, найбільш доцільною була б комбінація підходів різних дослідників. Тому вважаємо, що при виборі конкурентної стратегії в найбільшій мірі доцільно орієнтуватись на наявні конкурентні переваги підприємства (підхід М. Портера), враховувати при цьому можливі зміни у зовнішньому середовищі, характер конкуренції та характер попиту (підходи Г. Азоева та К. Омея) та відштовхуватись від реального ринкового потенціалу (потужності) фірми – підходи Ф. Котлера (із значним акцентом на маркетингових компонентах) та В. Шумської.



**Рис. 1. Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на конкретному ринку**

Складено автором на основі [3].

**Таблиця 3**

**Особливості конкурентних стратегій підприємства  
(систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел)**

Автор	Конкурентні стратегії	Особливості підходу
1	2	3
Портер М.	Лідерство за витратами, диференціація та концентрація	В основі вибору конкурентної стратегії лежать два фактори – наявність конкурентних переваг (цінові, нецінові) та ступінь охоплення ринку
Котлер Ф.	Стратегії ринкового лідера, стратегії челенджера, стратегії послідовника та стратегії нішера.	Головний акцент у формуванні конкурентної стратегії – на маркетингових зусиллях. При цьому стратегії головним чином диференціюються залежно від поточного ринкового статусу компанії
Азоєв Г.	Стратегії впровадження нововведень та стратегії негайного реагування на потреби ринку	В основі підходу до стратегії – реагування підприємства на динамізм зовнішнього середовища та нові умови ринків

1	2	3
Омей К	Стратегія, яка базуються на «стратегічних ступенях свободи», стратегія, яка базується на ключових факторах успіху, стратегія «агресивних ініціатив» і стратегія «відносного лідерства».	Вибір стратегій базується на урахуванні наявного рівня конкуренції у галузі, ступеню ринкової новизни продукції, наявністю відповідних ресурсів для розвитку у підприємства
Книш М.	Віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна	Віолентна, патієнтна та комутантна стратегії є аналогами стратегії лідерства за витратами, стратегії диференціації та стратегії концентрації відповідно. Що стосується експлерентної стратегії, то вона подібна до стратегії впровадження нововведень Г. Азосва
Шумська В.	Стратегії агресивного зростання, злиттів і поглинань; стратегії концентричної диверсифікації, розвитку продуктів та ринків, стратегії концентрації на ринкових сегментах, стратегії кооперування	Існує суттєва диференціація типу використовуваних стратегій в залежності від масштабів та потужності компаній. Саме ці характеристики компаній і визначають її конкурентну стратегію

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження встановлено, що саме конкуренція між економічними суб'єктами стає визначальним чинником, що обумовлює вектори розвитку сучасних товарних ринків. Аналіз існуючих тлумачень показав, що під конкуренцією слід розглядати боротьбу, або конкурентне суперництво, товаровиробників на національних та світових ринках, основною метою якої є забезпечення підприємству найкращих умов ведення бізнесу та отримання найбільшого рівня економічного прибутку. При цьому можемо стверджувати, що в умовах загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках саме проблемі забезпечення конкурентоспроможності належить домінуюча роль в системі цілей і задач управління підприємством. Можемо дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства є здатністю використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій області виробництва товарів і послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. При цьому для створення та подальшої підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства на ринку в довгостроковій перспективі кожному підприємству потрібно розробляти стратегію формування конкурентних переваг, тобто конкурентну стратегію. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / Ансофф І. / Пер. с англ., 3-е изд. – СПб. : Питер Ком, 2007. – 413 с.
- 2. Ансофф І.** Стратегическое управление / Ансофф І. – СПб. : Терра, 2001. – 574 с.
- 3. Гончарук Т. І.** Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Гончарук Т. І. – Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2008. – 60 с.
- 4. Доленко Л. Х.** Теория стратегии предприятия / Доленко Л. Х. – Одесса : Астропринт, 2009. – 158 с.
- 5. Иванов Ю. Б.** Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Иванов Ю. Б. – Х.: ХАРГ, 2007. – 246 с.
- 6. Книш М. И.** Конкурентные стратегии : Учебное пособие / Книш М. И. – СПб., 2009. – 495 с.

**7. Котлер Ф.** Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; [Пер. с англ. В. А. Гольдича, А. И. Оганесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б. А. Соловьев]. – М. : АСТ, 2001. – 271 с.

**8. Криппендорф К.** Стратегия для победы в эпоху конкуренции / К. Криппендорф ; [Пер. с англ. С. Жильцов; Гл. ред. Е. Строганова]. – СПб. : Питер, 2010. – 256 с.

**9. Ламбен Жан-Жак.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен / Пер. с фр. – СПб. : Наука, 2007. – 589 с.

**10. Лошенко І. Р.** Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Лошенко І. Р. // Економічні науки. – Луцьк, 2007. – Вип. 4 (14). – Серія: Економіка та менеджмент. – С. 194 – 203.

**11. Минцберг Генри.** Стратегический процесс / Минцберг Г. и др. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.

**12. Петровська С. В.** Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації / Петровська С. В. // Проблеми транспорту. – К., 2010. – Вип. 2. – С. 89 – 92.

**13. Печенкин А.** Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / Печенкин А., Фомин В. // Маркетинг. – 2007. – № 2. – С. 23 – 26.

**14. Портер М.** Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. – К., 2008. – 211 с.

**15. Прайснер А.** Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / Прайснер А. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2011. – 304 с.

**16. Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент / Томпсон А. А., Стрикленд А. Аж. (III). – М. : ИНФРА-М: Н.Ф.П.К., 2009. – 411 с.

**17. Шимко О. В.** Конкурентоспроможність торговельних підприємств: теоретико-методологічний і практичний аспект / Шимко О. В. // Наук. зап. – Острог, 2005. – Вип. 7, ч.1. – С. 428 – 434.

**18. Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. / Київ. нац. екон. ун-т. – 2-е вид., перероб. і допов. – К., 2004. – 699 с.

**Науковий консультант:** Куденко Н. В., доктор економічних наук, професор Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана