

ВИДОИЗМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ АНАЛИЗА ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ПОРТЕРА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА КОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ

УДК 339.138

Сергей Игоревич Зубин,
доцент кафедры Маркетинга и коммерции
ФГБОУ ВПО Московский государственный
университет экономики, статистики и ин-
форматики (МЭСИ)
Тел.: 8 (495) 442-23-98
Эл. почта: SZubin@mesl.ru

Тимур Алексеевич Тультаев,
к.э.н., доцент. Доцент кафедры Маркетинга
и коммерции
ФГБОУ ВПО Московский государственный
университет экономики, статистики и ин-
форматики (МЭСИ)
Тел.: 8 (495) 442-23-98
Эл. почта: timtult@mail.ru

В статье проведен анализ различных под-
ходов к разработке модели «5 конкурент-
ных сил Портера», рассмотрены причины
негативного отношения исследователей к
данному инструменту. На основании изучен-
ных материалов, была сформирована такая
модель проведения анализа «5 конкурент-
ных сил Портера», которая позволяет найти
эффективные пути для развития компании
на конкурентном рынке.

Ключевые слова: анализ 5 конкурентных сил
Портера, маркетинговый анализ, давление
конкурентных сил, потенциальные конку-
ренты, товары-субституты, потребители,
барьеры входа в отрасль, барьеры выхода.

Sergey I. Zubin,
Associate Professor, the Department of
Marketing and Commerce,
Moscow State University of Economics,
Statistics and Informatics (MESI);
Tel. 8 (495) 442-73-98
E-mail: SZubin@mesl.ru

Timur A. Tultayev,
PhD, Associate Professor, the Department
of Marketing and Commerce,
Moscow State University of Economics,
Statistics and Informatics (MESI);
Tel. 8 (495) 442-73-98
E-mail: timtult@mail.ru

MODELS OF THE 5 PORTERS COMPETITIVE FORCES METHODOLOGY CHANGES IN COMPANIES STRATEGY DEVELOPMENT ON COMPETITIVE MARKET

There are some different types of approaches
to 5 Porters Forces model development in this
article. Authors take up the negative attitude
researcher reasons to this instrument and input
such changes in it, which can help to find the
best way to companies growing up on competi-
tive market.

Keywords: 5 competitive forces Porter models,
marketing analysis, competitive forces pres-
sure, potential competitors, substitute goods,
customers, barriers to entry and going out.

1. Введение

Модель «5 конкурентных сил Портера» (далее Модель) применяется ис-
следователями, разработчиками, бизнесменами уже несколько десятилетий.
Основа ее, как известно, в понимании факта, что конкурентная ситуация
определяется многими факторами и конкурентными силами, и выходит
далеко за рамки прямых соперников компании.

Долгий срок применения Модели показывает ее неотъемлемость от сов-
ременных методик изучения рынка.

Основная работа автора, в этом случае свелась к:

- критическому анализу максимального количества факторов, участ-
вующих в ее формировании, в т.ч., в определении места и наполненности
интегральных показателей барьеров входа и выхода,
- выявлению новых значимых показателей для Модели
- и построению работоспособной системы для разработки стратегии
развития фирмы.

2. Анализ существующей модели «5 конкурентных сил Портера»

Основная его идея состоит в том, что конкуренция представлена не толь-
ко понятными соперниками, но и другими субъектами, которых тоже надо
исследовать, чтобы видеть картину «поля битвы», целиком.

Эта модель предполагает поочередный ответ на вопрос по каждой конку-
рентной силе: какая она высокая или низкая, растет или падает, выявление
барьеров входа и выхода из отрасли и общий итог.

Через руки авторов прошло много вариантов написания этого важного
инструмента. Если концептуально его содержание ни у кого разночтений не
вызывает, и его общий вид похож у всех авторов (рис.1), то о наполнении
конкретных пунктов стоит поговорить отдельно.

В каждом из пунктов обычно делается некий обобщенный вывод. Воз-
никает вопрос, а как сделан этот вывод. Так, если конкурентная борьба
на полках очень высока, то пишут, что вся конкурентная ситуация внутри
отрасли – высокая. Такой вывод можно услышать от исследователей, за-
нимающихся продажами. А, если мы спросим рекламного представителя,
он может написать, что конкуренция высокая, по той причине, что товар
можно продать только «через Интернет», а там очень много соперников и

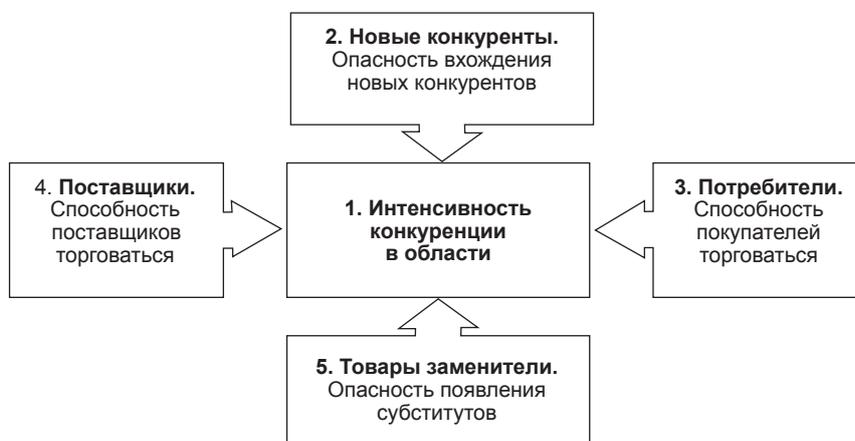


Рис. 1. Модель 5 конкурентных сил Портера

стоимость клика постоянно растет. Она съедает существенную часть прибыли и дает невысокий отклик. Маркетолог может сказать, что «они девят ценами...» и т.д.

Правильный подход здесь заключается в том, что необходимо анализировать группу факторов. На сегодняшний день самым автором данной модели – Майклом Юджином Портером, а также его многочисленными последователями сформировано и обосновано множество их вариантов. Для того, чтобы не перечислять их разнообразие, обратимся к логичному, в данном случае, инструменту – Wikipedia. Согласно нее, в соответствующей части, для проектирования модели используются приведенные ниже показатели [3].

Угроза появления продуктов-заменителей:

- Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса);
- Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей;
- Сравнение цены и качества продуктов-заменителей;
- Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя;
- Уровень восприятия дифференциации продукта.

Угроза появления новых игроков:

- Наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т.д.);
- Необходимость затрат на дифференциацию продукта;
- Стоимость бренда;
- Стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки;
- Стартовые затраты для новых игроков;
- Доступ к дистрибуции;
- Преимущества в себестоимости;
- Преимущества в положении на кривой приобретения знаний;

• Ожидаемые ответные действия старых игроков реакция правительства и/или других регуляторов рынка.

Рыночная власть поставщиков.

- Сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании;
- Степень дифференциации сырья и исходных материалов;
- Наличие заменителей поставщиков;

- Сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании;
- Солидарность рабочей силы (например деятельность профсоюзов);
- Угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад;
- Сравнение стоимости сырья, исходных материалов и продажной цены продукта компании.

Рыночная власть потребителей:

- Влияние потребителей на компанию и чувствительность потребителя на изменение цены;
- Концентрация потребителей к уровню концентрации компании;
- Степень зависимости от существующих каналов дистрибуции;
- Количество потребителей;
- Сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании;
- Доступность информации для потребителей;
- Возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией);
- Доступность существующих продуктов-заменителей;
- Ценовая чувствительность потребителей;
- Отличительные преимущества продуктов компании (уникальность).

Уровень конкурентной борьбы внутри отрасли:

- Количество конкурентов;
- Уровень роста рынка;
- Критерии насыщения рынка;
- Барьеры входа в отрасль;
- Барьеры выхода из отрасли;
- Отличительные черты конкурентов;
- Уровень затрат конкурентов на рекламу;
- Амбиции топ-менеджмента.

Мы перечислили основные показатели собранные за годы существования модели. Прежде, чем подвергнуть их критическому анализу, скажем несколько слов о методологии ее построения.

С точки зрения методологии, оптимально ответить на ряд односложных вопросов «да/нет», «много/мало» и т.д. Нет необходимости подробно расписывать трудности вашей борьбы за рынок, лучше это сделать в предыдущих пунктах анализа мар-

кетинговой среды, так как это модель и она должна скорее измерять, а не повествовать.

Имеет смысл проставить в каждом пункте значок «+» или «-», чтобы легче было определить итоговое значение данной силы.

Иногда помимо плюсов и минусов употребляют знак стрелки вверх и вниз, обозначающее увеличение или уменьшение влияния фактора во времени, т.е. растет или падает. Нейтральное или незначительное изменение обычно не обозначается. Теперь перейдем к показателям.

3. Формирование усовершенствованной модели «5 конкурентных сил Портера»

Начнем с главной конкурентной силы – с внутриотраслевой.

Итак, «количество компаний на рынке» – очень важный фактор: 3 компании – всегда «мало», 300 компаний – всегда «много».

«Уровень роста рынка»: по мнению авторов, на конкуренцию влияние противоречивое и обоюдостороннее: при росте рынка, появляются новые свободные ниши и давление снижается, но компании вкладывают туда деньги и она возрастает, поэтому нельзя однозначно сказать о влиянии этого показателя.

«Насыщение рынка»: показатель, который полезно использовать. Рынок насыщен, значит конкуренция вырастает.

«Барьеры входа»: авторы считают анализ этого фактора избыточным. Сложности входа в отрасль, скорее влияет на угрозу появления новых игроков, т.к. они усложняют именно их появление. Такой фактор лучше опустить.

«Барьеры выхода из отрасли»: они, конечно же, оказывают влияние, особенно при насыщении рынка. Данный фактор необходимо учитывать.

Барьерами выхода служат:

- Отсутствие спроса на средства производства, их низкая остаточная стоимость;
- Низкая стоимость бизнеса при продаже, в целом (по сравнению с количеством вложенных средств);
- Обязательства перед клиентами и работниками;

• Социальная ответственность (для градообразующих предприятий; отсутствие возможности диверсификации).

Рассмотрим несколько примеров...

На запуск небольшого магазина подарков в торговом центре районного значения было истрачено порядка 600 тыс. рублей. После года работы, собственник оценил количество потраченных на поддержание магазина, рабочего времени и определил, что полученный доход за условный рабочий час, в 3 раза ниже нормы получения дохода за аналогичный промежуток времени, в другом, возможном, деле. Появилось желание выйти из бизнеса. Мониторинг ситуации на рынке «готового бизнеса» выявил минимальность спроса и полный приоритет покупателя. Стоимость магазина, целиком, не превышала 300 тыс. рублей. Продажа оборудования и торговых запасов, вообще, не сулила более 150 тыс. рублей.

Таким образом, возник серьезный барьер выхода – потеря половины вложенных средств. Было принято решение выходить из бизнеса продав его целиком, и после, работы в декабре месяце, позволившей «отбить» затраченные деньги.

В другой ситуации, в том же торговом центре, находится точка с галантереей. Хозяйка постоянно жалуется на доход, не позволяющий оплачивать, даже аренду. На резонный вопрос, почему, в таком случае, бизнес до сих пор не продан, – отвечает, что больше ничего не умеет. Очевидно, что большое количество таких магазинчиков, которым «не куда идти», создает высокую конкуренцию внутри данного торгового центра.

Следующий показатель – «Отличительные черты конкурентов, или дифференциация рынка»: оставляем. Понятно, что чем шире предложение, тем ниже конкуренция – у каждого свой покупатель. Примером минимальной дифференциации может служить продажа круп, а максимальной – картин: никогда не понятно, почему этот нарисованный корабль стоит 500 рублей, а тот – 500 тысяч.

«Уровень затрат конкурентов на рекламу», как отдельный случай – вполне может подойти, однако, в

целом, наверное, имеет смысл дать другое название – «агрессивность маркетинговой политики». Как известно, в нее входит не только реклама. Слово «агрессивность» здесь более уместно, так как просто высокие затраты не обязательно увеличивают конкуренцию.

Если компания заказывает дорогостоящие печатные материалы или постоянно находится на центральных каналах ТВ (как, например, известный мировой бренд Gillette – это абсолютно не значит, что конкуренция на рынке бритвенных станков высока). Другое дело, если компании обращают внимание на недостатки других, настойчивое их предложение покупателю.

«Амбиции топ-менеджмента» – вполне подходящий фактор. Действительно, в отдельных случаях, он может играть довольно важную роль.

Опыт показывает полезность введения еще одного показателя – это «наличие или отсутствие ценовой войны». Не всегда, но в большей части случаев, он является обратным показателем «дифференциация». Важно отличать ценовую войну, например, от гибкой ценовой политики. Особенность заключается в том, что компании постоянно отслеживают ценовую политику конкурентов, и ставят их ниже, хотя бы на ключевые продукты или услуги.

В итоге, мы получаем 6 основных и 1 дополнительный показатель.

1. Количество компаний на рынке;
2. Ценовая война;
3. Насыщение рынка;
4. Высокие барьеры выхода;
5. Агрессивная маркетинговая политика;
6. Недифференцированный рынок;
7. Амбиции топ-менеджмента.

Кроме них, можно добавлять и свои показатели. Но делать это надо осторожно, не выходя из логики данной работы и, проверяя действия, практической целесообразностью.

Следующая сила – «Угроза прихода новых конкурентов». Основным показателем здесь являются барьеры входа в отрасль, отличающиеся широким разнообразием. Так, в целом, помимо перечисленных в wiki, можно добавить другие, выписанные отдельными пунктами:

- Лицензии, патенты, авторские права;
- Затраты на дифференциацию или вход нового игрока;
- Легкость/сложность доступа к дистрибуции;
- Ответная реакция старых игроков, регулятора и властей.

Факторы различных преимуществ старых игроков: «себестоимость», «знания» – заложены в самих основах рыночной экономики.

Ясно, что все компании на рынке имеют определенные преимущества, в т.ч., по вышеназванным. Любой входящий на рынок субъект должен четко осознавать «с чем» он пришел к покупателю, и насколько «оно» весомо для него.

Смысл разработки стратегии компании заключается в нахождении, этого – «чего-то», в широком смысле. Мало того, этим вопросам целиком посвящен анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

Все это говорит о том, что использование здесь этих показателей нецелесообразно. Остается один показатель – «Цена бренда». Выявить его однозначное влияние на силу давления со стороны новых игроков не представляется возможным.

Вместо этих «излишков», предлагается добавить сразу три показателя. Первый: «Размер и прибыльность рассматриваемого рынка». Без включения, абсолютно не понятно, будут сюда «стучаться чужие» или «об этом можно и не думать». В убыточные направления, могут вкладываться только: некоммерческие организации, одержимые идеей предприниматели или высокорисковые инвесторы, обладающие инсайдерской информацией или нестандартным мышлением. Если убрать подобные исключения, то общий тренд будет понятен.

Следующим показателем, предлагаемым для ввода в модель, может служить «Потенциальное наличие крупных, не вошедших на данный уровень рынка, компаний». Примерами служат, крупные зарубежные компании; федеральные сети, при исследовании местного розничного рынка; производители широкого спектра товаров при рассмотрении узкой ниши, например товаров для гигиены

полости рта, по отношению к сегменту зубной нити. Здесь, важно заметить, что далеко не всегда, такое наличие, приводит к их появлению на рынке.

Например, можно взять отсутствие крупнейшей мировой розничной сети Walmart на емком и прибыльном российском рынке. На первый взгляд, кажется, если этот гигант не заходит уже много лет, то, без серьезных изменений рыночной ситуации, он, вряд ли, примет такое решение. Поэтому, в текущей деятельности его можно не учитывать. На самом деле, аналитики таких гигантов, внимательно следят за развитием ситуации. Это не позволит игрокам, например, поднять цены или снизить затраты на маркетинг, или ухудшить качество обслуживания, потому что, как только это произойдет, «титан» обнаружит для себя, достаточную норму прибыльности, и войдет на рынок.

Этот показатель не только говорит о наличии такой возможности, но и регулярно ограничивает свободу действий участников рынка. Конечно, такой показатель, нуждается во введении и учете, в общей модели.

Последним, предлагается ввести «Скорость возврата инвестиций». Ясно, что чем она больше, тем больше будет желающих прийти.

В итоге, мы получаем четыре нижеприведенных базовых показателя, первый из которых, представлен группой.

1. Низкие барьеры входа.
2. Большой размер и высокая прибыльность рынка.
3. Наличие не вошедших на рынок крупных иностранных компаний.

4. Быстрый возврат инвестиций.

Как и в первом случае, разработчику уместно добавить сюда свои показатели, с учетом требований, перечисленных при описании предыдущей части данной модели.

Конкуренция со стороны товаров-субститутов, дальнейшая тема нашего описания. В wiki мы видим 5 основных пунктов.

Первый: «Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса)» – лаконичностью «не страдает». Попробуем разобрать,

нужны ли все эти словесные наложения и нельзя ли «облегчить конструкцию»?

Предположим, если изменится не цена, а увеличится ассортимент товара-субститута, или произойдут качественные изменения. Например, в творог, субститут йогурта, будет добавлено варенье. Неужели он не сумеет перетянуть на себя часть рынка? По мнению авторов, было бы абсолютно уместно ввести простой показатель – количество товаров-субститутов.

Дальнейший анализ показывает необходимость введения, в очередной раз, интегрального показателя: легкость перехода, по аналогии с вышеописанными барьерами входа в отрасль. Действительно, и склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей, и сравнение их цены и качества, и стоимость переклещивания, и дифференциация, по сути увеличивают или уменьшают вероятность перехода.

Таким образом, мы дорабатываем модель, путем введения всего двух показателей:

1. Количество видов товаров-субститутов;
2. Легкость перехода на заменитель (включающий 4 показателя, а может и более).

Чтобы правильно рассмотреть силу влияния поставщиков, необходимо разобраться с исходящими от них потенциальными угрозами. Первое, на что стоит обратить внимание – повышение цены. Далее, изменение условий продажи, ущемление собственных интересов по количеству и качеству, выход на наш рынок и все случаи включения нашей компании, в свою, вертикально интегрированную систему: франчайзинг, дистрибуция, представление интересов и др. Хотя последний вариант, конечно несет в себе не только «кнул», но и «пряник». Теперь попробуем построить модель. Электронная энциклопедия предлагает к рассмотрению 7 показателей:

Первый показатель, касается сложности перехода к другому поставщику, второй, тоже. Третий лучше переименовать в количество поставщиков, так как, само по себе наличие поставщика заменителя и их «вы-

строившаяся очередь», как в случае с желающими оказаться на полках Ашана, есть две разные ситуации.

Третий фактор надо разбить на два. Концентрация поставщиков окажет воздействие аналогичное снижению их количества, поэтому его можно слить с предыдущим, переименовав фактор в «малое количество поставщиков» или «их концентрация». Концентрация производителей увеличивает нашу долю у поставщика, что обычно, повышает его зависимость от нас, поэтому вместо одного вводим понятие – доля в товарообороте поставщика.

Солидарность рабочей силы в российских условиях очень редкое условие. Частным случаем такого фактора иногда встречается незаменимость некоторых специалистов, когда он сам, его компетенции, является неким «продуктом или услугой». Здесь речь идет о врачах, адвокатах, лекторах, журналистах, экспертах и других профессионалах, к которым идут клиенты, попадая, таким образом, к нам в организацию. Эти специалисты высочайшего класса сами становятся субъектами конкурентной борьбы и, их влияние, важно и нужно рассмотреть. Так как это частный случай, то в целом, данный показатель предлагается опустить, оставив возможность разработчикам использовать его, по мере необходимости.

Угрозу интеграции вперед, авторы предлагают просто укоротить, убрав малозначимое и недостаточное пояснение. Дело в том, что этот фактор, может, как помешать нашим поставкам, так и усилить возможность появления нового конкурента на нашем сегменте. Этот конкурент может быть очень осведомленным о нашем бизнесе, о наших клиентах, что сделает его чрезвычайно опасным. В конце концов, крупный поставщик может просто выдвинуть нас из бизнеса, если он является основным.

Так, например, произошло с компанией Тринити Спорт, дистрибьютором компании Ямаха. Производитель, после 10 лет плодотворной работы в России, решил сменить дистрибуционную модель и ликвидировал оптовое звено. Так, как Тринити была практически

монобрендовым оптовиком, то ей пришлось полностью уходить в розницу, оставив себе лишь, небольшой участок оптовой работы с другой компанией, обороты по продукции которой не дотягивали и до 10% бизнеса с Ямахой.

Последний фактор – не смог быть идентифицирован авторами, как однозначно влияющим на тот или иной результат.

Таким образом, остается 5 значимых факторов, перечислим их:

1. Сложность перехода к другому поставщику;
2. Количество потенциальных поставщиков;
3. Доля в товарообороте поставщика;
4. Угроза интеграции вперед;
5. Нахождение в вертикально интегрированной системе поставщика.

Последний фактор, был обоснован в самом обсуждении возможных угроз от поставщиков.

Мы завершаем разбор конкурентных сил – «Давлением потребителей». Энциклопедия находит здесь 10 точек влияния. По мнению авторов, здесь, сначала, надо определиться с видом потребителя: оптовый или розничный покупатель, конечный или посредник, т.к. это, определено, разнообразит полученный вывод. Первый фактор, при прочих равных условиях, усиливает конкуренцию, если у вас значительную или абсолютную долю занимают оптовые покупатели и/или посредники, при условии дезинтегрированной сбытовой системы.

Таким образом, снижает конкуренцию розничный, конечный и интегрированный покупатель, где вы – ключевая компания.

Следующим фактором, по аналогии с предыдущими элементами системы, предлагается рассмотреть: легкость перехода на товар конкурента, под который можно подвести 4 вышеописанных точки, такие как:

- Концентрация потребителей;
- Стоимость переключения потребителей;
- Доступность информации;
- Реальные преимущества продукции компании.

Рассмотрим оставшиеся 6. Сначала разделим первый пункт надвое. Авторы понимают «влияние

потребителя на компанию», в данном случае, как необходимость подгонки конечного продукта под клиента, некая эксклюзивность исполнения. Здесь имеется большая возможность разнообразных рекламаций, заложенных в самой природе этого продукта или услуги. Если рассматривать ситуацию под этим углом, то такой фактор необходим к учету. Далее, «чувствительность потребителя на изменение цены» и «ценовая чувствительность» идентичные понятия, поэтому оставляем один.

Степень зависимости от каналов дистрибуции мы рассматриваем более широко. Предлагается делать анализ для обеих категорий – и конечных покупателей, и посредников, а также ориентироваться на более значимую с точки зрения давления (обычно, последнюю). Этот фактор, таким образом, удалится.

Количество потребителей, однозначно, необходимо оставить.

«Возможность вертикальной интеграции» предполагает включение нас в его маркетинговую систему, что однозначно увеличит его давление на нас многократно.

Доступность заменителей, дает повод к размышлению. По мнению авторов, повторное использование факторов в нескольких конкурентных силах нежелательно. Если модель предполагает наличие давления субститутов, то не имеет смысла повторять его здесь. В любом случае, точная настройка системы, разработчиком стратегии, выявит или отвергнет такую необходимость.

Все остальные факторы мы рассмотрели ранее, поэтому выведем итоговый вид этой конкурентной силы.

1. Вид потребителя (1 из 5);
2. Легкость перехода на товар конкурента (4 фактора);
3. Продукт под потребителя;
4. Ценовая чувствительность;
5. Количество потребителей;
6. Потребитель – интегратор.

4. Заключение

В заключение этой обширной темы, хотелось бы отметить, что выводы из нее уместно давать краткие. Частично они уже содержатся в вы-

водах о ситуации по каждой силе. По информации автора, М. Портер предложил, также, считать конкурентную ситуацию препятствием для ведения бизнеса в отрасли, при наличии 4 или 5 высоких конкурентных сил. В любом случае, модель сама является квинтэссенцией конкурентного анализа и может считаться его выводом, в целом.

Литература

1. Данченко Л.А., Мхитарян С.В., Зубин С.И. Стратегический маркетинг. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2010.
2. Зубин С.И. Видоизменение методологии SWOT-анализа при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке. Монография. – Москва, МЭСИ, 2014 г.
3. <http://ru.wikipedia.org> – Статья «Анализ пяти сил Портера»
4. Старостина А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – Київ: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012.
5. Тультаев Т.А. Маркетинг услуг. – М.: Инфра-М, 2012.
6. Тультаев Т.А., Тультаева И.В. Роль инноваций в обеспечении маркетинговой деятельности на предприятиях сферы услуг. – М.: Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. № 5. 2013.

References

1. Danchenok L.A., Mkhitarian S.V., Zubin S.I. Strategic marketing. – М.: Izd. Centr EAOI, 2010.
2. Zubin S.I. The methodology SWOT modification in companies strategy development on competitive market. Monograph. – Moscow, MESI, 2014
3. <http://ru.wikipedia.org> – «5 competitive forces Porter models» article.
4. Starostina A.O., Kravchenko V.A., Prygara O.Y. Marketing research of national and international markets: textbook. – Kyiv: Lazaryt-Poligraf», 2012.
5. Tultaev T.A. Marketing services. – М.: Infra-M, 2012.
6. Tultaev T.A., Tultaeva I.V. Role of innovation in the provision of marketing activity in service companies. – М.: Ekonomika, statistika i informatika. Vestnyk UMO. № 5. 2013.