

УДК 65.011

І.В. БУЛАХ, к.е.н., доцент

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення конкуренції конкурента стратегія є одним із важливих інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства; створення, розвитку та утримання стійких конкурентних переваг на перспективу.

Питання з вибору, реалізації стратегії було досліджено в роботах О.Є. Найденко, Л.Л. Гевлич, М. Портера, Ф. Котлера, А. Юданова, О.С. Віханського і ін. [1-15]. Незважаючи на значну кількість підходів до вирішення задач вибору конкурентної стратегії підприємства, деякі питання вимагають подальших досліджень, наприклад, термінологія, взаємозв'язок конкурентної стратегії із іншими стратегіями, критерії вибору стратегії. Також, слід відмітити наступне. Для кожного підприємства набір стратегічних дій є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. Проте вибір стратегії обумовлюється різними факторами, які є динамічними у просторі і часі, що спричиняє ряд проблем визначення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства допомагає вирішувати проблеми підвищення конкурентоспроможності й направляти зусилля з удосконалення діяльності підприємства в русло адекватної і придатної саме для нього конкурентної стратегії. Тому задача вибору конкурентної стратегії підприємства є актуальною.

Метою даної роботи є розробка методичних положень з вибору конкурентної стратегії підприємства на основі оцінки його конкурентоспроможності. Теоретичною та методологічною основою досліджень є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адаптивної стійкості систем.

Конкурентні стратегії складаються з підходів і напрямів, що визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах. Також конкурентні стратегії - це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або кон-

курентостійкість підприємства в цілому.

Склад, характер, стійкість, ефективність використання наявних конкурентних переваг, динаміка їх розвитку, спроможність та вчасність формування нових конкурентних переваг характеризує конкурентоспроможність підприємства. Вибір конкурентної стратегії має базуватися на проведеній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючі вищесказане доцільно при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовувати підхід, який диференційовано адаптований до прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень [16]. Розроблений метод оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає проведення окремої оцінки на поточний період (тактичної конкурентоспроможності); оцінки спроможності підприємства створювати, розвивати, утримувати конкурентні переваги, протистоючи загрозам або використовуючи можливості зовнішнього середовища (конкурентостійкості), що забезпечить в майбутньому конкурентоспроможність підприємства (стратегічну конкурентоспроможність).

Для реалізації запропонованого методу розроблено математичну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на теорії нейронних мереж та нечітких множин, і створено на її основі методичні засади щодо визначення відповідних управлінських рішень, що удосконалює процес управління підприємством на стратегічному і тактичному рівнях [17].

Таким чином, завдяки ієрархічній побудові математичної моделі оцінки досягається найповніше врахування стану факторів внутрішнього і зовнішнього середовища конкретного підприємства в певний момент часу, що є необхідною умовою проведення якісного конкурентного аналізу. Використання апарату нейронних мереж та нечітких множин має певні переваги при оцінці конкурентоспроможності і ухвалення управлінських рішень: комплексність, системність, врахування динамічності показників в просторі і часі, врахування спе-

© І.В. Булах, 2012

.....
<http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека» / «Информационные ресурсы»

<http://www.instud.org>, http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_ekon/

цифіки діяльності підприємств, можливість налагодження і навчання моделі на реальних даних.

Існує два підходи до обрання стратегії:

- користуючись методом аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме її цілям у майбутньому. Цієї стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

- виходячи із наявної стратегії і конкурентних переваг, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям.

Існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Підхід, який запропоновано М. Портером, базується на визначенні підприємством типу конкурентної переваги і підходить до вузькоспеціалізованих підприємств [2]. Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером більше організована за ознакою характеру дій, ступеню їх агресивності [6]. А. Юдановим запропоновано класифікацію конкурентних стратегій на підставі одночасного використання декількох факторів [7]. Така класифікація підходить до широкого кола підприємств, які суттєво відрізняються за різними ознаками. Підхід, який запропоновано О. С. Віханським, базується на життєвому циклі розвитку товару або підприємства [8].

Вищевказані підходи до класифікації конкурентних стратегій є базовими, тому їх будемо використовувати при побудові методичного підходу щодо вибору конкурентної стратегії підприємства. З цією метою проведемо аналіз існуючих конкурентних стратегій і удосконалимо порядок вибору конкурентної стратегії підприємства відповідно досягнутого рівня конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства.

На основі аналізу сил конкуренції М. Портером було виділено три базові конкурентні стратегії в залежності від цільового ринку і типу конкурентної переваги: стратегія лідерства у витратах, диференціація, концентрація на сегменті (фокусування, спеціалізація) [2].

Обрання стратегії диференціації підприємством передус ретельний аналіз стану складових стратегічної конкурентоспроможності. Особливу увагу приділяється значенню комплексних показників внутрішньої конкурентостійкості підприємства, зовнішньої конкурентостійкості, і показників, що їх формують [17]. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що

значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Якщо конкурентна перевага досягнута за рахунок випуску унікальної продукції, яка заснована на використанні власних конструкторських розробок, унікальних технологій, ноу-хау, досвіду спеціалістів, то для знищення такої переваги конкурентам необхідно розробити аналогічну продукцію, або придумати щось краще, або отримати ці секрети з найменшими витратами. Водночас, це потребує великих витрат, зусиль і часу у конкурента. В результаті підприємство знаходиться в лідируючому положенні, воно конкурентостійке. Але слід відзначити, що така конкурентна перевага досягається дуже повільно і вимагає великих витрат на її підтримання.

Стратегія концентрації більш відповідає підприємству, яке має середній рівень конкурентоспроможності, але не має достатнього запасу конкурентостійкості для конкурування на ринці в цілому.

Кожна з наведених стратегій М. Портера принципово відрізняється від іншої. Для забезпечення конкурентної переваги підприємству необхідно зосередитися тільки на одній базовій конкурентній стратегії, оскільки застосування одночасно декількох стратегій призведе до втрати ним конкурентостійкості і конкурентоспроможності.

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером ґрунтується на усвідомленні і ролі та місця певного підприємства, її конкурентів. Відповідно до частки ринку, яку утримає підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця [6].

Стратегія лідера реалізується тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку, тобто мають високий рівень тактичної конкурентоспроможності. Таке підприємство є „еталоном”, відносно якого проводиться порівняння своїх можливостей іншими конкурентами, які можуть спробувати атакувати, наслідувати або позбутися лідера.

Підприємством-лідером може бути обрано декілька стратегій: стратегію розширення первинного попиту; оборонну і наступальну стратегію, а також стратегію демаркетингу.

Стратегію розширення первинного попиту вибирають за таких умов: на початкових стадіях життєвого циклу товару, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови високого рівня конкурентостійкості, ще невеликий. Освоєння нової про-

дукції потребує нових витрат, які пов'язані із розробкою технології і нормативно-технологічної документації, виготовленням пристосувань і оснащення. По мірі вдосконалення і налагодження технології і продукції величина таких витрат буде складатися тільки із витрат, що витрачаються безпосередньо на випуск продукції.

Оборонна стратегія передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам. Таку стратегію часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. До оборонних стратегій відносяться такі: захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарного асортименту; впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою перешкод конкурентам; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо). Оборонну стратегію слід обирати підприємствам з високим рівнем внутрішньої конкурентостійкості і якщо підприємство піддається значному впливу зовнішнього середовища, особливо з боку конкурентів.

Наступальна стратегія передбачає збільшення частки ринку шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню „ефекту досвіду”, тобто коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

Стратегія демаркетингу передбачає або зменшення частки ринку у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту, або перехід на нові ринки, де підприємство не займає домінуючих позицій.

Якщо підприємство не займає положення лідера, тобто має середнє значення тактичної конкурентоспроможності, то воно може обрати агресивну стратегію атакування лідера з метою зайняти його місце. Атака може бути фронтальною або фланговою.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів конкурентної боротьби, які використовує він сам, не використовуючи аналіз для виявлення його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, маючи високий рівень конкурентостійкості і забезпечивши оптимальне співвідношення своїх сил і лідера.

Флангова атака передбачає проведення аналізу для виявлення слабких сторін лідера з метою використання отриманої інформації в конкурентній боротьбі. Атакування лідера проводиться на тому ринку, де він є слабким, або погано захищеним, шляхом пропозиції то-

варів за нижчими, ніж конкурента цінами. Ця стратегія вимагає середнього рівня конкурентостійкості підприємства і буде тим ефективнішою, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки встановлення ним нижчої ціни призводить до більших витрат.

При виборі агресивної наступальної стратегії необхідно правильно оцінювати можливість реакцію з боку конкурента-лідера і обирати саме ту, за якої він не буде здатний на протидію.

Для підприємства, яке має низький рівень тактичної конкурентоспроможності і займає невелику частку ринку, ефективною буде стратегія переслідування лідера.

Стратегію переслідування лідера слід обирати за таких умов: підприємство діє на олігополістичному ринку, де можливості диференціації невеликі; перехресна еластичність цін дуже висока, оскільки кожний конкурент прагне уникнути боротьби.

Але така стратегія передбачає активних дій, спрямованих на захоплення малої частки ринку і вимагає наявності середнього або високого рівня конкурентостійкості підприємства. Такі дії передбачають повнішу реалізацію своїх унікальних конкурентних переваг на певних сегментах ринку; впровадження прогресивних технологій з метою зниження витрат; дотримання спеціалізації, а не диференціації; підвищення ефективності управління.

Стратегія фахівця збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Така стратегія буде ефективною тоді, коли у підприємства є достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; низька привабливість обраної ніши для конкурентів; ніша відповідає специфічним можливостям організації; існує бар'єри для входження інших підприємств. Проведений ретельний аналіз значення складових внутрішньої конкурентостійкості дозволить підприємству обрати критерій спеціалізації.

А. Юдановим визначено фактори, на підставі яких підприємством може бути обрана одна з конкурентних стратегій: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна [6]. До таких факторів віднесено: виробництво (масове, спеціалізоване, універсальне, експериментальне); розмір організації (великий, середній, малий); стійкість організації (висока, низька); витрати на НДДКР (великі, середні, малі); конкурентні переваги (висока продуктивність, пристосованість до ринку, гнучкість, випередження у но-

вовведеннях). Відзначимо, що такі фактори можуть розглядатися у вигляді лінгвістичних показників; характеристика факторів у вигляді термів, які застосовуються при використанні методу оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі нечіткої логіки та нейронних мереж; сама класифікація в цілому – як база знань. Це є безперечною перевагою такої класифікації, але обмежена кількість факторів, градацій не дозволяє повніше дослідити свої конкурентні переваги і визначити тип конкурентної стратегії.

При побудові сегментації конкурентних стратегій відповідно отриманих оцінок стратегічної конкурентоспроможності підприємства слід враховувати положення теорії систем, які також повинні застосовуватися до підприємства. Згідно теорії систем адаптивна стійкість системи залежить від різноманітності її елементів нелінійно, причому найбільшою стійкістю володіють не найрізноманітніші системи, а ті, в яких існує свого роду “баланс” між різноманітністю і одноманітністю.

Проведені дослідження з адаптивної стійкості систем дозволяють виділити наступні важливі положення щодо підприємства як соціально-економічної системи:

- конкурентостійкість підприємства, що володіє обмеженим набором конкурентних переваг, які є однотипними але достатньо сильними, знижується при втраті конкурентних переваг. В майбутньому конкурентоспроможність підприємства буде значно гірша, ніж в теперішній час. З часом відбудеться повна втрата підприємством своєї конкурентоспроможності. Проте поява іншого типу конкурентних переваг сприятливо відіб'ється на конкурентостійкості підприємства, і в результаті на його конкурентоспроможності.

- в протилежність попередньому випадку, конкурентостійкість підприємства, що володіє конкурентними перевагами, які є різноманітними, але слабкими, підвищується при втраті деяких конкурентних переваг і приводить до підвищення конкурентоспроможності в майбутньому. Проте поява нових конкурентних переваг несприятливо відіб'ється на конкурентостійкості підприємства і в результаті на його конкурентоспроможності.

- для підприємств, що володіють середньорізноманітним набором конкурентних переваг, середньої сили, характерно інерційність і передбаченість. Втрата деяких конкурентних переваг призводить до зниження конкурентостійкості підприємства, поява конкурентних

переваг - до її підвищення. Зміни, що відбуваються, незначні і не приводять до значної зміни конкурентного положення підприємства.

Дослідження розвитку систем, які є самоорганізованими, або будь-яких взаємодіючих систем, до яких, зокрема, відноситься підприємство, показало, що здатність набувати конкурентні переваги безпосередньо залежить від кількості і якості конкурентних переваг, що вже є у підприємства. Чим більшою конкурентоспроможністю володіє підприємство, тим більше конкурентних переваг воно здатне придбати (створити) і утримати за умови достатньої конкурентостійкості.

У реальних умовах в дію вступає конкуруючий відбір, в ході якого інші підприємства, реалізуючи конкурентну стратегію, не дозволяють іншим підприємствам повністю реалізувати свій потенціал і, відповідно, набути конкурентні переваги.

Розподіл підприємств за конкурентоспроможністю має краєвий вигляд, що означає наявність малого числа підприємств з високою конкурентоспроможністю при абсолютному переважанні підприємств з середньою і низькою конкурентоспроможністю.

В роботі Ю. Б. Іванова і Т. М. Чечетової-Терашвілі визначено такі причини втрати підприємством стійкості своїх конкурентних позицій, які зводяться до двох сценаріїв [15]. Відповідно першому сценарію втрата стійкості конкурентних позицій відбувається внаслідок повільного накопичення відхилення показників стійкості. Відповідно другому сценарію – внаслідок неможливості адаптації до стратегічних несподіванок, що відбулися.

Таким чином, факторами, які використовуються при описі логіки побудови сегментації конкурентних стратегій, є тактична конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємства. Вони втілюють цілий комплекс характеристик як підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування, що в результаті аналізу виражаються в якісній формі і дають змогу оцінити не тільки кінцевий результат – стратегічну конкурентоспроможність, але і дослідити значення окремих показників. В результаті спрощується процедура вибору конкурентної стратегії із набору стратегічних альтернатив. Враховуючи вищесказане та спираючись на проведений порівняльний аналіз існуючих конкурентних стратегій, було сформовано загальні рекомендації з вибору конкурентної стратегії підприємством за результатами оцінки стратегічної конкурентоспроможності. Уза-

гальнення рекомендацій дозволило виділити наступні сегменти матриці вибору конкурентних стратегій (рис. 1).

Надамо характеристику кожного сегменту.

Сегмент А – пасивна стратегія, вихід з ринку. Підприємство займає невелику частку

ринку, яка може скорочуватися, його продукція переважно неконкурентоспроможна. Відсутність достатнього запасу конкурентостійкості говорить про невелику кількість конкурентних переваг, які підприємство поступово втрачає, що в майбутньому призведе до неспроможності вести конкурентну боротьбу.

Тактична конкурентоспроможність підприємства

Конкурентостійкість підприємства	Рівень	Неконкурентоспроможність	Низький	Середній	Високий
	Низький	А	В	Г	Д
	Середній	Б		Г	
	Високий	Б			

Рис.1. Сегментація вибору конкурентних стратегій

Сегмент Б – за умови неконкурентоспроможності в теперішній час і наявності середнього запасу конкурентостійкості підприємству слід сфокусуватися на окремому сегменті і продовжувати конкурентну боротьбу. У полі, що відповідає високому рівню конкурентостійкості, є перекриття із сегментом В, тобто підприємство може обрати стратегію переслідування лідера, оскільки високий наявний запас конкурентостійкості, за умови його подальшого нарощування, дозволить швидко підвищити тактичну конкурентоспроможність.

Сегмент В – найбільший за площею в матриці конкурентних стратегій. До нього потрапляють підприємства, які мають низький рівень конкурентоспроможності, але відрізняються конкурентостійкістю, тому для них рекомендовано обирати стратегію переслідування лідера – оптимізувати кількість сегментів ринку, де можлива конкурентна боротьба, яка не призведе до активних протидій конкуренталідера; поступово підвищувати свою конкурентостійкість.

Сегмент Г передбачає для підприємств, які до нього потрапили, активні дії - атакування лідера; в залежності від наявного запасу конкурентостійкості може бути флангова або фронтальна атака. Водночас, якщо запас конкурентостійкості низький, то більш ефективно обрати стратегію переслідування лідера (перекриття із сегментом В) і поступово нарощувати запас конкурентостійкості.

Сегмент Д відповідає за стратегію лідера. Якщо запас конкурентостійкості не відповідає високому рівню, то слід обороняти дося-

гнуті позиції, нарощуючи запас конкурентостійкості.

Слід відзначити, що остаточний вибір конкурентної стратегії обов'язково залежить від цілей підприємства, особливості галузі, умов функціонування, специфіки діяльності конкретного підприємства, життєвого циклу продукції та підприємства, періоду часу, на який розробляється стратегія, і ін., що повинно бути враховано експертами при складанні бази знань з оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Успіх чи провал обраної конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів. Одним з найвагоміших факторів є своєчасність та правильність отримання оцінок [15], що потребує ретельної роботи експертів як в процесі формування моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і в процесі її настрійки.

Обґрунтований вибір конкурентної стратегії має здійснюватися на підставі оцінки конкурентоспроможності підприємства за методом, який диференційовано адаптований до прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень [16]. Реалізація запропонованого методу здійснюється за допомогою розробленої математичної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства, яку побудовано із використанням апарату нечіткої логіки і нейронних мереж [17]. Використання апарату нечіткої логіки і нейронних мереж при оцінці стратегічної конкурентоспроможності підприємства дозволяє узагальнювати безліч різних факторів в єдину інтегральну оцінку, що має

безпосередню смислову цінність для аналізу конкурентної ситуації і ухвалення рішень щодо вибору конкурентної стратегії.

Розроблені теоретичні і методичні засади з вибору конкурентної стратегії за результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють визначити напрямки дій із забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Подальші дослідження можуть бути направлені на уточнення матриці вибору конкурентних стратегій і визначення зв'язку із іншими функціональними стратегіями в залежності від комбінації значень складових конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии // А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд // Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Портер М. Стратегия конкуренции / М. Портер // Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Найдено О.Є. Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Є. Найдено. – Харків. : Харківський національний економічний університет. – 2006. – 25 с.
4. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Л.Л. Гевлич. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2005. – 19 с.
5. Салиев А. Н. Систематизация конкурентных стратегий предприятий / А.Н. Салиев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp43/knp43_102-105.pdf.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг // Пер. с англ.-2-е европ. изд. – М.; СПб.; К. : Издат.дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
7. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – 2-е изд. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Гном-Пресс, 1998.- 384 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
9. Редькин О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: Монографія/ О. С. Редькин, В. Рєген, Н. А. Хрущ. – Одесса: "Евен", 2004. – 216 с.
10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Ю.Б.Іванова, д-ра екон. наук, професора О.М. Тищенко. – Х.: „ИНЖЕК”, 2006. – 384 с.
11. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / За общ. ред. д-ра экон. наук, профессора А.Н. Тищенко – Х. : „ИНЖЭК”, 2007. – 376 с.
12. Тищенко А. Н. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий / А.Н. Тищенко, И. Л. Райнин // Конкурентоспособность: проблемы науки і практики: Монографія. – Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2006. – С. 135-156.
13. Васконселлос-и-Са Жоржи. Стратегические ходы: 14 наступательных и оборонительных стратегий для достижения конкурентного преимущества / И.В. Тараненко (науч.ред.), Е.А. Латыш (пер.). – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.
14. Формування стратегії розвитку промислового виробництва: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.01 [Електронний ресурс] / Л. А. Некрасова; НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. – О., 2002. – 20 с.
15. Іванов Ю. Б. Теоретичні та методичні проблеми забезпечення сталості конкурентної позиції підприємства /Ю.Б. Іванов, Т.М. Чечетова–Тєрашвілі // Конкурентоспособность: проблемы науки і практики: Монографія. – Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2007. – С. 173 - 192.
16. Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку / Т.Б. Надтока, І.В. Булах // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. Випуск 33-2 (128). – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – С. 345-251.
17. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І.В. Булах // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування : зб. наук. праць / відп. ред. В.А. Гурін. – Рівне : Видавничий центр НУВГП, 2007. – Вип. 3 (39). – С. 24-31.

Статья поступила в редакцию 25.06.2012