

УДК 339.5

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Аванесова Н.Е., д.е.н., професор,  
Бекецький Р.М., здобувач,  
Терещенко А.А., магістр (ХНУБА)*

*Успішне функціонування підприємств в умовах наростання кризових явищ залежить від його можливостей з підтримки власних позицій під тиском змін, що відбуваються. Особливої уваги це потребує у забезпеченні виживаємості та розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. Саме тому перед господарюючими суб'єктами постає першочергове завдання з підтримки існуючих конкурентних переваг, а також формування та забезпечення щойно виявлених. Найчастіше вважається, що конкурентна перевага означає краще пристосування підприємства на ринку по відношенню до конкурентів.*

*Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, підприємство, глобальна економіка*

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Аванесова Н.Э., д.э.н., профессор,  
Бекецкий Р.М., соискатель,  
Терещенко А.А., магистр (ХНУСА)*

*Успешное функционирование предприятий в условиях нарастания кризисных явлений зависит от его возможностей по поддержке собственных позиций под давлением изменений, происходящих. Особого внимания это нуждается в обеспечении выживаемости и развития субъектов хозяйствования в долгосрочной перспективе. Именно поэтому перед хозяйствующими субъектами стоит первоочередная задача по поддержке существующих конкурентных преимуществ, а также формирование и обеспечение вновь выявленных. Чаще всего считается, что конкурентное преимущество означает лучшее приспособление предприятия на рынке по отношению к конкурентам.*

*Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентоспособность, предприятие, глобальная экономика*

## COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISES IN THE GLOBAL ECONOMY

*Avanesova N.E., Doctor of Science (Economic), Professor,  
Beketckiy R.M., applicant,  
Tereshchenko A.A., master (KNUCEA)*

*The successful functioning of enterprises in the conditions of growing crisis phenomena depends on its ability to support its own positions under the pressure of changes*

*occurring. This requires special attention to ensure the survival and development of economic entities in the long term. That is why economic entities face the priority task of supporting existing competitive advantages, as well as the formation and provision of newly identified ones. The formation and maintenance of competitive advantages are very important. Effective management of the enterprise involves first of all the definition of the sources of competitive advantage of the enterprise. To do this, it is necessary to outline the advantages that distinguish the company from its competitors. Most often it is considered that competitive advantage means the best adaptation of the enterprise in the market in relation to competitors. At the same time, the best adaptation of the enterprise in the market is only a prerequisite for achieving its competitive advantage. Here we are talking about better performance in comparison with competitors, which enables a greater level of implementation of the expectations of investors, management personnel and employees.*

**Keywords:** *competitive advantages, competitiveness, enterprise, global economy*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Успішне функціонування підприємств в умовах наростання кризових явищ залежить від його можливостей з підтримки власних позицій під тиском змін, що відбуваються. Особливої уваги це потребує у забезпеченні виживаємості та розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. Саме тому перед господарюючими суб'єктами постає першочергове завдання з підтримки існуючих конкурентних переваг, а також формування та забезпечення щойно виявлених. Разом з тим слід швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до них з мінімально можливими втратами для бізнесу або взагалі протистояти дестабілізуючому впливу конкурентного зовнішнього середовища, що забезпечується конкурентоспроможністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теорій конкуренції, конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності присвячено численну кількість наукових праць. Зокрема, слід виділити науковий доробок В.Л. Диканя [5, 9-11], Ю.Т. Боровика [5], О.М. Полякової [5, 9-10], Ю.М. Уткіної [5, 9-10, 16-18], С.В. Панченко [9-11], О.М. Шраменко [9-10], І.В. Воловельської [3, 11], О.В. Маслової [11], А.В. Толстової [14] та

ін. Проведений аналіз існуючих підходів до визначення сутності конкурентних переваг підприємства дозволив виявити шість підходів до розкриття їх сутності [7, 8]:

- факторно-результативний, основою якого є отримання конкурентних переваг підприємством на засадах ефективності чи результативності використовуваної сукупності факторів з урахуванням їх якості;

- компетентнісний, згідно якого джерелом конкурентних переваг підприємства є його ключові компетенції та наявні ресурси;

- ціннісно-орієнтований, в рамках якого у забезпеченні конкурентних переваг підприємства акцент зміщується на врахування його ціннісних властивостей;

- маркетинговий, основою якого є прирівнювання конкурентоспроможності підприємства до конкурентоспроможності його продукції, а отже, формування конкурентних переваг підприємства відбувається у розрізі асортименту продукції;

- ресурсний, у якому наголошується, що основою конкурентних переваг будь-якого підприємства є його ресурси;

- процесний, за якого кожна конкурентна перевага підприємства розглядається як певний процес забезпечення його конкурентоспроможності.

Беручи до уваги значний доробок вчених, разом з тим слід зазначити, що не

завжди підходи до розкриття сутності конкурентних переваг об'єктивно відображають їх значущість і можливості отримання, розвитку та використання в умовах надшвидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Так, наприклад, у дослідженні А. Войчак і Р. Камишнікова визначення сутності конкурентних переваг підприємства має доволі «розмитий» характер. Автори зазначають, що у ролі конкурентних переваг підприємства виступають характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [2]. При цьому у запропонованому визначенні не враховано інших учасників ринку, які при певних умовах можуть конкурувати з підприємством. У дослідженні В. Голіка забагато уваги приділяється концентрації за певних умов використання вже наявних конкурентних переваг підприємства [4], що є неприпустимим з урахуванням нестабільності економічних ринків. Дещо «застарілими» в постіндустріальному суспільстві в умовах соціально-орієнтованої економіки є визначення конкурентних переваг підприємства тільки на основі їх економічної прибутковості з нівелюванням соціального ефекту, яке розкривається у роботах А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда [15], К. Єліна [6].

Таким чином, слід відзначити, що в економічній науці не має єдиної думки науковців щодо визначення сутності конкурентних переваг, джерел їх формування та розвитку.

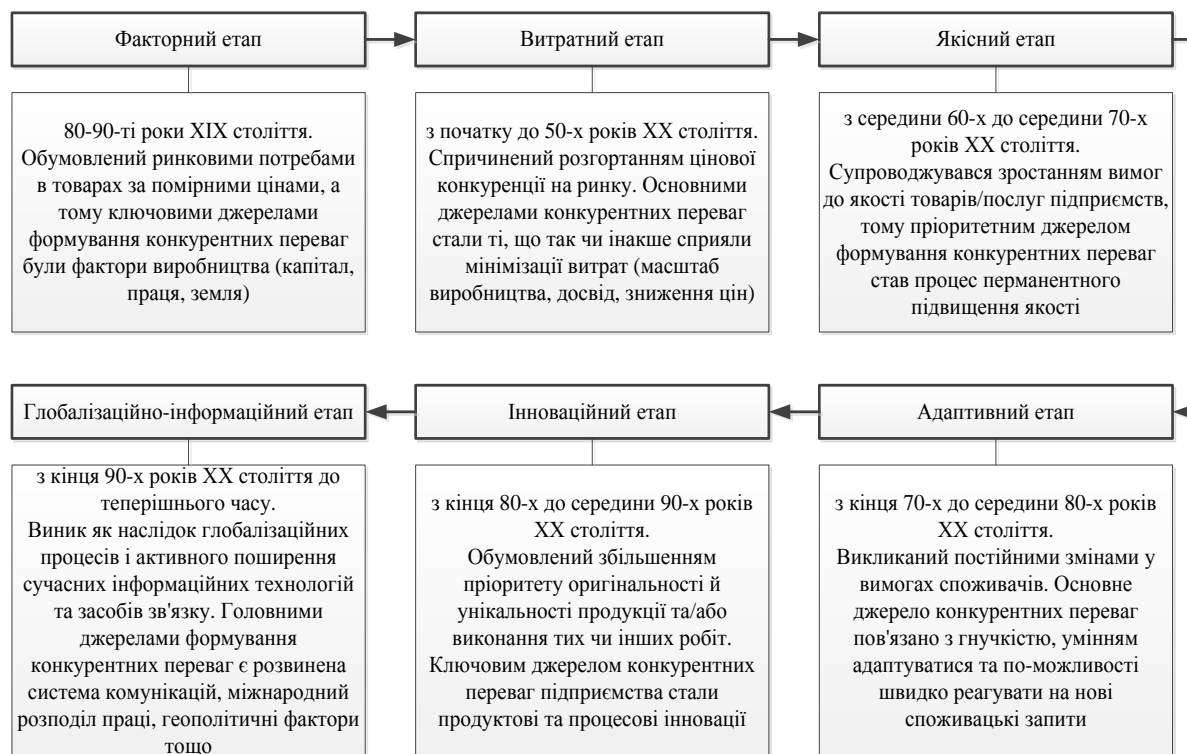
**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** Не дивлячись на достатню пропрацьованість проблематики щодо визначення сутності конкурентних переваг, не розкритими залишаються питання розгляду даної категорії як сукупності низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які обумовлюють процес управління, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищує ризики під час формування та

розвитку конкурентних переваг цього підприємства.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Саме тому метою статті є дослідження сутності, значущості та механізмів забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах глобальної економічної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміна ринкових умов ведення підприємницької діяльності і функціонування підприємств на відкритих ринках у більшості випадків викликає необхідність негайної пошуку нових джерел формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Систематизація наукових досліджень вчених, зокрема робіт Р. Пейса й Е. Стефана [21], колективу авторів на чолі з В. Диканем [5], І. Воловельської [3], А. Толстової [14], Ю. Уткіної [16-18] та ін. [7, 8], дозволила дослідити еволюційний шлях підходів до формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1).

Пошук джерел формування конкурентних переваг у дослідженнях науковців ще досі базується на роботах одного з класиків теорії конкуренції М. Портера. Зокрема, ним визначено лише два базових джерела формування конкурентних переваг підприємства. Це, по-перше, низькі витрати, які дозволяють отримувати більші прибутки за рахунок можливості встановлення порівняно низьких цін на продукцію, і, по-друге, диференціація продукції, яка дозволяє забезпечувати найвибагливіші потреби споживачів за рахунок унікальності продукції [12]. Проте, погоджуючись з думкою І.А. Спірідонова [13], слід зазначити, що зазначені конкурентні переваги притаманні саме товарам або продукції, формуючи їх конкурентоспроможність на ринку, а до забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають опосередковане відношення.



*Рис. 1. Еволюція джерел формування конкурентних переваг*

У подальших дослідженнях до конкурентних переваг, зокрема слід виділити роботи Г. Азоєва і А. Челенкова [1], К. Хессіга [20], до джерел конкурентних переваг підприємства стали відносити й часовий фактор. Він враховує в собі швидкість реагування на зміни потреб покупців і ринку, а в наш час ще й швидкість реагування на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, дії конкурентів, контрагентів та інших пов'язаних з підприємством суб'єктів ринку.

У роботах Г. Азоєва, А. Челенкова [1] і Р.А. Фатхутдінова [19] запропоновано критеріальний підхід до класифікації конкурентних переваг підприємства (рис. 2-3). Однак, конкурентні переваги класифіковані за методикою Г. Азоєва мають взаємопов'язане суперечливе визначення: наприклад, визнана унікальною конкурентна перевага завжди буде стійкою (саме це є не правильним

для реалій функціонування ринків сьогодні), а визнана нестабільною конкурентну перевагу може бути повторена будь-ким у будь-який час. При цьому слід зазначити, що у запропонованій класифікації конкурентних переваг підприємства повністю відсутня їх деталізація, розкриття їх сутності та джерел формування.

Запропонована Р.А. Фатхутдіновим класифікація конкурентних переваг є більш широкою на відміну від класифікації Г. Азоєва, проте має достатньо опосередковане відношення до конкурентних переваг підприємства. Класифіковані за сферою виникнення конкурентні переваги більшою мірою стосуються країни в цілому, а класифіковані за внутрішньою сутністю конкурентні переваги, знов таки ж, відносяться до продукції підприємства чи його послуг.

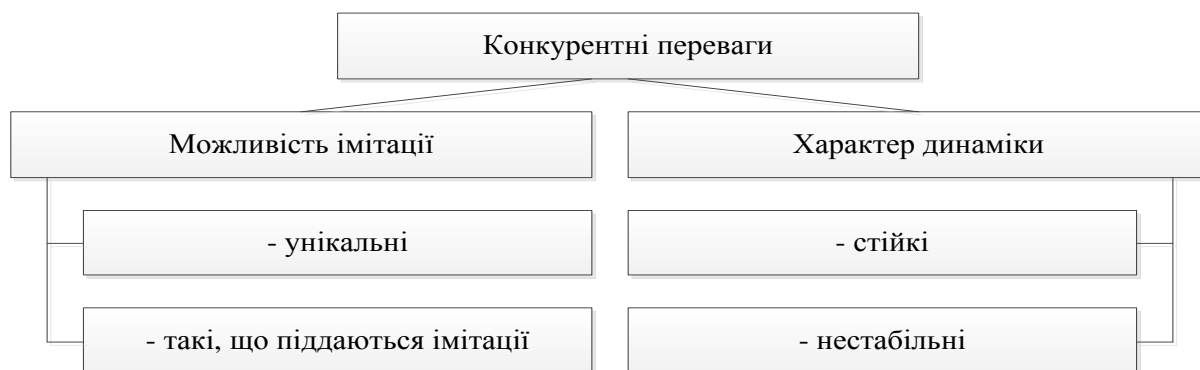


Рис. 2. Класифікація конкурентних переваг за Г. Азоєвим [1]



Рис. 3. Класифікація конкурентних переваг за Р. Фатхутдіновим [19]

У наш час велике значення для підприємства має класифікація конкурентних переваг за джерелами їх виникнення, бо саме вона відображає шляхи формування кожної окремої конкурентної переваги та можливості їх повторення іншими підприємствами. У численних дослідженнях [3, 7, 8, 14, 17] конкурентні переваги підприємства за цією ознакою поділяються на конкурентні переваги низького, високого та найвищого рівнів. До конкурентних переваг низького рівня відносять ті, які мають за основу вартість чи доступність факторів виробництва. Такі конкурентні переваги занадто підприємство отримує занадто легко, а, отже, вони не є унікальними, не забезпечують стабільності функціонування та притаманні всім учасникам ринку. Конкурентні переваги високого рівня

досягаються за рахунок використання інноваційних технологій та досягнення високого рівня репутації підприємства на ринку. Їх формування та використання вимагає значних фінансових витрат, і тому не є легко досяжним для будь-якого іншого учасника ринку. Конкурентні переваги найвищого рівня досягаються на протязі багатьох років конкурентної боротьби, є найдорожчими та базуються на постійному оновленні техніко-технологічної бази виробництва, застосуванні передових методів організації праці та відпочинку робітників підприємства, випереджуючій пропозиції продукції та послуг на ринку.

При цьому слід пам'ятати, що не всі цінності та властивості підприємства можуть бути його конкурентними перевагами (рис. 4).



Рис. 4. Критерії відношення характеристик підприємства до конкурентних переваг

Управління конкурентними перевагами, процесом їх формування, розвитку і підтримання є складною задачею, вирішення якої, в першу чергу, залежить від побудованої на підприємстві системи менеджменту, її продуктивності, результативності, сприйнятливості та збалансованості. Незбалансованість, на разі, є основною причиною низької ефективності управління конкурентними перевагами підприємства (рис. 5).

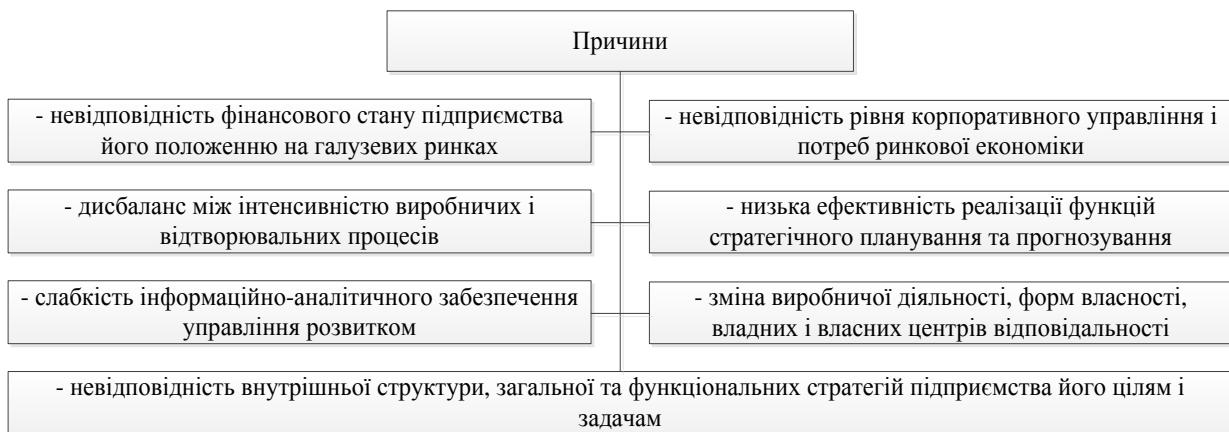


Рис. 5. Причини неефективного управління конкурентними перевагами підприємства

Авторами встановлено, що саме формування функціональної системи управління конкурентними перевагами підприємства є запорукою їх формування, використання, динамічного розвитку та утримання. При цьому процес управління конкурентними перевагами повинен всебічно спиратися на врахування постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому**

**напряму.** Найбільш доцільним є визначення сутності конкурентних переваг підприємства з позицій ефективності чи результативності використовуваної сукупності факторів з урахуванням їх якості (факторно-результативний підхід) чи з позицій врахування ціннісних властивостей підприємства (ціннісно-орієнтований підхід). Саме визначені за цими підходами конкурентні переваги дозволяють підприємству отримувати реальну ринкову перевагу над іншими суб'єктами

ринку та утримувати її на протязі тривалого періоду часу. В умовах динамічного зовнішнього середовища формування та досягнення конкурентних переваг підприємства потребує високого рівня його адаптаційних можливостей з метою досягнення високої ефективності функціонування та досягнення запланованих результатів діяльності.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / А.Г. Азоев, А.П. Челенков. – Москва: НОВОСТИ, 2000. – 256 с.

2 Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація [Текст] / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С. 50-53.

3 Воловельская И.В. Влияние инноваций на конкурентные преимущества предприятий [Текст] / И.В. Воловельская, В. Паничева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №55. – С. 64-67.

4 Голік В.В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління [Текст] / В.В. Голік // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 серпня 2013 року, м. Сімферополь. – Сімферополь, 2013. – С. 26-29.

5 Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: підруч. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 421 с.

6 Елин К.В. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга [Текст] / К.В. Есин // Вестник ТОГУ. – 2012. – №1(24). – С. 207-2012.

7 Литвинюк О.П. Формування

конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки [Текст] / О.П. Литвинюк, І.С. Гавриленко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – №35. – С. 144-149.

8 П'ятницька Т.Г. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування [Електронний ресурс] / Т.Г. П'ятницька, А.М. Предеїн, О.В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг. – 2014. – Режим доступу: [elib.hduht.edu.ua/bisstream/123456789/954/1/25.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/bisstream/123456789/954/1/25.pdf)

9 Панченко С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.

10 Панченко С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. – 241 с.

11 Панченко С.В. Управління бізнесом [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 288 с.

12 Портер М. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. – Київ: Основа, 1997. – 392 с.

13 Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России [Текст]: учебное пособие / И.А. Спиридонов. – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.

14 Толстова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств [Текст] / А.В. Толстова, А.В. Котельнікова // Вісник економіки

транспорту і промисловості. – 2017. – №59. – С. 177-185.

15 Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – Москва: Вильямс, 2005. – 928 с.

16 Уткіна Ю.М. Глобалізаційні аспекти забезпечення конкурентостійкості підприємств [Текст] / Ю.М. Уткіна // Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. – Харків: ФОП Панов А.М., 2018. – С. 316-324.

17 Уткіна Ю.М. Теоретичні основи забезпечення конкурентостійкості підприємств [Текст] / Ю.М. Уткіна // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. – Харків: ФОП Панов А.М., 2018. – С. 236-245.

18 Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст] / Ю.М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – №65. – С. 60-67.

19 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Эксмо, 2004. – 544 с.

20 Хэссиг К. Время как фактор стратегии конкуренции [Текст] / К. Хэссиг // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №3. – С. 104-109.

21 Pace P.W. Paradigm of Competitiveness [Text] / P.W. Pace, E.G. Stefan // Competitiveness Review. 1996. – №1. Vol. 6. – P. 8-13.

## REFERENCES

1 Azoev G.L., Chelenkov A.P. (2000) Konkurentnye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]. Moskva: NOVOSTI. (in Russian)

2 Voychak A.V., Kamyshnikov R.V.

(2005) Konkurentni perevahy pidpryyemstva: sutnist' i klasyfikatsiya [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukrayini*, no. 2, pp. 50-53.

3 Volovel'skaya I.V., Panicheva V. (2016) Vliyanie innovatsiy na konkurentnye preimushchestva predpriyatiy [Influence of innovations on competitive advantages of enterprises]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 55, pp. 64-67.

4 Holik V.V. (2013) Zabezpechennya konkurentnykh perevah sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv cherez formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya [Ensuring competitive advantages of agricultural enterprises through the formation of strategic management]. *Proceedings of the Aktual'ni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu: Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Ukrayina, Simferopol', Serpen' 16-17, 2013)*, Simferopol', pp. 26-29.

5 Dykan' V.L., Borovyk Yu.T., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2011) *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv* [Ensuring the competitiveness of enterprises]. Kharkiv: UkrDAZT. (in Ukrainian)

6 Elin K.V. (2012) Model' upravleniya konkurentnyimi preimushchestvami v kontseptsii kontrollinga [Model of management of competitive advantages in the concept of controlling]. *Vestnik TOGU*, no. 1(24), pp. 207-2012.

7 Lytvynyuk O.P., Havrylenko I.S. (2010) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva ta zabezpechennya yikh pidtrymky [Formation of competitive advantages of the enterprise and ensuring their support]. *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu kharchovykh tekhnolohiy*, no. 35, pp. 144-149.

8 P'yatnyts'ka T.H., Predyein A.M., Ryabova O.V. (2014) Konkurentni perevahy pidpryyemstv: vyznachennya ta dzherela formuvannya [Competitive advantages of enterprises: definition and sources of formation]. *Ekonomichna stratehiya i*



- perspektyvy rozvytku sfery torhivli i posluh* (electronic publication). Available at: [elib.hduht.edu.ua/bisstream/123456789/954/1/25.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/bisstream/123456789/954/1/25.pdf) (accessed 17 May 2019).
- 9 Panchenko S.V., Dykan' V.L., Shramenko O.V., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2016) *Teoretychni osnovy orhanizatsiyi pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti* [Theoretical bases of the organization of business activity]. *Pidpryyemnytstvo* [Business]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 10 Panchenko S.V., Dykan' V.L., Shramenko O.V., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2016) *Realizatsiya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti u suchasnykh rynkovykh umovakh* [Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions]. *Pidpryyemnytstvo* [Business]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 11 Panchenko S.V., Dykan' V.L., Volovel's'ka I.V. ta in. (2017) *Upravlinnya biznesom* [Business management]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 12 Porter M. (1997) *Stratehiya konkurentsiyi* [Competitive strategy]. Kyiv: Osnova. (in Ukrainian)
- 13 Spiridonov I.A. (1997) *Mezhdunarodnaya konkurentsiya i puti povysheniya konkurentosposobnosti ekonomiki Rossii* [International competition and ways to improve the competitiveness of the Russian economy]. Moskva: INFRA-M. (in Russian)
- 14 Tolstova A.V., Kotel'nikova A.V. (2017) *Teoretychni osnovy upravlinnya konkurentospromozhnisty u vichyznyanykh pidpryyemstv* [Theoretical bases of management of competitiveness of domestic enterprises]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 59, pp. 177-185.
- 15 Tompson A., Striklend A.Dzh. (2005) *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moskva: Vil'yams. (in Russian)
- 16 Utkina Yu.M. (2018) *Hlobalizatsiyini aspekty zabezpechennya konkuretnosti ykosti pidpryyemstv* [Globalization aspects of ensuring competitiveness of enterprises]. *Efektivnist' suchasnoho biznesu v umovakh dynamichnoho seredovyshcha* [Efficiency of modern business in a dynamic environment]. Kharkiv: FOP Panov A.M., pp. 316-324.
- 17 Utkina Yu.M. (2018) *Teoretychni osnovy zabezpechennya konkurentostiykosti pidpryyemstv* [Theoretical basis for ensuring the competitiveness of enterprises]. *Yevropeys'kyy vektor modernizatsiyi ekonomiky: kreatyvni, prozoristi ta stalyy rozvytok* [European vector of economic modernization: creativity, transparency and sustainable development]. Kharkiv: FOP Panov A.M., pp. 236-245.
- 18 Utkina Yu.M. (2019) *Yakisni aspekty zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv* [Qualitative aspects of enterprise competitiveness]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 65, pp. 60-67.
- 19 Fatkhutdinov R.A. (2004) *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moskva: Eksmo. (in Russian)
- 20 Khessig K. (1995) *Vremya kak faktor strategii konkurentsiyi* [Time as a factor of competition strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 3, pp. 104-109.
- 21 Pace P.W., Stepfan E.G. (1996) *Paradigm of Competitiveness. Competitiveness Review*, no 1, vol. 6, pp. 8-13.