

УДК 339.13

Людмила ЮЗЬВАК

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І МЕТОДОЛОГІЇ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

**Резюме.** Розглянуто використання економічної категорії «конкурентоспроможність», проаналізовано зміст наведених визначень, адже конкурентоспроможність може значно змінюватися залежно від зміни таких зовнішніх факторів, як попит, пропозиція й умови реалізації, іншими словами, конкурентоспроможність – поняття відносно, чітко прив'язане до конкретного ринку і часу продажу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкуренція, управління, інновації, якість.

Liudmyla YUZVAK

## FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE THEORY AND METHODOLOGY OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS MODERN MANAGEMENT

**Summary.** The use of economic category “competitiveness” is considered, the essence of its definitions is analyzed because competitiveness can vary significantly depending on changes in external factors such as demand, supply and terms of goods sale. Competitiveness is a relative term which is tied to a particular market and time of sale. With the development of market economy and competition as a necessary condition of its operation it was found that the competitive position of enterprises is determined by their competitiveness. The concept of competitiveness is now widely used in industry, economics and business. Features of the notion “enterprise competitiveness” development and establishment are analyzed. Competitiveness in the broadest sense is a complex feature determined by a set of indicators due to which the consumer preferences are formed. There are many theories of competition and competitiveness and a variety of theoretical approaches to the study of this economic phenomenon. The principles of basic theories of competition and competitiveness are considered briefly because even their abridgement is necessary for understanding the essence, types and functions of competition as an environment of enterprise functioning. Regarding the analysis of economic categories when stating the expanded definition the attention should be focused on the economic terminology which is already a part of the system of economic knowledge and is used in practice. It is considered that competitiveness is the ability of a product or service to withstand comparison with similar goods and services of other manufacturers while maintaining a certain average market price. According to the study of literature it was found that terminology in the field of competitiveness is not uniform and there is no universal definition of this notion to be also universally accepted.

**Key words:** competitiveness, competition, management, innovation, quality.

**Постановка проблеми.** Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи при цьому виробника впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці й т.д. Конкуренція, і конкурентоспроможність зокрема, є визначальним фактором упорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (упровадження в виробництво нововведень: нових ідей, винаходів). Це сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників відносно споживача. У результаті конкуренції на ринку певного товару встановлюється конкурентна ринкова рівновага між постачальниками цього товару.

Конкурентоспроможність є результатом конкуренції, що проявляється в боротьбі між різними суб'єктами ринку за вигідніші й економічно оптимальні результати виробництва і реалізації продукції та послуг, за кращу якість оцінюваних благ і обслуговування споживачів. Вона сприяє прискоренню науково-технічного прогресу й удосконаленню структури національного господарства.

На сьогодні в ряді джерел поняття конкурентоспроможності активно використовується в аналізі теоретичної та практичної проблематики. При цьому в ряді випадків такий аналіз має неабияку цінність стосовно предметної галузі. Перш ніж експлікувати конкурентоспроможність як економічну категорію, доцільно розглянути досвід використання цього поняття в дослідницькій практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій, які відносяться до теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності, показує, що дана категорія має універсальний характер, який, зокрема, визначається різноманіттям природи об'єктів – носіїв

властивості конкурентоспроможності. На сьогодні проблематика конкурентоспроможності являє собою сферу досліджень, яка інтенсивно розвивається. Вагомий внесок щодо вивчення змісту й обсягу питання, що стосується конкурентоспроможності внесли М. Портер, Г.Л. Азов, Р.А. Фатхутдінов, А.В. Коротков, Е.Е. Румянцева, В.Д. Шкардун, М. Долинська.

**Мета статті.** В економічній літературі категорія «конкурентоспроможність» має різні інтерпретації, залежно від того, до якого об'єкта застосовується. Основним завданням у рамках нашого дослідження буде розглянути особливості розвитку й установлення поняття конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В міру розвитку ринкової економіки і конкуренції як однієї з умов її функціонування стало загальноновизнаним, що конкурентні позиції об'єктів визначаються їх конкурентоспроможністю. Поняття конкурентоспроможності в даний час має широке застосування в промисловості, економіці та підприємстві. Конкурентоспроможність у широкому розумінні – це комплексна властивість, зумовлена сукупністю показників, на основі яких формуються переваги споживачів. Безумовно, існує багато теорій конкуренції та конкурентоспроможності, безліч теоретичних підходів до дослідження цих економічних явищ. Коротко розглянемо зміст основних теорій, адже навіть короткий виклад суті основних теорій конкуренції та конкурентоспроможності необхідний для усвідомлення суті, видів та функцій конкуренції як середовища функціонування підприємства.

У світовій практиці для визначення конкурентоспроможності фірм широко використовується теорія рівноваги фірми і галузі А. Маршала. Критерієм конкурентоспроможності відповідно до цієї теорії є наявність у фірми, що виробляє товар або послуги, таких чинників виробництва, які можуть бути використані з більшою, ніж в інших фірм, ефективністю. В якості вартісних показників за даними факторами розглядаються процентні ставки за банківськими кредитами, індекси закупівельних цін сировини, устаткування і т.п. Однак, як відомо, ця теорія розрахована, перш за все, на підставі ідеальних, практично в реальності не існуючих, умовах чистої або досконалої конкуренції. Тому вважається, що для визначення конкурентоспроможності фірм в умовах реально існуючих ринків та інших видів конкуренції застосувати цю теорію важко.

Основи сучасних уявлень про те, чим визначаються напрямки і структура міжнародних торгових потоків в умовах конкуренції, були закладені в теорії обліку міждержавних відмінностей у відносній забезпеченості факторами виробництва. Теорія пояснює багато закономірностей, які спостерігаються в конкретному середовищі міжнародної торгівлі. Країни дійсно виводять переважно продукцію, в затратах на виробництво якої домінують відносно надлишкові в них ресурси.

Теорія співвідношення монополії та конкуренції сформувалася на початку ХХ століття. Проблема співвідношення монополії та конкуренції постала дуже гостро: з'явилося безліч робіт, в яких давалися різні оцінки взаємин монополії та конкуренції. Міжнародні монополії утворюють світове господарство, таким чином усувається суперництво між країнами як економічне, так і політичне. У різних країнах, прагнучи захопити й поділити світові ринки, промислові монополії утворюють єдиний світовий картель, що забезпечує планомірне регулювання світового господарства. Монополістична конкуренція є явищем жорстокішим, ніж вільна конкуренція, оскільки розміри конкуруючих підприємств величезні, а втрати руйнівні. Панування монополій, з іншого боку, викликає застій у технічному прогресі, так як немає стимулів оновлення виробництва. Наслідком цього застою є недовантаження потужностей, знищення продукції для підтримки монополією високих цін, що, в свою чергу, гальмує розвиток продуктивних сил.

Для характеристики та визначення конкурентоспроможності фірм у США і країнах Західної Європи виникла теорія ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, фактори конкурентоспроможності поділяються на зовнішні (що характеризуються такими показниками, як потенціал ринку, його ємність; доступність ринку; вид товару; однорідність ринку; державне регулювання; структура галузі; ступінь залучення фірм у дану галузь; можливість залучення та використання нових технологій і т.п.) й економічні (які характеризують ефективність виробничої, збутової і фінансової діяльності організації).

Значний внесок у розвиток теорій конкуренції та конкурентоспроможності вніс М. Портер, який, зокрема, сформулював теорію рушійних сил. Ця теорія припускає, що зміна параметрів зовнішнього середовища визначає напрямок й інтенсивність галузевих змін. До рушійних сил, на думку М. Портера, можна віднести: зміни в довготерміновому темпі росту галузевої ємності ринку; зміни параметрів сегментів споживачів; продуктивні інновації; технологічні зміни; маркетингові інновації; входження і вихід з галузі великих організацій; поширення ноу-хау; посилення глобалізації галузі; зміни в питомих витратах і ефективності; зміни в перевагах споживачів і способах використання ними товарів і послуг, наприклад, зміщення інтересів в область більш стандартизованих і дешевих варіантів; зміни в державному регулюванні; зміни громадської думки, стилю життя; зниження або зростання невизначеностей і ризику. Основні рушійні сили галузі (зазвичай їх 3 – 4) називають домінуючими.

Оцінюючи оточення фірми, необхідно розглядати макро- і мікросередовище, в яких вона діє, а також її внутрішні умови існування. Для такого оцінювання М. Портер запропонував модель п'яти сил конкуренції.

Найінтенсивнішою є конкуренція між галузевими організаціями. Як правило, боротьба йде за величину ринкової частки (особливо на етапі галузевого зростання), оскільки у більшості випадків саме цей параметр визначає інші в довготерміновому періоді. Конкуренція з боку організацій з інших галузей (потенційних конкурентів) виникає у випадку, коли є ймовірність того, що організації з інших галузей можуть увійти в дану. Загроза з боку потенційних конкурентів корелює з величиною вхідного бар'єра в галузь, специфікою відносин у ній. Величину вхідного бар'єра визначають такі параметри: виробничий та маркетинговий ефект масштабу та освоєння; переваги споживачів, наявність каналів збуту, постачання або вартість їх створення; жорсткість державного регулювання. Величина вхідного бар'єра може бути виражена в грошовому еквіваленті. Рішення про входження в галузь приймається на основі співставлення величини вхідного бар'єра і передбачуваних прибутків у довготерміновому періоді. Деякі складові, що визначають величину вхідного бар'єра, можуть значно змінюватися з часом, наприклад, закінчення термінів дії найважливіших патентів має тенденцію знижувати величину вхідного бар'єра; навпаки, інвестиції в рекламу, створення збутових мереж та інші маркетингові дії, здійснені галузевими організаціями, підвищують його.

Теорія конкурентної раціональності ґрунтується на дії принципу прийняття маркетингових рішень на насиченому конкурентами ринку. Слово «конкурентна» означає, що компанія діє на ринку серед інших компаній, які приймають подібні рішення; «раціональність» – те, що вона прагне бути послідовною в організації обміну зі споживачами на ринку, який постійно розвивається. Відповідно до цієї теорії, особливої уваги при розробленні маркетингових рішень вимагає врахування існування циклічності.

Кожен елемент циклу бере участь у складному комплексі причинно-наслідкових зв'язків. Оскільки циклічний процес не має початку й кінця, його розгляд можна почати з припущення, що структура і кількість пропозицій продавця – величини змінні. У будь-який момент часу деякі продавці здатні замінити свої товари і послуги, а також технологічний процес швидше, ніж інші. На сталих ринках зміна постачальників відбувається досить повільно. На інших, таких, що швидко зростають, де переважають технологічні нововведення (наприклад, на ринку комп'ютерів), швидкість зміни поставок досить істотна.

Розвиток вільних ринків здійснюється за допомогою процесу інновації-імітації, який спочатку прискорюється, потім сповільнюється і наростає знову. Таким чином, товарні ринки проходять у своєму розвитку не один, а декілька циклів. Конкурентна раціональність – це теорія життєвих циклів (упровадження, зростання, зрілості та спаду) нескінченності інновації-імітації. У даній теорії істотним є те, що продавці постійно впливають на ринкову кон'юнктуру, а та, в свою чергу, впливає на них.

На відміну від більшості інших теорій, теорія конкурентної раціональності не має початкового набору передумов, на які спираються всі інші положення. Замість цього, кожне положення є передумовою для наступного положення. Тому теорія конкурентної раціональності може характеризуватися як динамічна теорія нескінченних циклів інновацій-імітацій форм товару, каналів розподілу і ринкових типів поведінки, постійно спрямованих на підвищення ефективності й результативності.

Суть теорії конкурентної рівноваги полягає в забезпеченні умов довготривалої рівноваги на ринку певного товару при вільній конкуренції між постачальниками цього товару. Для конкурентної рівноваги згідно з цією теорією необхідні три умови: всі фірми галузі максимізують прибуток; в жодній фірмі немає причин для виходу зі справи, оскільки всі вони отримують нульовий економічний прибуток; ціна продукту така, що загальна пропозиція галузі дорівнює загальному споживчому попиту. Теорія конкурентної рівноваги найбільшою мірою, в порівнянні з іншими теоріями, відповідає основним теоремам економіки добробуту, який доводить, що за певних умов конкурентна рівновага оптимальна, і що будь-який оптимальний розподіл ресурсів можна досягти в конкурентній економіці з певним розмаїттям цін і розподілом ресурсів власників.

Фатхутдіновим Р.А. розробив теорію стратегічної конкурентоспроможності, суть якої полягає в обґрунтуванні необхідності прогнозування кожного параметра конкурентоспроможності на основі «дерева цілей» (показників конкурентоспроможності) стосовно сукупності об'єктів конкурентоспроможності: персоналу, товару, послуги, організації, галузі, регіону, країни.

Фатхутдінов Р.А. вбачає розвиток економіки за законами перехідної економіки, що характеризується «видимою рукою» наукового державного регулювання економікою, «невидимою рукою» ринку і механізмом глобальної конкуренції, а також високими вимогами до забезпечення якості процесів управління на всіх рівнях об'єктів, стосовно яких здійснюється процес управління. На основі цього Р.А. Фатхутдінов пропонує розділяти конкурентоспроможність об'єктів на стратегічну і фактичну нормативи стратегічної конкурентоспроможності, на думку автора, формуються і регламентуються в стратегії підвищення конкурентоспроможності об'єкта (на вході системи), їх реалізація повинна забезпечити підвищення фактичної конкурентоспроможності об'єкта (на виході системи).

У рамках теорії стратегічної конкурентоспроможності Р.А. Фатхутдінов вніс значний вклад у розвиток теорій конкуренції в цілому. Зокрема, розробив механізм дії закону конкуренції як динаміки питомої ціни групи конкурентних товарів і послуг з їх моделям; розширив уявлення про методи конкуренції не тільки цінової і нецінової, але й на основі підвищення якості сервісу споживачів об'єкта, зниження експлуатаційних витрат, підвищення якості процесів управління, комплексної конкуренції. Запропонував методики нормування та оцінювання стратегічної і фактичної конкурентоспроможності персоналу, товару, організації та інших об'єктів.

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг і може мати різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються: товар, підприємство, галузь, економіка. Таким чином, конкурентоспроможність – це комплексна властивість об'єкта, що складається із сукупності часткових властивостей.

Прагматичний аспект будь-якого поняття в операційному плані визначається, насамперед, тим, наскільки зміст цього поняття, набір його змістотворних ознак можуть бути використані як основа при розробленні методів і засобів вирішення практичних завдань, пов'язаних з цим поняттям. Очевидно, що для забезпечення прагматики будь-якого спеціального терміну недостатньо визначення в традиційному розумінні. Потрібна так звана експлікація, яка б встановлювала нехай на загальному рівні взаємозв'язок власне цього поняття і його компонентів з іншими категоріями предметної галузі. Мірилом повноти, несуперечності й практичної вартості введеної в науковий і прикладний ужиток категорії може слугувати відповідність усіх її змістотворних компонентів і парадигматичних зв'язків з компонентами узагальненої якісної моделі, яка приймається як база для подальших досліджень.

Стосовно аналізу економічних категорій при формуванні розгорнутого визначення доцільно зосередити увагу на економічній термінології, яка вже увійшла в систему економічних знань і, певною мірою, в практичний ужиток.

В даний час вважається, що конкурентоспроможність – це здатність товару або послуги витримати порівняння з аналогічними товарами і послугами інших виробників при збереженні середньоринкової певної ціни. Таке чи подібне до нього визначення апріорі приймається переважною більшістю дослідників проблематики конкурентоспроможності. Існування

властивості конкурентоспроможності у підприємств, які проводять самостійну економічну діяльність, є другорядним, незважаючи на часте згадування про нього в джерелах. Частіше використовуються інші характеристики підприємств, наприклад, ефективність або рентабельність. Доцільно розглянути питання про границі застосування терміна «конкурентоспроможність».

На сьогодні проблематика конкурентоспроможності являє собою сферу досліджень, яка інтенсивно розвивається і якій притаманні всі основні особливості подібних сукупностей завдань. Зокрема, можна з упевненістю сказати, що парадигма конкурентоспроможності на сьогодні сформована аж ніяк не повністю. Зокрема, є досить велика кількість міркувань щодо змісту й обсягу цього поняття, які часто можуть бути сформульовані з залученням категорій, що виходять за рамки економічних понять. Спочатку конкурентоспроможність застосовувалася в основному до товарів. Лише згодом термінологія була поширена на об'єкти іншого характеру – підприємства, галузі, країни.

Варіантів тлумачення конкурентоспроможності є досить багато, але так чи інакше мова завжди йде про певний різновид. Як показало вивчення літературних джерел, термінологія в галузі конкурентоспроможності не стандартизована і на сьогодні в літературі не існує загальноприйнятого й універсального визначення.

На думку М. Портера, під конкурентоспроможністю слід розуміти можливість ефективніше розпоряджатися ресурсами. Отже, ресурсозбереження є важливим чинником конкурентоспроможності [2, с. 305]. Не заперечуючи певної новизни, що міститься в результатах, отриманих цим автором, слід визнати, що концепція конкурентоспроможності М. Портера є прямим аналогом методологічної бази, що досліджує проблеми оцінювання рівня якості продукції. Тобто спроба сформулювати визначення конкурентоспроможності як економічної категорії зводиться до дефініції якості. М. Портер пов'язує фактори конкурентоспроможності підприємства з факторами виробництва й розділяє їх на основні (природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, капітал) і розвинені (сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри) [3, с. 274].

Р.А. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як властивість об'єктів, яка характеризує ступінь реального і потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з кращими аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. За твердженням Фатхутдінова «конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар чи послугу». За іншим його визначенням, конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкретного ринку. До безлічі об'єктів, що володіють властивістю конкурентоспроможності, автор відносить, крім продукції, ще й нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторську документацію, технологію, виробництво, персонал («робітник», «спеціаліст», «менеджер» за твердженням автора), цінні папери, інфраструктуру (навколишнє середовище), інформацію [5, с. 612].

Коротков А.В. вважає, що конкурентоспроможність як економічна категорія означає ступінь переваги продукту на ринку в порівнянні з іншими, конкуруючими продуктами аналогічного призначення. Таке сприйняття конкурентоспроможності є практично загальноприйнятим. Отже, для оцінювання конкурентоспроможності продукту необхідно застосовувати порівняльну характеристику. В іншому визначенні автора акцентується увага на цільовому сегменті оцінювання конкурентоспроможності: «конкурентоспроможність – порівняльна характеристика конкретних продуктів, стратегічних комерційних (господарських) підрозділів, підприємств за принципом «краще-гірше» з позицій споживачів» [1, с. 117]. Кожне підприємство – учасник ринку порівнює себе з конкурентом за різними параметрами, до яких відносяться і характеристики продукту. Підприємство враховує також відмінності в асортименті, іміджі підприємства, силі маркетингу, досконалого виробництва й персоналу, досягнутих результатах діяльності, видах діяльності з формування і витрачання ресурсів.

Найлаконічніше визначення конкурентоспроможності дано Е.Е. Рум'янцевою: «конкурентоспроможність – наявність сильних, стійких позицій на ринку». За твердженням автора, базою створення конкурентоспроможності для виробника, який індивідуалізує свій товар або послугу виробника, є продукція, властивості якої суттєво відрізняються від

властивостей продукції конкурентів. Вона вважає, що «конкурентоспроможність організації – одна зі складових стратегії розвитку будь-якої комерційної організації [4, с. 503]. Стосовно оцінювання існуючої конкурентоспроможності організації виділяють три типи ситуацій: організація займає лідируючі позиції на ринку; організація займає позицію переслідування лідерів; організація слабка в усіх відношеннях або перебуває в стані кризи».

Таким чином, термінологія в галузі конкурентоспроможності об'єктів не стандартизована. Мало знайдеться економічних понять, щодо яких розбіжності мали б настільки виразний характер. Усвідомлюючи, що властивість конкурентоспроможності виробів об'єктивно існує, і водночас, відчуваючи відсутність однастайності поглядів у цьому питанні, дуже багато дослідників прагнуть оперувати релевантною термінологією, не пояснюючи, що ж вони, власне, мають на увазі. Більше того, окремі автори стверджують, що універсального визначення конкурентоспроможності немає і бути не може, а все залежить від того, якого об'єкта (предмета) або суб'єкта воно стосується. Становище ускладнюється ще й тим, що конкурентоспроможність може виявитися безпосереднім або допоміжним зосередженням дослідницьких інтересів у багатьох галузях знань, починаючи з цілком традиційних, які безперечно входять до концепції маркетингу, і охоплюючи відносно нові для нас, скажімо, сферу освіти. Водночас досить велика кількість публікацій містить тією чи іншою мірою значну кількість фактів і висновків, що дозволяє провести попередній аналіз економічного змісту терміну «конкурентоспроможність виробу».

Шкардун В.Д. вважає, що «конкурентоспроможність підприємства в широкому сенсі можна визначити як здатність досягати власної мети в умовах протидії конкурентів» [6, с. 46]. Даний автор пропонує виділяти такі складові: конкурентоспроможність пропозиції на ринку, ресурсів підприємства, менеджменту та підприємницької ідеї [7, с. 40]. Поточна конкурентоспроможність підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю пропозиції на ринку. Пропозиція включає продукт, ціну та супутні послуги, а в загальному випадку – все, що визначає корисність (вигідність) придбання для клієнта. Часто підприємство має кілька пропозицій, при цьому можна говорити про інтегральну конкурентоспроможність усього продуктового портфеля.

**Висновки.** Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність організації співвідносяться між собою як частина і ціле. Сутність конкурентоспроможності організації найповніше можна виразити таким чином: конкурентоспроможність організації – це сукупність властивостей, що відрізняють її від інших суб'єктів господарювання вищим ступенем задоволення своїми товарами (роботами, послугами) потреб населення, ефективністю діяльності, можливістю й динамікою пристосування до умов ринкової кон'юнктури, здатністю до економічного розвитку на основі розроблення й реалізації конкурентних стратегій.

Основними властивостями конкурентоспроможності, притаманними всім складовим, є їх відносність і динамічний характер. Відносність конкурентоспроможності багато в чому визначається тим, що конкуренція сама собою виникає там, де є «перетин» цілей – конфлікт з приводу доступу до тих чи інших обмежених ресурсів або можливостей, тобто при виникненні конкурентної боротьби. Динамічний характер конкурентоспроможності породжує її постійну недостатність. Це – один з основних рушійних моментів, який впливає і на стратегічні, й на оперативні рішення, оскільки не існує постійних конкурентних переваг, будь-які переваги рано чи пізно будуть скопійовані або перевершені конкурентами. Єдиною стійкою конкурентною перевагою є постійний рух вперед, постійні інновації в усіх сферах діяльності.

**Conclusions.** Summarizing the research results it should be noted that product competitiveness and enterprises competitiveness relate to each other as a part and a whole. The essence of enterprises competitiveness may be expressed as follows: the enterprise competitiveness is a set of properties that distinguish it from other entities by higher degree of consumer's needs and wants satisfaction with its goods (works, services), operating efficiency, ability and dynamics to adapt to market conditions and capacity for economic development through the development and implementation of competitive strategies.

The basic properties of competitiveness which are inherent to all components are their relativity and dynamic character. Relativity of competitiveness is largely determined by the fact that competition by itself occurs where there is an "intersection" of goals – conflict over access to certain

scarce resources or opportunities, that is in case of competitive struggle. The dynamic nature of competitiveness results in its constant insufficiency. This is one of the main driving forces affecting the strategic and operational decisions because there are no constant competitive advantages – any advantages sooner or later will be copied or exceeded by competitors. The only stable competitive advantage is the continuous forward movement, continual innovations in all spheres of activities.

**Використана література**

1. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования [Текст] / А.В. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304 с.
2. Портер, Майкл Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 790 с.
3. Портер, М.Э. Конкуренция; пер. с англ. [Текст] / М.Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
4. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.
5. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
6. Шкардун, В.Д. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии [Текст] / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинг. – 2001. – № 3(58). – С. 44 – 54.
7. Шкардун, В.Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / В.Д. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – № 1. – С. 38 – 50.