

Кремень, О. І. Оцінка рівня конкуренції в галузі: статистичний підхід (на прикладі молокопереробної промисловості) [Текст] / О. І. Кремень // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 3. Т.3. - С. 200-205

УДК 339.137.2:311

О.І. КРЕМЕНЬ

Українська академія банківської справи Національного банку України (м.Суми)

ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ: СТАТИСТИЧНИЙ ПІДХІД (НА ПРИКЛАДІ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

У статті запропоновано методику проведення оцінки рівня конкуренції на ринку та конкурентної позиції підприємства на основі використання статистичних методів та прийомів.

Вступ. Перетворення України у відкриту економічну систему, достатньо вільний доступ на вітчизняні ринки іноземних компаній, намагання українських підприємств завоювати стабільні позиції на світовому ринку потребують всебічного аналізу проблем, пов'язаних з розвитком конкуренції, підвищенням конкурентоспроможності окремих галузей економіки, а також трансформацією ролі держави у цих процесах.

Конкуренція є одним з найважливіших елементів ринкової економіки, який забезпечує її функціонування, тобто фактично є її основою.

Аналіз досліджень і публікацій. Значне посилення конкуренції в світі, яке спостерігається вже понад два десятиліття, сприяло розвитку теорії конкуренції в рамках економічної теорії та теорії стратегічного управління.

Основи понятійного апарату теорії конкуренції були закладені ще у XVIII ст., дещо пізніше ця теорія була розвинута такими відомими економістами, як: А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Ф.А. Хайек, М. Портер та ін.

Поняття «конкуренція» є фундаментальною категорією теорії ринку. З нею нерозривно пов'язані такі поняття, як: конкурентні переваги, конкурентна позиція, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність компанії тощо.

З етимологічної точки зору термін «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» та означає збігатися, стикатися. У словнику В. Даля конкуренція визначається як «соперничество или состязание в торговле и промыслах, соискательство, соревнование».

Тлумачення сутності категорії «конкуренція» в економічній теорії відбувалося в декілька етапів (табл. 1). Слід зазначити, що позиції представників структурної концепції в сучасній західній економічній науці є найбільш визнаними і сильними, що обумовлює найчастіше використання терміну «конкуренція» саме у цьому аспекті.

Значний вклад у дослідження окремих аспектів теорії та практики конкуренції внесли російські вчені Г. Азоев, О. Арістов, В. Єфремов, М. Книш, Н. Моїсеєва, А.Юданов та ін. Серед вітчизняних вчених, що займаються вивченням проблем конкуренції на макро- та мікрорівні слід назвати таких, як Б. Шлюсарчик, Т. Гончарук, Л. Дідківська, О. Костусєв та ін.

Особливе місце в теорії конкуренції займають методичні підходи щодо оцінки рівня конкуренції на ринку. На сьогоднішній день існує багато методів аналізу та оцінки конкуренції. Значна частина цих методів належить до теорії маркетингу. Найбільш відомою моделлю опису конкуренції на ринку, яка використовується

у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, є модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Виділення невирішених раніше частин проблеми. В сучасних умовах існує дефіцит кількісних і формалізованих підходів до оцінки рівня конкуренції на ринку. Окрім того, ведення бізнесу сьогодні вимагає постійного моніторингу конкурентної позиції фірми, що в свою чергу потребує розробки методичних підходів такого моніторингу. Важливим аналітичним завданням, на нашу думку, є поєднання оцінки рівня конкуренції на ринку та конкурентної позиції фірми. Ці завдання можуть бути вирішені на основі застосування статистичних методів і прийомів.

Таблиця 1

Розвиток уявлень про сутність категорії «конкуренція» в економічній науці

Підхід	Наукова школа/ Теорія	Представники	Зміст
Поведінковий	Класична економічна теорія	А. Сміт, Д. Рікардо	Конкуренція розглядається як сукупність взаємозалежних спроб різних продавців встановити контроль над ринком. В центрі теорії – чесна, без змови, поведінка продавців та покупців. При цьому основним об'єктом конкурентної боротьби є ціна
	Неокласична школа	А. Маршалл, А. Пігу	Конкуренція пов'язується з боротьбою за рідкісні (недостатні у порівнянні з потребами людей) економічні блага, а також за гроші покупців, на які можна придбати ці блага
Структурний	Математична школа, неокейнсіанство	Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлен	Ринок вважається конкурентним, якщо кількість фірм-виробників та продавців однорідного товару на ринку є настільки великою, і їх частка ринку є настільки малою, що жодна фірма самостійно не може значною мірою вплинути на ціну товару шляхом зміни обсягів продажу
Функціональний	Теорія економічного розвитку	Й. Шумпетер	Конкуренція є боротьбою старого з новим: цю боротьбу ведуть підприємці-організатори виробництва, які прокладають нові шляхи і здійснюють нові комбінації ресурсів. Основним завданням підприємця є реалізація нововведень і «не робити те, що роблять інші»
«Процедура відкриття»	Ультралібералізм	Ф. фон Хайск	Конкуренція є процедурою відкриття: підприємцю важливо, орієнтуючись на зміну ціни на ресурси і блага, що він виробляє, зрозуміти, в якому напрямі рухатися і що, як та для кого виробляти. Тільки «процедура» конкуренції «відкриває» цю інформацію

Формулювання цілей. Метою статті є розробка методичних підходів на основі використання статистичних прийомів щодо оцінки рівня конкуренції в галузі та оцінки конкурентної позиції компанії, а також їх поєднання з метою побудови карти конкуренції галузі.

Виклад основного матеріалу. Якщо загальний обсяг реалізованої на ринку продукції позначити Q , а обсяг реалізованої продукції i -м підприємством – q_i , то частка ринку i -го підприємства p_i визначити можна наступним чином:

$$p_i = \frac{q_i}{Q}. \quad (1)$$

Частка ринку підприємства вважається одним з найбільш важливих та загальних індикаторів досягнення цілей підприємства та має важливе аналітичне значення у процесі оцінки конкуренції на ринку: чим більш однаковими є ринкові частки конкурентів, тим гострішою є конкурентна боротьба.

На основі показників p_i різних компаній може бути розрахована система показників, що характеризує рівень конкуренції в галузі (табл. 2).

Важливим показником рівня конкуренції є сукупна частка 10 лідерів, який значною мірою може свідчити про ступінь монополізації ринку.

Представлена методика розрахунку коефіцієнта концентрації відповідає сутності чотирьохвимірною показника, який був запропонований Департаментом юстиції США і найбільш активно використовувався в період з 1968 по 1984 рік [1, с.92]. На сьогоднішній день в США і Франції коефіцієнти концентрації розраховується для 4, 8, 20, 50, 100 провідних компаній ринку, а в Німеччині, Великій Британії та Канаді – для 3, 6, 10 компаній [3]. У той же час, найбільш поширеним показником залишається показник коефіцієнта концентрації, розрахований для чотирьох найбільш потужних компаній ринку.

В середині 80-х рр. коефіцієнт концентрації розпочали використовувати в країнах Східної Європи, а з середині 90-х – і в Україні.

Показник інтенсивності конкуренції є оберненим до коефіцієнта концентрації і дозволяє оцінити ступінь протидії конкурентів у процесі боротьби за ринкові ніші.

Таблиця 2

Показники оцінки рівня конкуренції на ринку

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку
1	Сукупна частка 10 лідерів ринку P_{10} , %	$P_{10} = \sum_{i=1}^{10} p_i$ <p>де p_i – частка ринку i-го підприємства</p>
2	Коефіцієнт концентрації C_{k_4} , %	$C_{k_4} = \frac{\sum_{i=1}^4 q_i}{Q} = \sum_{i=1}^4 p_i,$ <p>де q_i – обсяг реалізації продукції відповідно першого, другого, третього та четвертого за обсягами реалізації або часткою ринку підприємств; Q – загальний обсяг реалізованої на ринку продукції</p>
3	Інтенсивність конкуренції I_{k_4}	$I_{k_4} = \frac{100}{C_{k_4}}$
4	Середнє значення частки ринку «тих, що залишилися» p_3 , %	$p_3 = \frac{100 - C_{k_4}}{K_n - 4},$ <p>де K_n – кількість підприємств, що функціонують на ринку</p>
5	Середня частка ринку \bar{p} , %	$\bar{p} = \frac{100}{K_n}$

6	Дисперсія часток ринку σ_p^2	$\sigma_p^2 = \frac{1}{K_n} \sum_{i=1}^n \left(p_i - \frac{1}{K_n} \right)^2$
---	-------------------------------------	--

Середнє значення частки ринку „тих, що залишилися”, визначається з метою проведення оцінки їх можливостей збільшити свою частку на ринку і зайняти лідерські позиції. Цей показник також певною мірою свідчить про рівень конкуренції на ринку.

Окрім того, знаючи кількість учасників ринку K_n , можна визначити середню частку компанії на ринку \bar{p} :

$$\bar{p} = \frac{100}{K_n}. \quad (2)$$

Як уже зазначалося, чим більш однаковими є ринкові частки конкурентів, тим гострішою є конкурентна боротьба. З метою оцінки цієї «одинаковості», а вірніше – ступеня розбігу часток конкурентів на ринку, може бути використано показник дисперсії ринкових часток компаній, що функціонують на ринку:

$$\sigma_p^2 = \frac{1}{K_n} \sum_{i=1}^n (p_i - \bar{p})^2. \quad (3)$$

Враховуючи, що $\bar{p} = \frac{100}{K_n}$ формула (3) набуває вигляду:

$$\sigma_p^2 = \frac{1}{K_n} \sum_{i=1}^n \left(p_i - \frac{100}{K_n} \right)^2. \quad (4)$$

Чим вищим є показник (4), тим менш загостреною є конкурентна боротьба. Такий висновок базується на тому, що передбачається, що між інтенсивністю конкуренції та розбігом ринкових часток конкурентів існує лінійна пропорційна залежність. Якщо ж для оцінки інтенсивності конкуренції використовувати середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{1}{K_n} \sum_{i=1}^n \left(p_i - \frac{100}{K_n} \right)^2}, \quad (5)$$

то слід зазначити, що зі збільшенням значення середньоквадратичного відхилення інтенсивність конкуренції зменшується і навпаки.

Г.Л. Азоев для оцінки інтенсивності конкуренції пропонує використовувати не саме значення середньоквадратичного відхилення, а його нормалізовану величину [2]:

$$I_k = 1 - \sigma_p = 1 - \sqrt{\frac{1}{K_n} \sum_{i=1}^n \left(p_i - \frac{1}{K_n} \right)^2}, \quad (6)$$

яка дозволить отримати результат розрахунків від 0 до 1. Якщо значення (6) дорівнює 0, то це свідчить про те, що дисперсія ринкових часток є максимальною, а інтенсивність конкуренції – незначною.

Слід зазначити, що розрахунок показників (3), (4), (5) та (6) вимагає високого рівня інформаційного забезпечення про функціонування ринку, зокрема, повинна бути наявною інформація щодо ринкових часток усіх виробників товару.

У процесі аналізу конкуренції на ринку для конкретного підприємства постає задача оцінки його конкурентної позиції. У широкому розумінні конкурентна позиція підприємства – це підхід підприємства до конкуренції в цілому [2, с.58]. Конкурентну позицію підприємства слід розглядати як похідну від конкурентних переваг підприємства, які складають природну форму існування підприємств. Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати своєрідний ланцюжок: конкурентоспроможність втілюється в конкурентну перевагу, а

потім оформлюється як конкурентна позиція.

Найголовнішим показником оцінки конкурентної позиції компанії на ринку, на нашу думку, є її частка ринку p_i (табл. 3).

Результати конкурентної боротьби підприємства, окрім частки ринку, відбиває також показник відношення частки ринку підприємства до частки лідера ринку та середньої частки ринку.

Проведемо оцінку рівня конкуренції в молокопереробній галузі.

Для проведення оцінки конкурентних позицій підприємств та рівня конкуренції нами було обрано такі сегменти ринку молочної продукції як: тверді сири, глазуrowані сирки, а також морозиво. Вибір цих сегментів пояснюється їх перспективністю, а також високим рівнем прибутковості (табл. 4).

Таблиця 3

Показники оцінки конкурентної позиції компанії

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку
1	Частка ринку підприємства p_i , %	$p_i = \frac{q_i}{Q},$ де q_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства; Q – обсяг реалізації продукції всіх підприємств, які конкурують на ринку
2	Співвідношення частки підприємства і частки лідера $p_{i/l}$	$p_{i/l} = \frac{q_i}{q_l} = \frac{p_i}{p_l},$ де q_l – обсяг реалізації продукції підприємства-лідера на ринку; p_l – ринкова частка лідера
3	Співвідношення частки підприємства і середньої частки ринку $p_{i/c}$	$p_{i/c} = \frac{p_i}{\bar{p}}$ де \bar{p} – середня частка ринку

Ринок твердих сирів продовжуватиме інтенсивно розвиватися і в майбутньому, хоча темпи його зростання стабілізуються на рівні 10-15 %. У процесі боротьби за ринки збуту потужні виробники твердих сирів в Україні вимушені щороку запроваджувати у виробництво 20-25 нових видів сиру.

Окрім того, функціонування на цих сегментах молочного ринку вимагає постійного оновлення асортименту.

За оцінками операторів ринку морозива, щорічно необхідно впроваджувати 3-5 нових видів продукції до початку літнього сезону. Причому, оновлення асортименту має відбуватися на постійній основі, що є свідченням життєздатності торгової марки, фактором лояльності споживачів, а також конкурентною перевагою виробника.

Таблиця 4

Характеристика розвитку окремих сегментів ринку молочної продукції

Показник	Сегменти ринку молочної продукції		
	Тверді сири	Сирки глазуrowані	Морозиво
Обсяг ринку			
тис.т	90	105	110-130

млн.грн.	1300-1400	200-260	900-1100
Кількість видів продукції	150	190	450
Кількість виробників	132	25	97
Середньорічний темп росту ринку, %	35,0-40,0	25,0-35,0	25,0-30,0
Середній рівень прибутковості, %	10,0-50,0	20,0-25,0	5,0-40,0

Інтенсивність розвитку ринку морозива значною мірою пояснюється захистом вітчизняного виробника, оскільки величина митних зборів на ввезений продукт складає від 1 євро за 1 кг.

Лідери-виробники морозива щорічно випускають до 30 нових видів продукції, у той час, коли оптимальною шириною асортименту вважається 20-55 видів морозива. Також окремі виробники планують відродити виробництво слабоалкогольного морозива, вміст спирту в якому 3-5 %, а також тонізуючих виробів з морозива.

Виробники глазуrowаних сирків, виробляючи всередньому 15-25 видів продукції, щорічно оновлюють свій асортимент на 5-8 видів. Лідери-виробники глазуrowаних сирків з метою розширення ринку заявили про можливість розпочати виробництво сирків зі спеціями у несолодкій глазури.

Показники, що характеризують рівень конкуренції в галузі вцілому (табл. 5), є максимальними для такого сегменту молочної продукції, як глазуrowані сирки.

Таблиця 5

**Оцінка рівня конкуренції
на окремих сегментах ринку молочної продукції в Україні**

№ з/п	Показник	Сегменти ринку молочної продукції		
		Тверді сири	Сирки глазуrowані	Морозиво
1	Сукупна частка 10 лідерів ринку P_{10} , %	44,10	91,32	87,05
2	Коефіцієнт концентрації C_{k_4} , %	17,55	62,27	39,49
3	Інтенсивність конкуренції I_{k_4}	5,70	1,61	2,53
4	Середнє значення частки ринку „тих, що залишилися” p_3 , %	0,64	1,80	0,65
5	Середня частка ринку \bar{p} , %	0,76	4,00	1,03

Необхідно зазначити, що низьке значення частки ринку твердих сирів „тих підприємств, що залишилися” – 0,64 %, пояснюється великою кількістю виробників, а також значним рівнем сегментації цієї продукції. Результати проведених розрахунків дозволяють охарактеризувати ринок твердих сирів як помірно концентрований.

На ринку глазуrowаних сирків 10 підприємств-лідерів контролюють понад 90 % ринку, що й зумовлює те, що на решту – 15 підприємств – припадає всередньому по 1,80 % ринку. Цей сегмент ринку молочної продукції є висококонцентрованим.

Висока концентрація виробництва також характерна для виробництва морозива, оскільки 10 виробників контролюють майже 87 % ринку.

Оцінка конкурентних позицій десяти лідерів-виробників на таких сегментах молочного ринку, як тверді сири, глазуrowані сирки, а також морозиво, була проведена для найбільш потужних виробників (табл. 6).

Найбільша частка ринку твердих сирів належить підприємству „Гадячсир”, а найменша – Рожищенському сирзаводу (2,13 %).

Лідерами виробництва глазуrowаних сирків в Україні є Київський міськмолзавод №3, а також ТОВ „Молочний дім”, які разом контролюють половину ринку. Тільки-но виходять на цей ринок такі

підприємства, як ВАТ „Галактон” та ТОВ „Мушкетер”. Слід зазначити, що освоєння виробництва сирків для ТОВ „Мушкетер” є абсолютно новим з точки зору технології, оскільки це підприємство спеціалізується на виробництві морозива. Цей виробник представив ринку заморожені глазуровані сирки на паличці, які зберігаються і реалізуються при низьких температурах, а після розморожування зберігають усі якості свіжого продукту. Для реалізації цього проекту підприємство придбало високотехнологічне обладнання у Німеччині.

У контексті аналізу ринкових позицій лідерів-виробників твердого сиру, глазурованих сирків та морозива необхідно зазначити, що співвідношення частки ринку найменш потужного з 10 досліджуваних підприємств та частки лідера є різними для цих сегментів.

Так, найбільше значення цього співвідношення спостерігалось на ринку глазурованих сирків – 0,10, у той час, коли на ринку морозива і твердих сирів це співвідношення складало 0,18 та 0,34 відповідно.

Таблиця 6

**Оцінка конкурентних позицій лідерів-виробників
твердих сирів, глазуrowаних сирків та морозива в Україні**

Продукт	Підприємство	Торгові марки	Частка ринку підприємства p_i , %	Співвідношення частки підприємства і частки лідера p_i/l	Співвідношення частки підприємства і середньої частки ринку p_i/c
Тверді сири	Гадячсир	–	6,25	1,00	8,25
	Мілкленд	Добряна	6,00	0,96	7,92
	Шосткінський міськмолкомбінат	Білі береги, Шостка	5,30	0,85	7,00
	Клуб сиру	Клуб сиру	5,10	0,82	6,73
	Пирятинський сирзавод	Молочний шлях	4,76	0,76	6,28
	Континуум-Лен-Контракт	Комо	4,36	0,70	5,76
	Звенигородський сиркомбінат	Звенигора	4,28	0,68	5,65
	Баштанській сирзавод	Славія	3,04	0,49	4,01
	Охтирський сиркомбінат	Охтирка	2,88	0,46	3,80
Рожищенський сирзавод	Роси	2,13	0,34	2,81	
Глазуrowані сирки	Київський міськмолзавод №3	Рыжий Ап, Чудо, Слов'яночка	25,30	1,00	6,33
	Молочний дім	Фанні	24,17	0,96	6,04
	Комбінат „Придніпровський”	Злагода, Любимчик	12,80	0,51	3,20
	Молочна фабрика „Rainford”	Щодня	9,52	0,38	2,38
	Білосвіт-Умань	Білосвіт	5,74	0,23	1,44
	Юрія	Волошкове поле	3,10	0,12	0,78
	Львівський міськмолзавод	Гурманіка	2,88	0,11	0,72
	Київський міськмолзавод №1	–	2,65	0,10	0,66
	Мушкетер	Брависсімо, Мушкетер	2,61	0,10	0,65
	Галактон	Простоквашино, Вжик, Френді	2,55	0,10	0,64
Морозиво	Ласунка	Ласунка	14,74	1,00	14,30
	Житомирський маслозавод „Рудь”	Пустунчик	13,60	0,92	13,19
	Геркулес	Геркулес	11,15	0,76	10,82
	Троянда	Троянда	10,58	0,72	10,26
	Ласка	Ласка	9,27	0,63	8,99
	Луганськхолод	Королівське морозиво	8,03	0,54	7,79
	Холодопром	Хладик	7,52	0,51	7,29
	Айс-Запоріжжя	–	4,65	0,32	4,51
	Львівський холодокомбінат	–	3,80	0,26	3,69
	Лубенський молочний завод	Гармонія	3,71	0,25	3,60
Вінтер	–	2,72	0,18	14,30	

Виходячи з результатів розрахунків, необхідно зазначити, що на ринку твердих сирів немає явних лідерів та явних аутсайдерів, що зумовлює підвищену інтенсивність конкуренції.

На основі даних про частки підприємства на сегментах ринку, а також про інтенсивність конкуренції на них, ми пропонуємо визначати конкурентний статус підприємства вцілому в галузі (табл. 7). Частка на сегменті ринку обмежується значенням 30,0 %, яке визначене відповідно до вимог вітчизняного антимонопольного законодавства.

Таблиця 7

**Ранжування конкурентного статусу
молокопереробних підприємств**

Конкурентний статус	Ознаки	
	Частка на сегменті ринку	Інтенсивність конкуренції
Лідери в конкурентній боротьбі	Висока	Динамічна
Претенденти на лідерство	Середня	Динамічна
	Висока	Висока
Підприємства з сильним конкурентним статусом	Незначна	Динамічна
	Середня	Висока
	Висока	Стабільна
Підприємства з слабким конкурентним статусом	Незначна	Висока
	Середня	Стабільна
Аутсайдери, які уникають конкурентної боротьби	Незначна	Стабільна

Ранжування інтенсивності конкуренції для сегментів молочної продукції нами пропонується здійснювати наступним чином – стабільний, високий, динамічний. Відсутність такої характеристики рівня конкуренції як низький пояснюється тим, що на сьогоднішній день на ринку молока і молочних продуктів вцілому спостерігається загострення конкурентної боротьби.

Використання графічного методу дозволило нам побудувати карту конкуренції молочного ринку (рис.1).

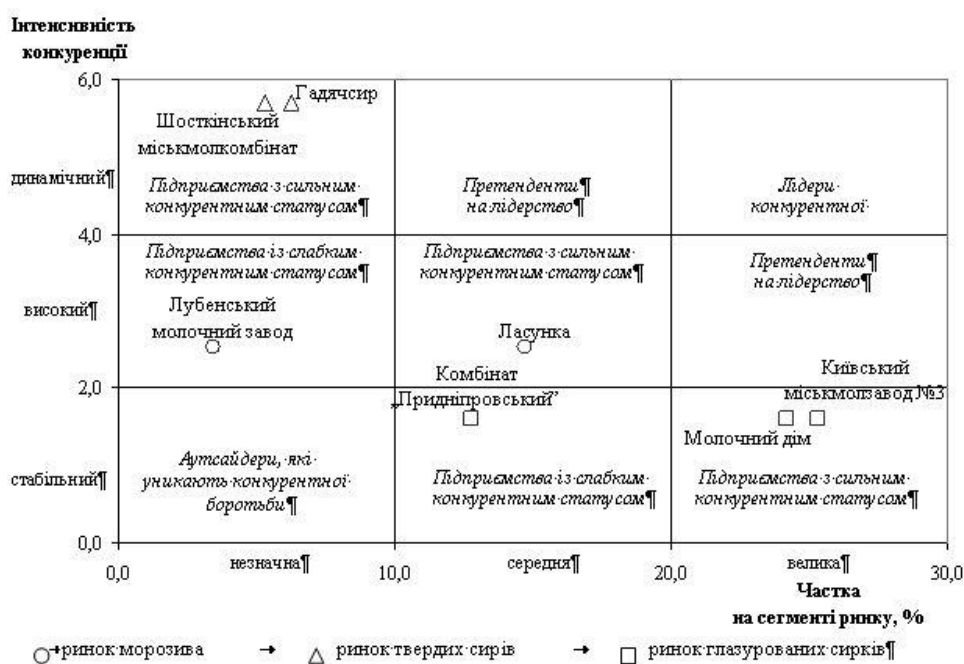


Рис.1. Матриця конкурентного статусу молокопереробних підприємств

Слід зазначити, що ця карта може бути використана також для одного підприємства в розрізі різних продуктів, що дозволить сформулювати набір конкурентних статусів підприємства на різних сегментах ринку збуту його продукції.

На основі проведеного аналізу можна зазначити, що на сьогоднішній день в галузі відсутні лідери (у сенсі переможців) конкурентної боротьби, а також претенденти на лідерство. Це пояснюється певним чином великою кількістю учасників, а також високим рівнем конкурентної боротьби в цілому в молокопереробній галузі. Результати ранжування підприємств, що виробляють молочні продукти, засвідчили, що більшість підприємств цього ринку мають сильний конкурентний статус.

Висновки. Використовуючи статистичні прийоми, нами було сформовано систему оцінки рівня конкуренції на ринку, а також конкурентної позиції підприємства. Запропонована методика апробована на прикладі підприємств молокопереробної промисловості. Результати розрахунків можуть бути використані у процесі управління підприємствами цієї галузі з метою оцінки їх ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності..

Література

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Кн.3 .– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.– 208 с.
2. Азоев Г.Л., Челенков О.Л. Конкурентные преимущества фирмы.– М.: Типография „Новости”, 2000.– 256 с.
3. Антикризисный менеджмент / Под ред.проф. Грязновой А.Г.– М.: Ассоциация авторов издателей „Тандем”; Изд-во „ЭКМОС”, 1999.– 416 с.
4. Литвиненко Т.С., Литвиненко Я.В. Важливий елемент досягнення конкурентоспроможності підприємства // Регіональні перспективи (Полтава) (укр.).– 2000.– № 2.– С.223-224.
5. Паламарчук Г. Конкурентная стратегия в условиях рыночной трансформации // Фондовый рынок (укр.).– 2001.– № 3.– С.12-14.
6. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг (рус.).– 2000.– № 2.– С.23-27.
7. Портфель конкуренции и управления финансами : Книга конкурента; Книга менеджера по финансам; Книга антикризисного управляющего.– М.: Соминтэк, 1996.– 736 с.
8. Шлюсарчик Б. Стратегии конкуренции предприятия на современном рынке // Академічний огляд (укр.).– 2001.– № 2.– С.66-75.