

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64)

УДК 65.012.16: 339.137.22

*О. В. Кривешко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: 0000-0001-8633-9459*

ОЦІНКА ВАГОМОСТІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

*О. V. Kryveshko
Department of Management Lviv National University after Ivan Franko*

EVALUATION OF THE IMPOTENCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES

У статті розглянуто алгоритм ідентифікації та оцінки конкурентних переваг підприємства та його продукції. У результаті аналізу публікацій визначено сутність конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції. Наголошено, що конкурентоспроможність формується шляхом створення і підтримки низки суттєвих конкурентних переваг, які роблять підприємство або його продукцію відмінними від конкурентів. Конкурентними перевагами для підприємства або його продукції є ті компоненти, які є кращими аніж у конкурентів. Запропоновано поділяти конкурентні переваги за джерелом формування на зовнішні та внутрішні. За строком впливу на рівень конкурентоспроможності варто виділяти стратегічні та поточні конкурентні переваги. Поєднавши ці дві класифікації, виділено такі групи конкурентних переваг: внутрішні, які складаються із техніко-технологічних, кадрових, управлінських (організація менеджменту), фінансових, маркетингових; зовнішні, які включають переваги щодо споживачів, дії по відношенню до конкурентів, переваги у постачанні, переваги щодо посередників, переваги у контактних аудиторіях тощо. В межах кожної групи виділено основні види переваг.

З метою спрощення оцінки конкурентоспроможності запропоновано алгоритм визначення значущості конкурентних переваг для їх подальшої оцінки, який складається із трьох етапів: визначення повного переліку конкурентних переваг, оцінка вагомості конкурентних переваг, аналіз та оцінка значущих переваг. Рівень значущості слід визначати виходячи із загальної чисельності виділених переваг. Запропоновано формулу визначення значущості конкурентної переваги. Вимірювання суттєвих переваг рекомендовано проводити за допомогою бальної оцінки експертним методом у порівнянні із аналогічними показниками конкурентів. Після відбору та оцінки ключових переваг слід обчислювати інтегральних показник конкурентоспроможності.

In the article the algorithm of identification and evaluation of competitive advantages of the enterprise and its products is considered. As a result of the analysis of publications, the essences of enterprise competitiveness and product competitiveness are determined. Competitiveness is forming by creating and maintaining a number of essential competitive advantages that make the company or its products different from competitors. Competitive advantages for an enterprise or its products are those components that are better than the ones of their competitors. It is suggested to divide competitive advantages by source of formation into external and internal ones. By the period of

influence on the level of competitiveness strategic and current competitive advantages are divided. As a result of combining these two classifications, the following groups of competitive advantages are distinguished: internal ones, which consist of techno-technological, personnel, managing (organization of management), financial, marketing; external, including consumer preferences, competitor actions, delivery preferences, reseller preferences, preference in contact audiences, and more. Within each group, the main types of competitive advantages are highlighted.

For simplification the evaluation of competitiveness, an algorithm for determining the significance of competitive advantages for their further evaluation is proposed. This algorithm consists of three stages: determining the complete list of competitive advantages, assessing the weight of competitive advantages, analyzing and evaluating of significant advantages. The level of significance should be determined based on the total number of selected advantages. The formula for determining the importance of competitive advantage is proposed. It is recommended to measure significant advantages using a point-by-point evaluation by an expert method. Points are indicated by comparing advantages with competitors once. An integral competitiveness indicator should be calculated after selecting and evaluating the key advantages.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність продукції конкурентна перевага; зовнішня конкурентна перевага; внутрішня конкурентна перевага; значущість конкурентної переваги; оцінка конкурентної переваги; інтегральний показник конкурентоспроможності.

Keywords: competitiveness of the enterprise; product competitiveness; competitive advantage; external competitive advantage; internal competitive advantage; significance of competitive advantage; evaluation of competitive advantage; integral indicator of competitiveness.

Постановка проблеми. Насиченість ринку аналогічними товарами та послугами, конкурентна боротьба між підприємствами за споживача та обмежені ресурси зумовила необхідність формування систем управління конкурентоспроможністю. Залежно від сфери діяльності, рівень конкурентоспроможності підприємства або його продукції визначається широким переліком чинників, які називають конкурентними перевагами. Для підвищення ефективності та оптимізації управління конкурентоспроможністю постає необхідність виокремлення тих її елементів, вплив на які дасть максимальний ефект.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми формування та управління конкурентоспроможності досліджувала значна кількість вітчизняних та зарубіжних публікацій. Вплив конкурентних сил на результати діяльності підприємства розглядає М. Потрер [1], різні аспекти конкурентоспроможності висвітлені у працях вітчизняних науковців В. Адамик [2; 3] Л.Балабанової [4; 5], Н. Балабанової [6], Г.М. Захарчин [7], О.Нефедотової[8], Р. Фатхудинова [9], О. Фарат [10]. Систематизації, аналізу та оцінці конкурентних переваг присвячені публікації Н.Бутенко [11], Н.Гладчак [12], О. Циганок [13], Ю.Сусіденко [14]. Різні методики оцінки передбачають визначення одиничних та інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства або продукції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможності визначити спосіб вибору суттєвих конкурентних переваг без зниження рівня суб'єктивності оцінки конкурентоспроможності.

Вклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність є складною економічною і управлінською категорією, яка передбачає порівняння об'єкта оцінки із аналогічними конкурентами. Конкурентоспроможність є здатністю об'єкту виглядати краще, аніж аналогічні (конкуруючі) об'єкти в очах (сприйнятті) цільової аудиторії.

Конкурентоспроможність підприємства, як твердять В.Адамик і Г.Вербицька, – це економічна категорія, яка передбачає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невеликому рівні витрат [2, с.8], і відображає відмінність процесу розвитку даного підприємства від конкурента, як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності[3, с.71]. Конкурентоспроможність товару – це ступінь реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними товарами, які представлені на даному ринку. Конкурентоздатність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними товарами на даному ринку[9, с.167]. Поглиблений аналіз сутності категорій конкурентоспроможності можна знайти у працях Л. Балабанової і В. Холода [4, с.24], Н.Федотової [8, с.212], Ю. Сусіденко[14, с.13].

Конкурентоспроможність формується шляхом створення і набору низки суттєвих конкурентних переваг, які роблять підприємство або його продукцію відмінними від конкурентів.

Науковці визначають конкурентну перевагу як певну ексклюзивну цінність, якою володіє система, і яка дає їй перевагу перед конкурентами[4, с.30; 9, с.179]. У випадку, якщо компонент конкурентоспроможності,

який аналізується, не має позитивних відмінностей від конкурентів, називати його конкурентною перевагою не можна, а якщо він є гіршим, – мова йде про перевагу конкурентів.

Розвиток теорії та практики управління конкурентоспроможністю дав можливість здійснювати вибір серед багатьох альтернативних методів оцінки конкурентоспроможності [3, с.72; 7, с.35; 9, с.182; 12, с.176]. Незалежно від методу оцінки загальна конкурентоспроможність об'єкту визначається на основі аналізу конкурентних переваг. Існують різні підходи до визначення їх переліку. Так, пропонується оцінювати частку ринку, яку контролює фірма; показники інноваційної діяльності фірми; показники виробничої діяльності фірми; маркетингову діяльність; зовнішньоекономічні зв'язки; фінансові показники [3, с.71], або ж виділити показники, які характеризуються економічними параметрами, стан та використання живої праці, та нормативні параметри [15, с.433].

Можна визначати максимально можливу кількість таких показників незалежно від їх значущості. Однак це значно підвищує витрати на здійснення аналізу й зазвичай складно провести оцінку їх усіх, особливо у об'єктів порівняння. При високій вартості оцінки конкурентоспроможності конкурентні переваги, які мають незначну вагу, можна опустити.

Процес ідентифікації слід поділити на два етапи:

1. Визначення повного переліку конкурентних переваг.
2. Оцінка вагомості конкурентних переваг.
3. Аналіз та оцінка значущих переваг.

Спершу необхідно визначити максимально повний перелік конкурентних переваг об'єкта оцінки. Для підвищення ефективності оцінки пропонуємо провести їх групування за однією із зазначених ознак:

1. За джерелом походження:
 - внутрішні конкурентні переваги;
 - зовнішні конкурентні переваги.
2. За строком чинності:
 - стратегічні (довгострокові) конкурентні переваги;
 - поточні конкурентні переваги.

У випадку, якщо здійснюється аналіз перспективного рівня конкурентоспроможності, до уваги слід брати лише стратегічні конкурентні переваги.

У залежності від обраної ознаки групування експертним методом слід визначити вагомість кожної групи переваг α_k , де $\sum_{k=1}^2 \alpha_k = 1$. При цьому для об'єктів оцінки на споживчих ринках товарів поточного споживання більшу вагу мають зовнішні конкурентні переваги. Для ринків високотехнологічної продукції промислового споживання найважливішими є внутрішні конкурентні переваги.

У межах кожної із обраних груп слід визначити основні типи конкурентних переваг, які будуть аналізуватися:

- техніко-технологічні;
- кадрові;
- управлінські;
- фінансові;
- маркетингові;
- переваги щодо споживачів;
- дії по відношенню до конкурентів;
- переваги у постачанні;
- переваги щодо посередників;
- переваги у контактних аудиторіях тощо.

Основні переваги у зазначених групах відобразимо у таблиці 1.

Таблиця 1. Види конкурентних переваг*

Джерело походження конкурентної переваги	Тип конкурентних переваг (β_m)	Конкурентна перевага (a_j)	Строк чинності
Внутрішні	Технологія	Інноваційність	Довгострокові/стратегічні
		Енергомісткість	Довгострокові/стратегічні
		Ресурсомісткість	Довгострокові/стратегічні
		Собівартість	Середньострокові/стратегічні
		Трудомісткість	Довгострокові/стратегічні
	Кадри	Кваліфікація	Середньострокові/стратегічні
		Плинність	Середньострокові/поточні
		Вікова структура	Середньострокові/стратегічні
		Лояльність персоналу	Довгострокові/стратегічні
		Фінанси	Прибутковість
		Доступ до кредитних та інвестиційних ресурсів	Довгострокові/стратегічні
		Фінансова стійкість, платоспроможність	Середньострокові/поточні

Джерело походження конкурентної переваги	Тип конкурентних переваг (β_m)	Конкурентна перевага (a_j)	Строк чинності
		Ліквідність	Середньострокові/стратегічні
		Якість управління фінансами	Довгострокові/стратегічні
	Маркетинг	Якість і рівень маркетингового управління підприємством	Довгострокові/стратегічні
		Наявність системи маркетингових досліджень	Середньострокові/поточні
		Система збуту	Довгострокові/стратегічні
		Маркетингова комунікаційна політика	Середньострокові/поточні
		Наявність брендів, торгових марок	Довгострокові/стратегічні
	Організація менеджменту	Професіоналізм керівників	Довгострокові/стратегічні
		Рівень взаємодії та інтеграції різних функціональних підрозділів	Середньострокові/стратегічні
		Наявність логістики	Середньострокові/стратегічні
		Організаційна культура	Середньострокові/стратегічні
		Ефективність системи планування	Середньострокові/стратегічні
Зовнішнє	Споживачі	Частка ринку	Середньострокові/стратегічні
		Лояльність споживачів	Середньострокові/стратегічні
		Диференційованість споживачів	Довгострокові/стратегічні
		Доступність споживачів	Середньострокові/стратегічні
	Конкуренти	Частка ринку	Середньострокові/стратегічні
		Цінова політика	Середньострокові/стратегічні
		Якість товарів	Довгострокові/стратегічні
		Представленість конкурентів у торгових мережах	Середньострокові/стратегічні
		Маркетингова комунікаційна політика конкурентів	Короткострокові/поточні
		Виробничий потенціал конкурентів	Довгострокові/стратегічні
		Можливість лобювання інтересів	Довгострокові/стратегічні
		Репутація	Середньострокові/стратегічні
		Наявність брендів	Довгострокові/стратегічні
	Постачальники	Кількість постачальників	Середньострокові/поточні
		Ціни постачальників	Середньострокові/поточні
		Умови оплати	Короткострокові/поточні
		Віддаленість постачальників	Середньострокові/стратегічні
		Асортимент товарів і послуг	Середньострокові/стратегічні
		Надійність постачання	Середньострокові/стратегічні
		Якість товарів і послуг, що пропонуються	Середньострокові/стратегічні
	Посередники	Наявність достатньої кількості посередників	Середньострокові/стратегічні
		Інфраструктура посередників	Середньострокові/стратегічні
		Умови співпраці	Середньострокові/стратегічні
		Досвід роботи на ринку	Середньострокові/стратегічні
	Контактні аудиторії	Доступність	Середньострокові/стратегічні
		Вартість одного контакту	Короткострокові/поточні
		Однорідність контактних аудиторій	Довгострокові/стратегічні
		Рівень сприйняття інформації	Середньострокові/стратегічні

* Власна розробка

У межах зазначених видів конкурентних переваг виділяються ті, які властиві конкретному підприємству. Наприклад, в межах собівартості можна виділити вартість закупівлі сировини і матеріалів, витрати на утримання складських приміщень тощо.

Кожному із обраних типів також присвоюється вага β_m , де $\sum_{m=1}^n \beta_m = 1$. Вага присвоюється експертним методом.

В межах кожного типу складається максимально повний перелік тих конкурентних переваг, які впливають на конкурентоспроможність об'єкту. Кожній перевазі присвоюється вага a_j , де $\sum_{j=1}^n a_j = 1$ У залежності від загальної чисельності переваг та оцінок експертів вага присвоюється або в межах конкретного

типу, або в межах групи, або в межах загальної чисельності елементів. На нашу думку, більш коректною буде оцінка в межах групи або типу.

У кінцевому результаті визначається вага кожної конкурентної переваги у рівні конкурентоспроможності об'єкту. За наявності групування вага кожної конкурентної переваги визначається за формулою:

а) за умови, що визначення ваги конкурентних переваг здійснювалося в межах кожного конкретного типу і групи:

$$A_i = a_{ic} \times \beta_m \times a_j; \quad (1)$$

б) за умови, що визначення ваги конкурентних переваг здійснювалося лише в межах групи:

$$A_i = a_{ic} \times a_j; \quad (2)$$

в) за умови, що визначення ваги конкурентних переваг здійснювалося лише в межах типу:

$$A_i = \beta_m \times a_j; \quad (3)$$

г) у випадку, якщо групування конкурентних переваг не мало місця:

$$A_i = a_j; \quad (4)$$

Наступним етапом є відбір найбільш значущих переваг. У залежності від загальної чисельності конкурентних переваг необхідно визначити при якій вазі їх можна вважати незначними. Теорія математичної статистики стверджує, що найчастіше рівень значущості приймають рівним 0,05 або 0,01 [16, с.235]. Однак, якщо ґрунтовний аналіз виділить значну кількість конкурентних переваг, наприклад понад 100, переважаюча більшість із них не буде мати належний рівень значущості.

Критерій значущості α рекомендуємо визначати за таким принципом:

$$\alpha = \frac{100}{2 \times n} \quad (5)$$

де n – кількість конкурентних переваг, які оцінюються.

Для подальшої оцінки відкидаємо усі переваги, для яких $A_i < \alpha$

Визначивши значущі переваги, експертним методом слід провести їх бальну оцінку V_i . Як зазначено у попередніх публікаціях, для проведення оцінки можна використовувати різні типи шкали. При нестачі даних і відсутності можливості деталізованої оцінки конкурентну перевагу можна оцінювати знаком «+» або «+1», наявність загрози – знаком «-» або «-1», у випадку, якщо чинник не є ні перевагою ні недоліком – «0». Загалом же, для отримання більш точних даних необхідно використовувати розширену шкалу. На нашу думку, необхідну ефективність можна отримати при застосуванні інтервалу [-5; +5]. При збільшенні інтервалу буде досить складно дати точну об'єктивну оцінку. При цьому додатні значення будуть відображати конкурентні переваги, а від'ємні – недоліки та загрози. [17, с.118].

Завершальним етапом оцінки є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, який слід обчислювати за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n A_i \hat{A}_i \quad (6)$$

На основі отриманого результату визначається рівень конкурентоспроможності об'єкту дослідження. Якщо $K > 0$, можна зробити висновок про високий рівень конкурентоспроможності. Для посилення конкурентних переваг здійснюється пошук заходів для ліквідації негативних значень V_i . Якщо $K \rightarrow 0$, слід робити висновок, що об'єкт дослідження нічим не відрізняється від середньостатистичних конкурентів. У випадку, якщо $K < 0$, мова йде про не конкурентоспроможність об'єкту дослідження. У випадку, якщо аналізується продукція підприємства, слід розглянути варіант зняття її із виробництва чи продажу. У випадку, якщо проводиться оцінка усього підприємства, мова йде про необхідність повного перегляду систем управління, організації виробництва, технологій тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Запропонована методика відбору конкурентних переваг дає можливість знизити витрати на збір інформації для оцінки несуттєвих переваг і прискорити процес визначення конкурентоспроможності. Однак, оскільки експертні методи оцінки конкурентоспроможності є суб'єктивними і передбачають певний рівень похибки, у подальшому необхідно здійснити пошук шляхів підвищення точності такої оцінки.

Література.

1. Портер Е Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер.с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454с.
2. Адамик В. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку /В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2007. - №3. – С.7-18
3. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства /В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2013. - №1. – С.69-78
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навч.посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.

5. Балабанова Л. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // *Економічний часопис-XXI*. - 2014. - № 1-2(1). - С. 94-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2(1)_25).
6. Балабанова Н. В. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України / Н. В. Балабанова // *Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка*. - 2013. - Вип. 5. - С. 21-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2013_5_5.
7. Захарчин Г.М. та ін. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Теребух: Монографія. – Львів, Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.
8. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін /О.Г. Нефедова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2007. - №5.Т.2. – С.212-215
9. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська – К.: «Кондор», 2009. – 470с.
10. Фарат О. В. Методичні підходи до ідентифікації конкурентоспроможності продукції промислових підприємств / О.В. Фарат, І.О. Красілич І // *Актуальні питання економіки*. – 2015. - №11 (173). - С. 214-222
11. Бутенко Н. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства /Н. Бутенко, М. Кривенко // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. – 2009. – Випуск 107-108. – С.42-46
12. Гладчак Н.В. Стратегічний облік та аналіз конкурентних переваг підприємства /Н.В. Гладчак // *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2009. – Вип.ІІ. Економічні науки. – С.170-179
13. Циганок О.О. Теоретичні аспекти методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.О. Циганок // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2007. - №3. Т.1. – С.134-137
14. Сусіденко Ю.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств переробної промисловості АПК [текст]: монографія / Сусіденко Ю.В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 116с.
15. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Н. Грицишин // *Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 33*. – 2004. – С.431-436
16. Барковський В.В. Теорія ймовірностей та математична статистика. 5-ге видання [Електронний ресурс] / Н.В. Барковська, О.К. Лопатін – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 424 с. – Режим доступу: http://elenagavriale.narod.ru/ms/Teoriya_Ymovirnosti-Barkovskiy-5_vid.pdf
17. Петрович Й. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : [монографія] / Й. М. Петрович, О. В. Кривешко, І. О. Ступак. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. – 228 с.

References.

1. Porter, E. M. (2006), *Konkurentnaia strathyia: Metodyka analiza otraslei y konkurentov* [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors], 2nd ed, Alpyna Byznes Buks, Moscow, Russia.
2. Adamyk, V. and Verbytska, H. (2007), “Competition and competitiveness in the mechanism of modern economic development”, *The herald of Ternopil national economic university*, vol.3, pp.7-18.
3. Adamyk, V. and Verbytska, H. (2013) “Evaluation of enterprise competitiveness”, *The herald of Ternopil national economic university*, vol.1, pp.69-78.
4. Balabanova, L.V. and Kholod, V.V. (2006), *Stratshichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstv* [Strategic marketing management of enterprise competitiveness], Edition Hous “Profesional”, Kyiv, Ukraine.
5. Balabanova, L. V. and Sardak, O.V. (2014), “Diagnostics of an enterprise-employer’s brand competitiveness”, *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, vol. 1-2(1), pp. 94-97, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2(1)_25) (Accessed 15 Jan 2020).
6. Balabanova, N. V. (2013), “Competitiveness of the products of machine-building complex of Ukraine”, *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, Vol. 5, pp. 21-27, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2013_5_5 (Accessed 15 Jan 2020).
7. Zakharchyn, H.M. Lisovska, L.S. and Terebukh, A.A. (2009), *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury pidpriumstva: suchasna paradyhma i prykladnyi aspekt* [Ensuring competitiveness and development of organizational culture of the enterprise: the modern paradigm and the applied aspect], Edition of National university “Lviv Politechnik”, Lviv, Ukraine.
8. Nefedova, O.H. (2007), “Competitiveness in the face of external changes”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol.5, no.2, pp.212-215.
9. Fatkhutdinov, R.A. Osowska, H.V. (2009), *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsiui* [Management of competitiveness of the organization], Kondor, Kyiv, Ukraine.
10. Farat, O. V. and Krasilych, I.O. (2015), “Methodical approaches to determination of competitiveness of industrial enterprises products”, *Aktualni pytannia ekonomiky*, vol. 11 (173), pp. 214-222

11. Butenko, N. and Kryvenko, M. (2009), "Methodical approaches to systematization of competitive advantages of the enterprise", *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol.107-108, pp. 42-46.
12. Hladchak, N.V. (2009), " Strategic accounting and analysis of competitive advantages of the enterprise", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU*, vol.II. pp.170-179.
13. Tsyhanok, O.O. (2007), "Theoretical aspects of the methodology of enterprise competitiveness assessment", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no.1, pp.134-137.
14. Susidenko, Yu.V. (2012), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv pererobnoi promyslovosti APK [Management of competitiveness of agricultural processing industry enterprises]*, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
15. Hrytsyshyn N. (2004), "Assessment of enterprise competitiveness", *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*, vol. 33, pp.431-436.
16. Barkovskiy, V.V. and Lopatin, O.K. (2010), *Teoriia ymovirnostei ta matematychna statystyka [Probability theory and mathematical statistics]*, 5th ed., Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
17. Petrovych, Y. M. Kryveshko, O.V. and Stupak, I.O. (2012), *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovoho pidpriemstva [Strategic management of industrial enterprise competitiveness]*, Edition Hous of Lviv Politechnika, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2020 р.