

УДК 338.3

DOI: 10.33813/2224-1213.26.2021.4

Гринчук Юлія Сергіївна

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0003-0297-7432>
Grynchuk1979@icloud.com*

Музиченко Андрій Олександрович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
<https://orcid.org/0000-0002-5442-0516>
andriimuzychenko@gmail.com*

Приходько Ксенія Олександрівна

*асистент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
заступник декана факультету готельно-ресторанного
і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
<https://orcid.org/0000-0002-7347-3226>
prykhodko11@ukr.net*

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета статті полягає в розробленні методології стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Методологічною основою дослідження є використання загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення і порівняння, а також засобів сучасних комп'ютерних технологій для візуалізації показників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні логіко-лінгвістичної методики здійснення аналізу конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Стаття присвячена розвитку стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства. Актуальність дослідження зумовлена реаліями господарювання

підприємств у сучасних ринках, які незалежно від рівня інноваційності продукції чи технологій постійно стикаються з конкуренцією і, відповідно до її стану, повинні приймати рішення щодо стратегічного розвитку згідно з розвитком країни, ринку, запитів суспільства. При цьому проблема є злободенною не тільки для новостворених компаній, але й для тих, що вже функціонують на ринку та здійснюють планування господарської діяльності для того, щоб стати лідером ринку, не втратити першість, утримати свої позиції. Тому розроблено методологію стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства, яку може використовувати будь-яке підприємство незалежно від виду діяльності, форми власності чи стратегічних цілей.

Висновки. За результатами дослідження розроблено методологію стратегічного аналізу, яка базується на дослідженні внутрішнього потенціалу розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх чинників, до яких відносяться макроекономічні фактори впливу та кон'юнктура ринку. У статті проаналізовано основні підходи до вивчення конкурентоспроможності підприємства зарубіжних і вітчизняних дослідників. Розглянуто основні складники конкурентних переваг, до яких віднесено цінові та нецінові чинники. Визначено особливості здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства за Портером. Розроблено методику здійснення аналізу конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Основними складовими стратегічного аналізу є оцінювання масштабів діяльності в довгостроковій перспективі, визначення стратегічних намірів компанії і цілей охоплення ринку, вибір типу стратегії та основних предметів впливу на конкурентні переваги, оцінювання майбутніх взаємовідносин з постачальниками та покупцями, оцінювання рівня собівартості, оцінювання якості продукції, сервісів та особливих властивостей продукції, формування цінової внутрішньої політики.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.

Гринчук Юлия Сергеевна

доктор экономических наук,

профессор кафедры менеджмента,

Белоцерковский национальный аграрный университет

Музыченко Андрей Александрович

кандидат экономических наук,

доцент кафедры статистики и экономического анализа,

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

Приходько Ксения Александровна

ассистент кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса,

заместитель декана факультета гостинично-ресторанного

и туристического бизнеса, Киевский национальный университет

культуры и искусств

Стратегический анализ конкурентоспособности предприятия

Цель статьи заключается в разработке методологии стратегического анализа конкурентоспособности предприятия.

Методологической основой исследования является использование общенаучных методов: анализа и синтеза, теоретического обобщения и сравнения, а также средств современных компьютерных технологий для визуализации данных.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке логико-лингвистической методики проведения анализа конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Статья посвящена развитию стратегического анализа конкурентоспособности предприятия. Актуальность исследования обусловлена реалиями хозяйствования предприятий в современных рынках, которые независимо от уровня инновационности продукции или технологий постоянно сталкиваются с конкуренцией и, в соответствии с ее состоянием, должны принимать решения по стратегическо-

му развитию согласно развитию страны, рынка, запросов общества. При этом проблема злободневная не только для вновь созданных компаний, но и для тех, что уже функционируют на рынке и осуществляют планирование хозяйственной деятельности для того, чтобы стать лидером рынка, не потерять первенство, удержать свои позиции. Поэтому разработана методология стратегического анализа конкурентоспособности предприятия, которую может использовать любое предприятие независимо от вида деятельности, формы собственности или стратегических целей.

Выводы. По результатам исследования разработана методология стратегического анализа, которая основывается на исследовании внутреннего потенциала развития предприятия с учетом влияния внешних факторов, к которым относятся макроэкономические условия влияния и конъюнктура рынка. В статье изучены основные подходы к проведению анализа конкурентоспособности предприятия зарубежных и отечественных исследователей. Рассмотрены основные составляющие конкурентных преимуществ, к которым относятся ценовые и неценовые факторы. Определены особенности осуществления анализа конкурентоспособности предприятия за Портером. Разработана методика проведения анализа конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Основными составляющими стратегического анализа является оценка масштабов деятельности в долгосрочной перспективе, определение стратегических целей компании и целей охвата рынка, выбор типа стратегии и основных предметов влияния на конкурентные преимущества, оценка будущих взаимоотношений с поставщиками и покупателями, оценка уровня себестоимости, оценки качества продукции, сервисов и особых свойств продукции, формирования ценовой внутренней политики.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, конкурентоспособность, конкурентные преимущества.

Yuliia Grynychuk

Doctor of Economics

*Associate Professor at the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University*

Andrii Muzychenko

PhD in Economics,

*Associate Professor at the Department Statistics and Economic Analysis,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Kseniia Prykhod'ko

*Assistant at the Department of hotel and restaurant and tourist business,
Vice-dean Faculty of hotel and restaurant and tourist business,
Kyiv National University of Culture and Arts*

Strategic analysis of the competitiveness of the enterprise

The purpose of the article is to develop a methodology of strategic analysis of enterprise competitiveness.

The methodological basis of the research is the use of general scientific methods: the method of analysis and synthesis, theoretical generalization and comparison, and the means of modern computer technology for data visualization.

The scientific novelty of the received results consists of developing a logical and linguistic methodology of competitiveness analysis in the long term.

The article is devoted to the development of strategic analysis of the competitiveness of the enterprise.

Relevance of research is caused by enterprises management in the modern markets that use innovations of products or technologies, constantly face competition, and according to its condition, should make decisions on strategic development in conformity with the country's development market inquiries the society. Thus, the problem is not only for new companies but also for those that already function in the market and

carry out planning of economic activity to become the market leader, not to lose leadership, to keep the positions. The given methodology can be used by any enterprise irrespective of the type of activity, form of ownership, or strategic goals.

Conclusions. According to the study results, the methodology of strategic analysis, which is based on the study of potential internal development of the enterprise, taking into account the influence of external factors, which include macroeconomic factors of influence and market conditions. The basic approaches to the analysis of the competitiveness of the enterprise of foreign and domestic researchers are investigated in the article. The essential components of competitive advantages, which include price and non-price factors, are considered. Peculiarities of carrying out the analysis of the competitiveness of the enterprise after Porter are defined. The methodology of competitiveness analysis in the long term is developed. The main components of the strategic analysis are the estimation of activity scale in a long-term prospect, determination of strategic aims of the company, determination of aims of market coverage, selection of strategy type, selection of basic subjects of influence on competitive advantages, assessment of future relations with suppliers and buyers, assessment of cost price level, assessment of the quality of products and services and unique properties of products, formation of internal price policy.

Key words: *strategy, strategic analysis, competitiveness, competitive advantages.*

Постановка проблеми. ХХІ століття характеризується переорієнтацією основних процесів виробництва із виробничо-технологічної до збутової діяльності. Процес виробництва в період, коли технології та обладнання є доступними, може реалізувати будь-яка компанія, яка має достатнє фінансування. Однак в ланцюзі виробничої діяльності сьогодні найбільша проблема виникає на етапі не виробництва, а збуту готового продукту. Це зумовлено тим, що ринки є достатньо насиченими, а тому кожен, навіть, здавалося би, новий виготовлений продукт, стикається із конкуренцією високого рівня. При цьому проблема конкуренції виникає не тільки для новостворених організацій і продуктів, але й тих, які функціонують на ринку десятиліттями. Унікальність бізнес-процесів активізує необхідність формувати виняткову конкурентну стратегію, побудовану на стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства. Основна мета такого аналізу – передбачити зміну ринку, в умовах якої продавець зберігатиме свої конкурентні переваги. Саме ця проблема й становить актуальність дослідження.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. На важливості стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств акцентує чимало зарубіжних авторів, зокрема М. Портер [13], Б. Раян, К. Уорд [5], Б. Карлофф. Це питання активно досліджують і вітчизняні економісти та науковці. Зокрема, А. О. Левицька [3], І. В. Нижник [4] і Д. В. Яцковий [8] визначили різні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. При цьому вони вказали, що аналіз конкурентоспроможності базується на аналізі тих господарських одиниць, з якими доведеться боротися за покупця та ресурси. Такий аналіз дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, а на базі отриманої інформації побудувати свою стратегію конкурентної боротьби [6].

Мета дослідження – розроблення методології стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. При виборі конкурентної стратегії важливо розуміти не тільки поведінку конкурентів, але й розвиток

власного бізнесу відповідно до діяльності та розвитку конкурентів і зовнішнього середовища. Саме тому конкурентоспроможність організації залежить здебільшого не стільки від внутрішньої роботи на підприємстві, скільки від зовнішніх передумов, якими є макроекономічні чинники та ринкові умови діяльності.

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер [13] детально пропрацював і довів до практичного рівня свої наукові наробки. Він вважає, що основу конкурентного аналізу становлять: конкурентний аналіз галузі, конкурентні переваги компанії та їх побудова на основі конкурентної стратегії.

Дж. Шанк і В. Говіндараджан пропонують свої методики розвитку конкурентних переваг, які ґрунтуються на зменшенні затрат і побудові структури ланцюга цінностей [7, с. 100]. Основними ознаками стійкої конкурентної позиції компанії є її можливість витримувати конкурентоспроможні ціни та витрати як переваги перед конкурентами в галузі. Тобто ціновий фактор конкуренції є найбільш впливовим, на думку дослідників, а тому основа конкурентного аналізу базується на аналізі витрат досліджуваної компанії, які порівнюють з витратами конкурентів [2, с. 91]. Однак щоб розробити дієву стратегію конкурентоспроможності підприємства, потрібно розуміти мету розробки.

Основною метою аналізу конкурентоспроможності підприємства є створення конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

На думку багатьох зарубіжних авторів [9–13], створити конкурентну перевагу можна двома способами:

- 1) запропонувати товар за нижчою ціною;
- 2) запропонувати товар із вищою якістю. Цього можна досягнути шляхом: кращого обслуговування покупців; наявності фірмової марки, репутації підприємства з якості; використання інноваційних рис діяльності підприємства; зручнішого розташування торговельних місць для покупця; переваги першості («піонерські» переваги).

Усі ці наукові та практичні позиції зумовили необхідність розробити методи стратегічного аналізу конкурентів, за допомогою яких можна досягнути мети аналізу конкурентоспроможності підприємства.

При розробленні методики стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства потрібно спиратися на теоретичні основи, які розробили економісти та дослідники, а також враховувати особливості діяльності досліджуваного підприємства в умовах певної галузі. При цьому необхідно зважати на модель п'яти конкурентних сил Портера, які використовують при аналізі суперників на ринку (рис. 1).

Аналіз основних конкурентних сил дає змогу оцінити рівень конкуренції всередині галузі, ідентифікувати загрози зі сторони нових конкурентів на ринку, зі сторони товарів і послуг – замінників, а також оцінити змогу постачальників і покупців впливати на ціну товару. Стратегічний аналіз конкурентів при розробці конкурентних стратегій дає можливість здійснити: 1) оцінку привабливості ринку; 2) оцінку бар'єрів виходу на ринок; 3) оцінку поточної ринкової ситуації; 4) оцінку рівня конкуренції на поточному ринку; 5) аналіз стратегії, яку розробляють конкуренти.



Рис. 1. Складові аналізу конкурентних переваг за Портером [13]

Зміст аналізу конкурентної позиції досить складно описати на практиці, оскільки обрані стратегії повинні ґрунтуватися на сильних сторонах організації, одночасно сприяючи їх розвитку та зменшуючи вплив негативних чинників зовнішнього середовища. Отримані можливості потрібно використовувати для зменшення впливу слабких сторін і загроз, що дає змогу організації виграти час й удосконалити власну діяльність у необхідному напрямі.

Усі ресурси аналізу та планування повинні бути зосереджені на основних факторах успіху, відповідно до них і потрібно обирати бізнес-стратегії. Досить часто підприємці забувають, що відносна конкурентна позиція організації – явище тимчасове й потребує постійної переоцінки через мінливість ринкового середовища. Відповідно, критично важливими можуть бути різні чинники успіху, згідно з якими потрібно будувати бізнес-стратегії [8, с. 35].

Формування інноваційної бази про конкурентів передбачає використання найрізноманітніших джерел інформації (рис. 2).

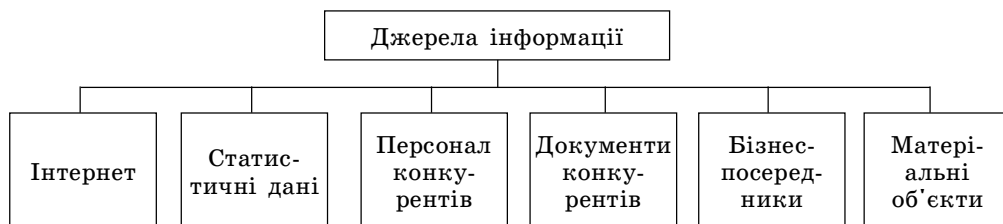


Рис. 2. Основні джерела збору інформації про конкурентів

Це можуть бути державна статистика, спостереження за діловою активністю, порівняльний аналіз галузі, фінансові звіти та пресревізи конкурентів, торгові й фінансові огляди в газетах і журналах,

а також аналіз корисності продукції, яку реалізують конкуренти. За *рис. 2* можна зрозуміти основні проблемні сторони здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства. Найбільшою складністю є те, що жодне із джерел інформації не дає повної гарантії його об'єктивності та відповідності дійсності. Отже, дослідження роботи конкурентів є здебільшого умовними, їх неможливо точно розрахувати, а тому їх висловлюють тільки у вигляді припущень. Як результат, аналіз конкурентоспроможності може являти собою експертний аналіз, що не має методології, стандартів чи базових індикаторів.

Також необхідно опрацювати інформацію про аудиторію, яка споживатиме товар або послугу. Важливо опрацювати інформацію і за контрагентами, які також можуть відігравати значну роль у побудові конкурентної стратегії. Сюди відносяться банківські пропозиції чи інші джерела отримання фінансування, що в результаті дасть змогу зменшити витрати та знизити ціну на готову продукцію. При цьому інформацію про аудиторію та отримані показники від контрагентів зіставляють з відомостями про діяльність конкурентів, що в результаті дає можливість упевнитися в об'єктивності експертних суджень.

Здійснення стратегічного аналізу має будуватися на оцінюванні ринкової привабливості, визначенні конкурентної позиції на ринку, конкурентної стратегії з аналітичним інструментарієм виробничого балансу, що дає змогу пристосовувати виробництво до мінливого середовища та навіть прогнозувати його, здійснюючи оцінювання ефективності конкурентної стратегії на базі розрахунку показників власності, окреслення економічних зон і маржі безпеки.

Результат стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства – звіт про конкурентоспроможність, який складають у довільній формі, однак він повинен містити базові пункти, відображені на *рис. 3*.

Розглянемо більш детально послідовність здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності, відповідно до основних складників конкуренції за Портером. На першому етапі здійснюють короткий аналіз конкурентів на базі теорії Портера. Конкурентів оцінюють за напрямками, вказаними нижче (*рис. 3*).

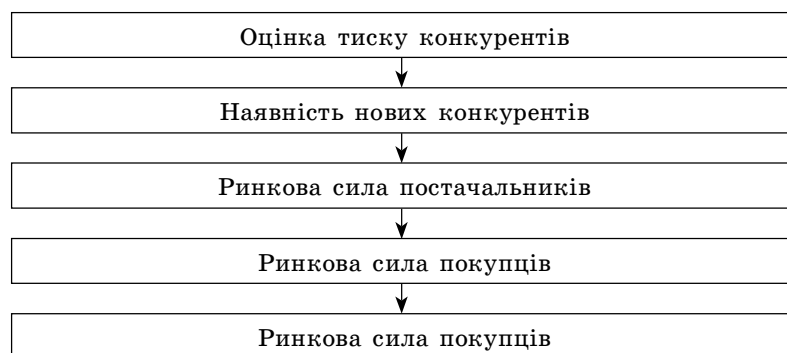


Рис. 3. Послідовність здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності за методикою Портера

Джерело: авторська розробка.

Тиск наявних конкурентів. Здійснюють оцінювання рівня конкуренції за регіоном. Якщо підприємство провадить діяльність не за географічним розташуванням, тоді оцінювання здійснюють за галуззю діяльності. Результати аналізу дають змогу визначити потенційну можливість отримання доходу.

Наявність нових конкурентів на ринку. Необхідно оцінити перспективи продукції та визначити можливість появи нових конкурентів на ринку. Це відбувається відповідно до визначення стадії життєвого циклу продукції. Якщо продукція нова на ринку, з високою імовірністю нові конкуренти з'являться найближчим часом. У результаті це дасть змогу скерувати стратегічні напрями розвитку діяльності в іншому напрямі, з іншими продуктами або іншою аудиторією.

Ринкова сила постачальників. Вигідна ціна або сервіс постачальників часто є основою виграшу в конкурентній боротьбі. Отже, необхідно оцінити наявність таких постачальників, які могли би або надавати продукцію за вигідними цінами, або постачати унікальну продукцію, або здійснювати регулярні надходження (яких бракує на ринку). У результаті необхідно знайти унікальну конкурентну перевагу, що дасть змогу створити більш корисний або дешевший продукт.

Ринкова сила покупців. Вивчають аудиторію, на яку орієнтовані товар або послуга. Визначають потенційну кількість споживачів, а також їх характерні особливості, зокрема платоспроможність, потреби та можливість впливати на формування ціни на підприємстві. Таке оцінювання в результаті дає змогу зрозуміти можливість диверсифікувати продукцію, маніпулювати цінами та чітко формувати маркетингову стратегію.

Альтернативні продукти. Досить часто загроза появи продуктів-замінників є однією з найбільших загроз для інноваційних підприємств. Якщо аналізувати інноваційне підприємство, що виводить на ринок нову продукцію, необхідно дослідити доступність технології та можливість створення аналогічних, відповідно, кращих продуктів. Таке оцінювання в результаті має сприяти вдосконаленню власної продукції.

Розглянемо більш детально методику стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вона дає змогу спрогнозувати його конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі й на основі отриманих відомостей про поточний стан спланувати конкурентну стратегію на п'ять років. Методику узагальнено на *рис. 4*.

Оцінювання масштабів діяльності. Ця методологія дає змогу оцінити можливий розвиток виробництва з урахуванням масштабування. Якщо йдеться про конкуренцію географічну – це можливість здійснювати реалізацію на місцевому, регіональному, національному рівні або здатність провадити зовнішньоекономічну діяльність. Таке оцінювання здійснюють не тільки щодо можливостей підприємства забезпечити попит, але й стосовно ринку, оцінюючи потребу в такому продукті (сервісі або послугі) в інших регіонах або за кордоном. При цьому стратегічний аналіз закінчують окресленням діяльності фірми впродовж періоду стратегічного планування.

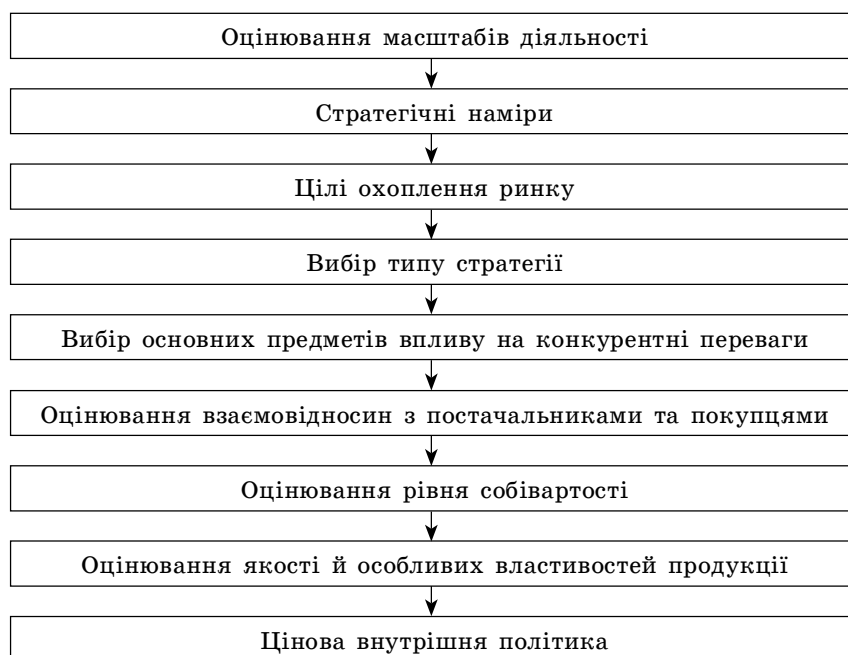


Рис. 4. Послідовність здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка.

Стратегічні наміри – оцінювання можливості лідерства чи утримання позицій. Необхідно оцінити, яку позицію буде посідати оцінюване підприємство порівняно з конкурентом. Воно може будувати стратегії лідерства, які ґрунтуються як на інноваційній діяльності, так і на стратегії утримання позицій, які базуються на наслідуванні лідерських позицій. Можливий розвиток і такої моделі конкурентоспроможності підприємства, що базується на виживанні на ринку, – це модель дрібного підприємництва, яка завдяки розвитку додаткового сервісу має можливість утримати на ринку вже поширений і знайомий товар або послугу. При цьому можливе поєднання різних стратегічних намірів у довгостроковій перспективі. До прикладу, перші роки потрібно будувати стратегію лідерства, а наступні – утримувати позиції.

Цілі охоплення ринку. Необхідно розробити чітку стратегію захоплення ринку, яка базується на оцінюванні можливостей бізнесу й конкурентів. Можна обрати стратегію агресивної експансії, якщо підприємство має достатньо ресурсів для того, щоб виграти конкурентну боротьбу. Така стратегія потребує серйозних затрат на маркетинг, які можна окупити протягом кількох років. Якщо таких ресурсів немає, можна утримувати частку ринку та не втрачати позицій щодо нових компаній, які з'являтимуться в майбутньому. Також потрібно правильно будувати стратегію скорочення питомої ваги на ринку товарів, які перебувають на кінцевій стадії життєвого циклу, виготовлення і реалізація яких не принесе достатньо доходів у майбутньому.

При виборі типу стратегії, зокрема залежно від місцезнаходження на ринку, потрібно розуміти, чи стратегія буде наступальною,

якщо необхідно витіснити наявних конкурентів. З цією метою визначають найбільш слабких конкурентів і розробляють заходи з їх усунення. За необхідності варто розглядати й оборонну стратегію як відповідь на маніпулятивні дії зі сторони конкурентів. Можливе також поєднання цих стратегій, щоб здійснити швидкий прорив у ринковому середовищі.

Конкурентні стратегії будують за предметами впливу. Зокрема, можна будувати стратегії, що базуються на зменшенні витрат, на диверсифікації продукції або, навпаки, вузькій спеціалізації проєкту.

Взаємовідносини з постачальниками та покупцями – здійснення оцінювання можливості співпраці на короткостроковій чи довгостроковій основі. Відповідно до цього будують модель взаємовідносин і цінову стратегію та стратегію логістики.

Рівень собівартості продукції означає визначення рівня собівартості виготовлення або реалізації продукції щодо конкурентів. Це дає змогу виявити методи зниження ціни для досягнення її конкурентоспроможного рівня.

Якість та особливі властивості продукції – такий аналіз у системі аналізу конкурентоспроможності підприємства є найбільш пріоритетним. Він дає можливість знайти особливі властивості продукції, за допомогою яких можна відмовитися від цінової конкурентної боротьби й зосередитися на нецінових методах.

Цінова внутрішня політика – аналіз можливості максимізації ціни відповідно до середньоринкової, дослідження зміни попиту в майбутньому та конкурентної позиції; можливість зниження загального рівня цін або їх утримання на певному рівні та оцінювання передумов до цих заходів.

Висновки. Отже, запропонована послідовність здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства дає змогу сформулювати чіткий план із завоювання та збереження конкурентної переваги досліджуваних підприємств з використанням цінових і нецінових методів. При цьому основною ознакою здійснення стратегічного аналізу є те, що він орієнтований не на внутрішній потенціал підприємства, а на оцінювання та передбачення зовнішнього, до якого відносяться макроекономічні чинники та кон'юнктура ринку. На сьогодні незалежно від того, що чимало дослідників вважають цінові методи ключовими в конкурентній боротьбі, можна впевнено стверджувати, що для товарів, які орієнтовані на аудиторію із середнім рівнем доходу, є сенс застосовувати нецінові методи конкурентної боротьби, що ґрунтуються не на зниженні собівартості продукції, а на покращенні рівня сервісу, відповідно, на інвестиціях у репутацію. Однак збалансований стратегічний аналіз містить як можливість цінових, так і нецінових методів протистояння на ринку конкуренції, який ґрунтується на довгострокових тенденціях зміни ринково-го й економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. №1. С. 11 – 118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15 (дата звернення: 25.02.2021).
2. Лапыгин Ю. Н., Крылов В. Е., Чернявский А. П. Экономическое прогнозирование. Москва : Эксмо, 2009, 256 с.
3. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С. 1 – 163.
4. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Т. 2. 2009. №5. С. 135–138.
5. Уорд К. Стратегический управленческий учет. Москва : Олимп-Бизнес, 2002, 448 с.; ил.
6. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ : учеб. пособ. Москва : Эксмо, 2009, 480 с.
7. Шанк Дж. К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. Санкт-Петербург : Бизнес Макро, 1999, 288 с.
8. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 1 – 188.
9. Assel G. Marketing: principles and strategy: a textbook for universities. Москва : INFRA-M, 1999.
10. Hamel S., Prahalad D. Competing for the Future. Harvard Business Press, 1996.
11. Lambert J.-J. Strategic marketing. European perspective. Санкт-Петербург : Наука, 1996.
12. Lovelock Ch. H., Weinberg Ch. B. Marketing Challenges: Cases and Exercises, Wiley, New-York, 1993.
13. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008, 86 p.

References

1. Kvasco A. (2017) Analysis of methods for assessing the competitiveness of the enterprise. *Scientific notes. Ukrainian Academy of Printing*, no. 1, pp. 111–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15 (accessed 25 February 2021) (in Ukrainian).
2. Lapygin Y. N., Krylov V. E., Chernyavsky A. P. (2009) *Economic forecasting*. Moscow : Eksmo, 256 p. (in Russian).
3. Levitskaya A. O. (2013) Methods for assessing the competitiveness of the enterprise: domestic and foreign approaches to classification. *The mechanism of economic regulation*, no. 4, pp. 155–163 (in Ukrainian).
4. Nizhnik I. V. (2009) Diagnosis of competitive advantages of enterprises: methods and models. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, vol. 2, no. 5, pp. 13 –138 (in Ukrainian).
5. Ward K. (2002) *Strategic management accounting*. Moscow : Olymp-Business, 448 p.: ill. (in Russian).
6. Khorin A. N., Kerimov V. E. (2009) *Strategic analysis : a textbook*. Moscow : Eksmo, 480 p. (in Russian).

7. Shank J. K., Govindarajan V. (1999) *Strategic cost management*. St. Petersburg : Business Macro, 288 p. (in Russian).
8. Yatskovy D. V. (2013) Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise. *Bulletin of socio-economic research*, no. 4 (51), pp. 183–188 (in Ukrainian).
9. Assel G. (1999) *Marketing: principles and strategy*: a textbook for universities. Moscow : INFRA-M.
10. Hamel S., Prahalad D. (1996) *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
11. Lambert J.-J. (1996) *Strategic marketing. European perspective*. St. Petersburg : Science.
12. Lovelock Ch. H., Weinberg Ch. B. (1993) *Marketing Challenges: Cases and Exercises*, Wiley, New-York.
13. Porter M. E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86 p.