

УДК 5.012.8:336.13

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-24-31

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Цюцюпа С.В.

к.е.н., доцент кафедри обліку і загальноекономічних дисциплін, Відкритий міжнародний Університет розвитку людини «Україна», Інститут економіки та менеджменту, м. Київ, вул. Львівська 23, 03115, Україна, тел.: (044)-409-27-62, e-mail.: s98754321@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-4154>

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN THE MARKET ENVIRONMENT: FORMATION AND PROVISION

Tsiutsiupa S.

PhD (Economics), associate professor of accounting and general economic disciplines department, Open international university of human development "Ukraine" institute of economics and management, Kyiv, st. Lvivskay 23, 03115, Ukraine, tel.: (044)-455-57-57, e-mail.: s98754321@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-4154>

Анотація. У статті встановлено, що у науковій літературі існує безліч підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами. Визначено, що формування конкурентних переваг на підприємстві можливо на основі раціоналізації собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До значимих чинників забезпечення конкурентних переваг них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні. Визначено, що типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання. Конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого, – цінами, що визначаються продавцями товарів крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. У процесі забезпечення конкурентних переваг для підприємства важливо проявляти у ринковому середовищі взаємодії соціального характеру, зокрема реакцію на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства, що створюватиме передумови для ефективного розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентні переваги, ринкове середовище, конкурентоспроможність, підприємство, чинник, ціна, якість.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 10

Annotation. It is set in the article, that in scientific literature there is the great number of approaches to determination of essence of competitive edges. Determination of competitive edges as those descriptions, consumer properties of commodity or brand, which create for a firm certain advantage above its direct competitors, is enough widespread. Such advantage is achieved through the grant to the users of the greater blessing: either due to realization of more cheap products, or thanks to suggestion of high-quality products with the set of additional services, however after it is comparative by higher prices. It is certain, that forming of competitive edges on an enterprise it is possible on the basis of rationalization of unit cost, high measure of differentiation of commodities, clever market segmentation, introduction of innovations, rapid reaction on the necessities of market. To the meaningful factors of providing of competitive edges of them also can belong higher level of labour productivity and qualification of staff manufacturing, technical, commercial; quality and technical level of the made wares; administrative trade, strategic thought at different level of management, that are represented in the economy growing. It is certain, that by the typical reasons of innovations, that give the competitive edge, come forward: new technologies; new or such, that change, to wash down users; change of cost or presence of components of production; appearance of a new segment of industry; change of the governmental adjusting. A competitiveness is determined by the competitive edges: from one side, by quality of commodity, by his technical level, by consumer properties, from other, - prices, that are determined by the salespeople

of commodities in addition, advantages in service a guarantee influence on a competitiveness, to advertising, image of producer, and also situation at the market, oscillation of demand. In the process of providing of competitive edges for an enterprise it is important to show in the market environment of co-operation of social character, in particular reaction on criticism, capacity for teaching, communications and support of communications with the circle of persons, what enterprises interested in success, that will create pre-conditions for effective development of enterprise.

Key keywords: *competitive edges, market environment, competitiveness, enterprise, factor, price, quality.*

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 0, bibl.: 10

Постановка проблеми. В умовах інтеграції України в загальноєвропейські та світові структури і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній загострюється проблема формування українськими підприємствами конкурентних переваг. Вона є відносно новою, багатогранною й охоплює багато сфер: маркетингову, інноваційну, виробничу, кадрову, фінансову, правову, сферу стратегічного управління, сферу економічних відносин мікро- та макrorівня. У такій комплексній постановці проблемні питання управління конкурентними перевагами починають розглядатися дослідниками тільки в останні десятиліття.

Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність управління процесами пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює їхню оцінку, що дозволить досягти поставленої мети. Відсутність цілісної та обґрунтованої концепції управління конкурентними перевагами, яка б враховувала вітчизняну специфіку і допомагала підприємствам виживати та досягати успіху в складних умовах перехідної економіки, зумовлює необхідність й актуальність досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти, такі як оцінка

рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, підходи до класифікації конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства, рекомендації щодо відбору адекватних конкретним ринковим умовам різновидів конкурентних стратегій тощо, висвітлюються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: Ю.Б. Іванова, О.Г. Янкового, М. Кривенка, Т.В. Андросова, М. Портера, І.В. Причепи, І.В. Тараненка, С.С. Ткачової, Р.А. Фатхутдинова, Т.В. Харчук тощо. Науковці досліджували важливі теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств ще.

Потребують подальших досліджень конкретизації переліку та послідовності етапів управління конкурентними перевагами, відпрацювання процедур впровадження технології та інструментарію управління конкурентними перевагами тощо. На даний час не можна говорити про цілісність існуючої теорії конкуренції. В науковій літературі деякі питання щодо управління конкурентними перевагами підприємства, які б полягали в реалізації процесів їх пошуку, формування, розвитку і одночасно відповідали б ринковій ситуації та особливостям національної економіки, розглянуті недостатньо. Наукова і практична значущість вирішення цих проблем, недостатня теоретична і прикладна їх розробка обумовлюють актуальність обраної теми, цілі та напрями досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження актуальних положень формування та забезпечення конкурентних переваг підприємств у ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нові тенденції в розвитку світової торгівлі останніми десятиріччями

потребували перегляду ряду ортодоксальних поглядів на проблему стратегічного менеджменту. Найбільш значними в 90-і роки були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми [1].

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує кілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недолік полягає в обмеженості чинників, які можуть бути визнані як конкурентні переваги. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які не відображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами. В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і,

зрештою, на подальше зростання продуктивності та закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає.

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1).

На рис. 1 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Часто доводиться чути про незаперечні конкурентні переваги вітчизняних підприємств ВПК по технологічних розробках, кваліфікації персоналу. Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.

Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.

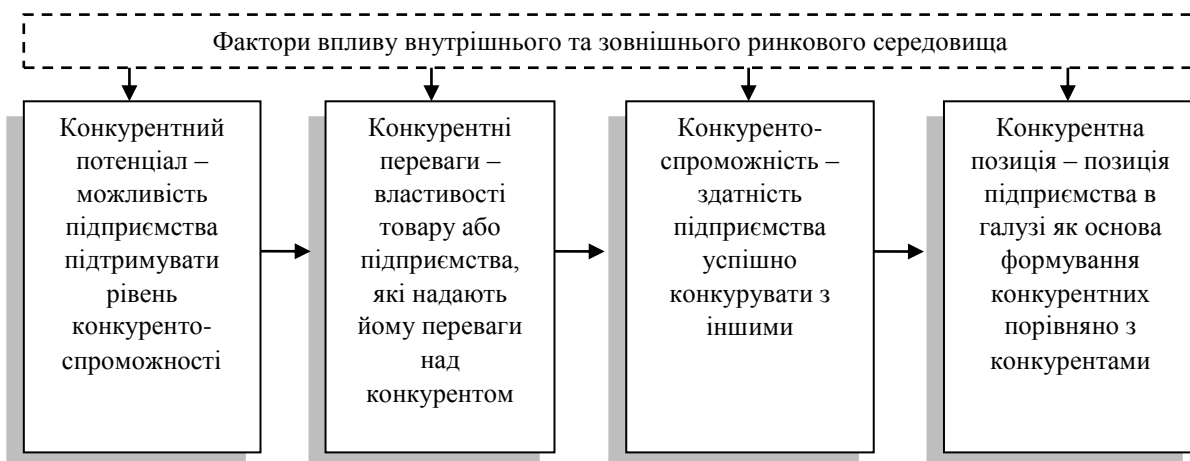


Рис. 1. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів у ринковому середовищі

Джерело: сформовано автором

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монополне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентними перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [2].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з

конкурентами, і які неможливо скопіювати;

- забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;

- задовольняти специфічні потреби клієнтів [3].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 2) [4].

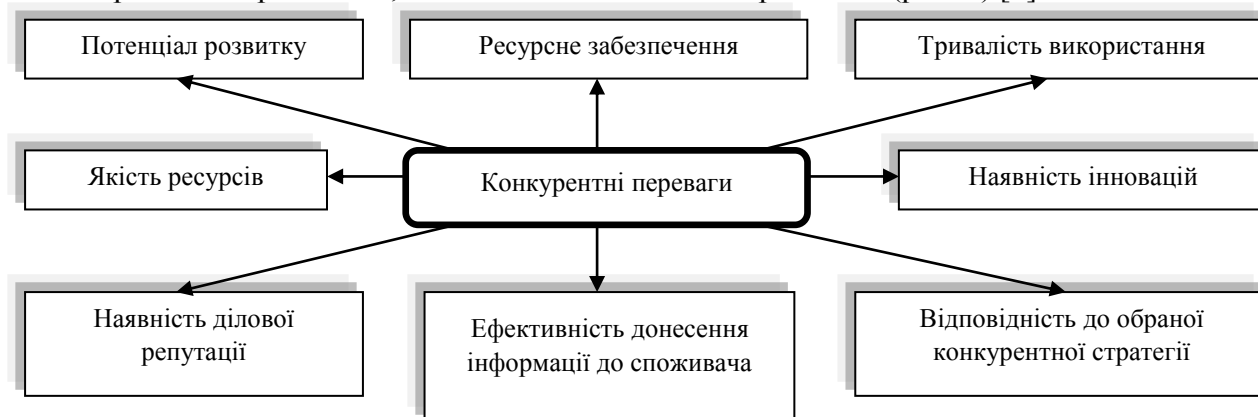


Рис. 2. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором

Оскільки діяльність будь-якого підприємства залежить від конкретних людей (персоналу), то ж саме персонал є ключовим елементом функціонування підприємства та вирішення поставлених завдань у пошуку конкурентних переваг. Саме від злагоджених дій персоналу та керівництва підприємства залежить результат його діяльності та завоювання свого платоспроможного клієнта. Отже, вимогою сучасності стає обов'язковий розвиток персоналу. Розвиток персоналу завжди сприймається позитивно, оскільки він спрямований на розвиток кадрового потенціалу. В сучасних складних економічних умовах це не данина моді, а вимога ринку у динамічних реаліях сьогодення. В економічно не стабільні періоди проблема розвитку персоналу іноді відтісняється на другий план, але саме в кризових умовах вироблення його концепцій підштовхує до економічного розвитку [5].

Українські науковці Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова зазначають, що менеджери підприємств мають уміти володіти собою, творчо підходити до розв'язання поставлених проблем, відповідати за доручені справи, вміти поєднувати особисті інтереси з інтересами колективу,

бути енергійними та працездатними, володіти практично-психологічним тактом керівника. Такими якостями сьогодні науковці наділяють істинного лідера, тобто не просто керівника, а людину, яка відходить від сучасної ролі менеджера, завдання якого зводиться суто до основних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Сучасні керівники мають не менш важливі завдання: вести за собою, бути помічником своїм підлеглим, встановлювати моральні орієнтири, іншим словом - бути лідером [6].

На нашу думку, в свою чергу ці повноваження можна продовжувати ще низкою таких функцій, які є на сьогодні невід'ємною частиною керівника-лідера: делегування владних повноважень, турбота не лише про власний особистісний розвиток, а і розвиток персоналу, не боятися іти на ризики, передбачати результативність своїх дій.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 3).

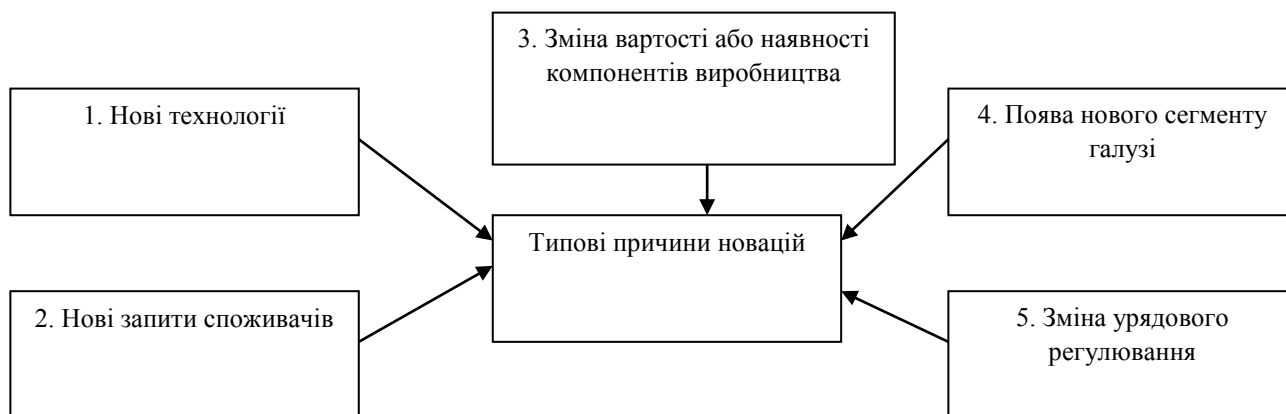


Рис. 3. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

Джерело: сформовано автором на основі [7-9]

Розглянемо ці причини більш детально.

1. Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі з'являються тоді, коли зміни технології уможливають появу нового товару. Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застарівання знань та фондів колишніх лідерів.

2. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється. Ті фірми, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо реакція вимагає створення нового «ланцюжка цінності».

3. Конкурентна перевага часто переходить із рук у руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до попередніх умов.

4. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли

утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Тут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміна політики уряду в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – ще один поширений стимул для новацій, що ведуть за собою конкурентну перевагу. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов'язані метакомпетенції, під якими якраз і розуміють спроможності підприємства до формування нових конкурентних переваг. До них відносяться насамперед взаємодії соціального характеру, зокрема реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства. Все це створює передумови для ефективного розвитку, збереження і використання конкретних матеріальних і нематеріальних ключових компетенцій. Серед найбільш важливих метакомпетенцій виокремлюють здатність організації до навчання й орієнтацію на клієнта як при формуванні, так і при трансформації ресурсів фірми.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що в міру зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ціла низка чинників починає діяти в напрямку зниження середніх витрат виробництва. До цих чинників передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.

2. Диверсифікація. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Ширший асортимент продукції дозволяє компанії пропонувати набір продуктів різноманітніше, ніж у конкурентів.

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців. Більшість підприємств розглядають якість як вискоєфективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольняють потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару – привертають тих покупців, хто потребує продуктів, що володіють унікальними властивостями. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є

абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [10].

Під ефективністю розуміють: оцінювання певного результату; відповідність одержаного результату (процесу) запланованому; числова характеристика задовільності функціонування; імовірність виконання певних цілей. Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка її рівня. Зміст критерію ефективності витікає з необхідності максимізації одержуваних результатів.

6. Досвід – забезпечує ефективне використання знань і технологічних удосконалень, а також зниження витрат завдяки ефекту так званої кривої досвіду. Існує прямий зв'язок між прибутковістю і ринковою часткою. Використання кривої досвіду свідчить про те, що при кожному подвоєнні накопиченого випуску витрати на одиницю продукції, які пов'язані зі знову створеною вартістю й очищені від цінового впливу, знижуються потенційно на 20-30%.

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що основним завданням технологій формування конкурентних переваг підприємства є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Складністю цього процесу є те, що досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть нівельовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність сформувати такий підхід до управління конкурентними перевагами підприємства, який би постійно застосовувався. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, застосування лідерських якостей керівництва та персоналу на практиці, перебування у

динаміці змін і підвищення якості виробленої продукції та наданих послуг, пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств у ринковому середовищі.

Визначення конкурентних переваг, дає можливість більш рціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі. Оцінка конкурентних переваг дає змогу господарюючому суб'єкту визначати найбільш рціональну структуру його потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг.

Література:

1. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. с англ. Москва : Альпіна Бизнес Букс, 2005. 715 с.
2. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. №1(9). С. 194-203.
3. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка*. 2018. № 99-100. С. 44-48.
4. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2019. 344 с.
5. Причепка І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2019. С. 25-33.
6. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 121-128.
7. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.

8. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: / 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Маркет ДС, 2008. 426 с.

9. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2019. № 6. С. 68-74.

10. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.

References:

1. Porter, M. (2005), *Stratehiya konkurentsyy* [Competition strategy], Alpyna Byznes Buks, Moscow, Russia, 715 p.
2. Taranenko, I. V. (2019), "Formation of an innovative paradigm of competition theory in modern globalization", *Naukovyi visnyk ChDIEU*, №1(9), pp. 194-203.
3. Kryvenko, M. (2018), "Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : Ekonomika*, № 99-100, pp. 44-48.
4. Androsova, T. V. (2019), *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [Assessment of the competitiveness of restaurant enterprises], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, 344 p.
5. Prychepa, I. V. (2019), "Innovative priorities of formation of strategic competitive advantages of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, № 3, pp. 25-33.
6. Ivanov, Yu. B. and Ivanova, O. Yu. (2019), "Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in the conditions of intensive competition", *Problemy ekonomiky*, № 4, pp. 121-128.
7. Tkachova, S. S. (2019), "The modern concept of sustainable competitive advantages of the enterprise: integration and balancing of scientific approaches", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, vol. 25(64), № 2, pp. 160-168.
8. Fatkhutdynov, R. A. (2008), *Upravlenye konkurentosposobnostiu orhanyzatsyy* [Management of the competitiveness of the organization], Market DS, Moscow, Russia, 426 p.
9. Kharchuk, T. V. (2019), "Approaches to determining the competitive advantages of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia*, № 6, pp. 68-74.
10. Yankovyi, O. H. (2019), *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement], Atlant, Odessa, Ukraine, 470 p.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2020 р.