

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

Старов Артем Михайлович

**КУРСОВА РОБОТА**

**ПРОЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ТОВ  
«РОСТ»**

Навчальна дисципліна	<u>Основи проєктного аналізу</u> назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	<u>фаховий молодший бакалавр</u> фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	<u>05 Соціальні та поведінкові науки</u> шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>051 Економіка</u> код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	<u>Економіка підприємства</u> назва освітньо-професійної програми
Академічна група	<u>Е-22</u> назва академічної групи


Харків – 2024

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Керівник: Нагорна Ірина Володимирівна, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст вищої категорії, кандидат економічних наук

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

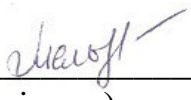
  
\_\_\_\_\_ А. М. Старов  
підпис здобувача ПІБ здобувача

Підсумкова оцінка: \_\_\_\_\_ (балів)

Члени комісії з захисту:

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

І. В. Нагорна

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

М. О. Мельничук

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Гребенніков Станіслав Андрійович

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ**


Навчальна дисципліна	Основи проєктного аналізу
Тема роботи	назва навчальної дисципліни Проект дослідження рівня конкурентоспроможності для ТОВ «РОСТ»
Термін подання завершеної роботи	тема курсової роботи 20.04.2024 р.

**Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи (проєкту)	Дата закінчення
Вибір та затвердження теми	05.02 – 10.02.2024
Добір та аналіз літератури за обраною темою	12.02 – 24.02.2024
Складання плану курсової роботи	26.02 – 02.03.2024
Написання вступу та I розділу	04.03 – 16.03.2024
Написання II розділу курсової роботи	18.03 – 30.03.2024
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	01.04 – 18.04.2024
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	19.04 – 20.04.2024
Захист курсової роботи	06.05 – 11.05.2024

**Завдання видав**

Керівник,  
посада

  
\_\_\_\_\_  
(підпис) І. В. Нагорна

«10» лютого 2024 р.

**Завдання отримав**

Здобувач

  
\_\_\_\_\_  
(підпис) А. М. Старов

«10» лютого 2024 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства в рамках проєкту.....	7
1.1. Конкурентоспроможність та форми її управління .....	7
1.2. Сутність стратегічного управління в сучасних умовах конкурентних ринків .....	8
Розділ 2 Аналіз управління конкурентоспроможністю.....	15
2.1. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «РОСТ».....	15
2.2. Елементи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОСТ»...	17
Висновки.....	22
Список використаних джерел.....	24

## ВСТУП

Особливість сучасного світу – глобалізація. Незважаючи на те, що цей процес трактується неоднозначно, але загально визнаним стало положення: для адекватної реакції на зміни, які відбуваються в світі, необхідно формувати нову парадигму управління підприємством. Жорстко регламентовані системи управління виявилися неспроможними вирішувати завдання ефективного функціонування в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища. Виникла методологія стратегічного управління, завданням якого є розробка стратегії і досягнення поставлених цілей, забезпечення відповідності потенціалу підприємства до вимог середовища, в якому воно функціонує, в умовах динамічних змін.

Конкуренція виступає ключовим чинником ефективного функціонування ринкової економіки та інструментом забезпечення її рівноваги й гармонійного розвитку. Існуючі тенденції розвитку підприємств в умовах сучасних ринкових відносин потребують глибоких досліджень проблем конкуренції та конкурентоспроможності.

Актуальність і важливість названих проблем обумовлює нагальну потребу розширення наукових досліджень щодо обґрунтування концептуальних пропозицій по вдосконаленню механізму підвищення конкурентоспроможності національних підприємств та управління стратегією їх розвитку.

Метою даної курсової роботи є обґрунтування пропозицій концептуального характеру по формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до зазначеної мети сформовано такі завдання курсового дослідження:

- навести визначення поняття конкурентоспроможність та описати форми її управління;
- визначити сутність стратегічного управління в сучасних умовах конкурентних ринків:

- провести аналіз системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «РОСТ
- описати елементи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОСТ».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ

### ПРОЄКТУ

#### 1.1. Конкурентоспроможність та форми її управління

Ринкова економіка не можлива без конкуренції. Сучасна соціально орієнтована ринкова економіка провідних країн світу була створена конкуренцією. Роль конкуренції в сучасних умовах трансформації економіки України стає все більш ваговою. Розвиток світового суспільства переходить на новий етап еволюційного розвитку.

На протязі другої половини двадцятого сторіччя в США, як і в інших економічно розвинених країнах, поступово був здійснений перехід до того, що отримало назву «інформаційне суспільство», «сторіччя інформації» або «постіндустріальна ера». Футуролог Елвін Тоффлер дав цьому переходу назву «третя хвиля», вважаючи, що в кінцевому підсумку вона буде такою ж логічною і послідовною, як і дві попередніх хвилі людської історії: перехід від мисливства до землеробства, і далі – перехід від землеробства до промислового виробництва [1].

В розвинених країнах світах відбувається перехід до постіндустріальної економіки, де головними виробничими ресурсами стають знання та інформація. На думку російського вченого С. Ю. Глазьєва [2] в другому десятилітті XXI століття сформується відтворювальна система нового, шостого, технологічного укладу. Ключові напрями його розвитку: біотехнологія, заснована на досягненнях молекулярної біології і генної інженерії, нанотехнологія, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі та інтегровані високошвидкісні транспортні системи.

Своєчасний розвиток цих ключових напрямів нового технологічного укладу, який буде домінувати в цьому сторіччі, закладає порівняльні

конкурентні переваги країни. Секрет будь-якого «економічного дива» полягає у вірному виборі пріоритетів розвитку.

Аналіз свідчить, що на сьогодні державне фінансування інноваційної діяльності в Україні пов'язане з розвитком III і IV технологічних укладів. Звідси формується модель економіки, яка по своїх базових характеристиках не потребує інновацій і не має стимулів для інвестицій в людський капітал [3].

Артур-Вільям Льюїс, лауреат Нобелівської премії (1979 р.), у «Теорії економічного зростання» зауважив, що, аналізуючи досвід передових країн, можна визначити, в якому напрямі розвиватимуться слаборозвинуті країни. Однак не можна нічого автоматично запозичувати. Він, зокрема, висловив песимізм щодо здатності міжнародної торгівлі бути «двигуном зростання» слаборозвинутих країн [4]. Основні фази історичного існування цивілізації англійський історик А. Дж. Тойнбі [69] описує в термінах «філософії життя» Анрі Бергсона: «виникнення» і «зростання» пов'язані з енергією «життєвого пориву», а «надлом» і «розпад» – з «виснаженням життєвих сил». Людина досягла рівня цивілізації не завдяки вищому біологічному дару або географічному оточенню, але в результаті «відповіді» на «виклик» в історичній ситуації особливої складності, яка спонукала його зробити безпрецедентну до того спробу. Тойнбі розділяє виклики на дві групи – виклики природного середовища і виклики людські.

Всі країни світу за рівнем цивілізованого розвитку відносяться до трьох стадій: доіндустріальної, індустріальної і постіндустріальної. В основі функціонування першої з них є земля, другої – капітал, складовою якого є ресурс землі, і третьої – наука, знання, соціалізація економіки за рахунок умілого маневрування капіталом, до останньої стадії відноситься близько 20 % високоцивілізованих країн світу [3]. Для пояснення постійного зростання розриву по рівнях розвитку між розвиненими країнами, що розвиваються, в доповіді Організації промислового розвитку ООН використовуються поняття «верхній шлях» і «нижній шлях» забезпечення конкурентоспроможності національної економіки («high road to competitiveness»; «low road to

competitiveness»). Поняття «верхній шлях» означає економічне зростання за рахунок освоєння нових знань і технологій, розвитку власних НДДКР і інноваційного виробництва; цей шлях властивий економіці, заснованій на нових знаннях. Поняття «нижній шлях» означає вихід на міжнародні ринки за рахунок експорту сировини і напівфабрикатів, залучення іноземних інвесторів ціною надання в їх незаперечне розпорядження національного ресурсного потенціалу і дешевої робочої сили [5, 6].

Отже, на етапі факторів виробництва країни конкурують на основі низьких цін на товари власного виробництва. На другому етапі, коли велику роль починає відігравати ефективність виробництва, якість стає фактором конкуренції. При просуванні на третій рівень компанії повинні конкурувати також завдяки впровадженню інновацій, виробляючи нові товари, які не мають аналогів, і використовуючи складні виробничі процеси [4].

Нині Україна відзначається низьким рівнем конкурентоспроможності, перебуваючи на першій її стадії – факторній. Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index). Рейтинг очолила Швейцарія. До десятки найконкурентоспроможніших увійшли США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія. Україна цього року посіла 81–е місце серед 137 країн світу. Негативними факторами для ведення бізнесу у нашій країні визначено (в порядку зменшення): інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, нестабільність урядів, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, низьку якість охорони здоров'я [5].

Визначимось із сутністю поняття «конкуренція». Американські вчені К. Р. Макконнел і С. Л. Брю пишуть, що конкуренція (competition) – це

наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців і можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [8]. Інший американський економіст, П. Хайне, вважає, що конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ. В свою чергу, Ф. Найт, відзначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато і вони незалежні [7].

Австрійський вчений–економіст Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін. [6]. На думку професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, конкуренція є конкретним механізмом, який примушує підприємців слідувати вказівкам «невидимої руки» [5].

У вітчизняній економічній енциклопедії [2] визначено, що конкуренція (лат. *conspicere* – зіштовхуюсь) – це економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі яких стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва. В Законі України «Про захист економічної конкуренції» [6] зазначено, що конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання завдяки власним досягненням, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обігу товарів на ринку.

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:

– мікрорівень конкуренції (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;

– мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари та

послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому;

– макро- та мегарівні конкуренції (міждержавна та міжрегіональна конкуренція) охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

Залежно від обставин, фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило, наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо. Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами один одному, їх механізми можуть поєднуватися і приносити додаткові вигоди виробникам.

Пріоритетним завданням підприємства любої країни світу є отримання прибутку в результаті задоволення потреб суспільства. Це завдання неможливо, досягти не створюючи конкурентоспроможної продукції.

Одним із найбільш загальновизнаних є таке визначення:

«конкурентоспроможність є індикатором спроможності постачати товари й послуги туди, де можна знайти покупців за цінами нижчими, ніж у інших конкурентів, заробляючи при цьому прибутки не менші від альтернативних доходів, які можна було отримати за умови альтернативного використання зайнятих ресурсів» [2, 7]. У західній економічній літературі поширене

«універсальне» трактування конкурентоспроможності як здатності країни чи фірми розробляти та виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими порівняно з конкурентами. В дослідженнях експертів Світового економічного форуму, конкурентоспроможність визначається реальною та потенційною можливостями фірм в існуючих для них умовах

проекувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і якісними характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [5].

В економічній енциклопедії [2] дається таке визначення конкурентоспроможності: це споживчі властивості товару, які відрізняють його від товару–конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам, вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення. Виділяють конкурентоспроможність країни та товару.

Конкурентоспроможність товару – відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкретному ринку.

Німецький науковець К. Кінне пише, що підприємства конкурентоспроможні на світовому ринку, якщо вони можуть вижити у боротьбі з іноземними конкурентами без державної підтримки [9].

Конкурентоспроможність є актуальною проблемою сучасної економічної науки і практики ведення господарського життя. Глобалізація ринків, участь у міжнародному поділі праці, що передбачає проникнення іноземних товарів на вітчизняні ринки, ставить проблему забезпечення конкурентоспроможності в ряд пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення якого забезпечить виживання економічних суб'єктів у новому економічному середовищі [4].

М. Гальвановський, В. Жуковська, І. Трофімова наводять формулювання, відповідно до якого під конкурентоспроможністю «варто розуміти співвідношення ціни і якості конкретних товарів, вироблених окремими підприємствами і фірмами, або послуг, що надаються ними» [8]. В основі визначення конкурентоспроможності, що наводять Ю. Ф. Шамрай, Г. В. Габунія, також лежать уявлення про те, що вона формується за рахунок переваг відповідного продукту порівняно з аналогом за ціною, якістю (і умовами постачання) [8].

П. Зав'ялов [10] і І. Кононенко [9] пропонують визнавати конкурентоспроможним товар, споживчі властивості і вартісні характеристики якого забезпечують йому комерційний успіх, тобто прибуткову реалізацію. Я.

Ухачевич розглядає можливість реалізації товару як визначальний критерій його конкурентоспроможності [75].

Л. С. Буднікова [1], І. Малярчук [4], А. І. Шувалов [8] визначаючи конкурентоспроможність, виділяють і деякі інші найважливіші аспекти її формування. Їх характеризують за допомогою різноманітних показників, що відбивають інвестиційну привабливість продукції і її виробника, ступеня освоєння ринку, динаміки експорту продукції, цінової стійкості продукції і рентабельності її збуту на різних ринках, поточного етапу і тривалості життєвого циклу продукції.

Г. М. Скудар стверджує, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. В широкому розумінні він вважає конкурентоспроможністю зумовлені економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни чи товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [6].

Виходячи із вищевикладених визначень, бачимо, що сутність конкурентоспроможності в загальному виразі, полягає, по–перше, у виробництві продукції, потрібної споживачеві, по–друге, нижчої ціни, ніж у конкурентів, по–третє, вищої якості, чим у конкурентів.

Визнаний американський спеціаліст по стратегіям і конкуренції М. Портер висунув теорію національної, державної та місцевої конкурентоспроможності в контексті світової економіки. В даній теорії кластерам відводиться провідна роль. Кластери – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм в родинних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю конкуруючих організацій, але при цьому працюючих спільно. Кластери краще, ніж галузі, використовують важливі зв'язки, взаємодоповнюваність галузей, розповсюдження технології, досвіду, інформації, маркетингу, а також усвідомлення потреб споживачів. Він наголошував, що конкурентоспроможність базується або на макроекономічній політиці, або на порівняльних перевагах, забезпечуваних за рахунок таких джерел, як трудові

ресурси, природна сировина або капітал [7]. Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є вищезгаданий американський вчений. Згідно з цим методом, показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить.

Розглядаючи питання міжнародних конкурентних переваг, президент Центру аналізу проблем глобального розвитку (США) Н. Бердсолл робить акцент на якісних відмінностях тих активів країни, які підсилюють або ослаблюють її позиції в глобальній економіці. «Кінець кінцем, – відзначає він, – ринки винагороджують власників «правильних активів»: фінансового капіталу, людського капіталу, підприємницьких навиків» [5, 6].

## 1.2 Сутність стратегічного управління в сучасних умовах конкурентних ринків

Стратегія – це управління результатом. Вона повинна бути орієнтована на кінцеві результати (на покращання якості життя).

Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво ведення війни) трактують зокрема як: «визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [4]. Стратегія – це «набір правил для прийняття рішень, котрими керується організація у своїй діяльності» [1]. Стратегія – це «створення унікальної і вигідної пропозиції, яка передбачає певний набір видів діяльності» [3].

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більш ніж годину на місяць [7].

Головне в стратегії – це її послідовна реалізація. У стратегії головний закон

– це закон економії часу.

Стратегія полягає в тому, щоб правильно вибрати свої пріоритети. Відповідно до пріоритетів поставити цілі. Відповідно до цілей поставити завдання. Далі йде процес вибору того, чим зайнятися: вдосконалення того, що є; новий шлях або поєднувати два вищеназвані шляхи.

Починати потрібно завжди з пошуку конкурентної переваги. Всі ресурси повинні сконцентруватися навколо конкурентної переваги. Саме це конкурентна перевага має забезпечити успіх. Або у зовнішній конкуренції, або внутрішньої.

«Менеджмент помер. Маркетинг помер. Стратегія померла», – сказав не так давно Кевін Робертс, керівник рекламного агентства Saatchi & Saatchi.

Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління. Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: прирістним і підприємницьким. Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині підприємства, так і за її межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства [12].

Так, А. Томпсон та А. Стрікленд зазначають: «Серед всіх завдань економіки підприємства найважливіша – розробка довгострокової стратегії... Вдала стратегія та вмiла її реалізація – найбільш вірні ознаки якісного управління діяльністю підприємства» [10].

Стратегія розробляється в системі сил, які на неї впливають. Спочатку аналізуємо глобальні тенденції, потім аналізуємо існуючі прогнози (галузеві, регіональні), будуємо свої специфічні прогнози, а потім аналізуємо середовище (внутрішнє і зовнішнє).

Стан сучасного світу визначається об'єктивними закономірностями.

Під час Другої світової війни, в Бреттон-Вудсі, в США, в 1944 році представники майбутніх переможців у війні, зібралися визначити, який світ буде після війни, як вони будуть взаємодіяти. Було прийнято рішення про створення Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світового банку (СБ), Генеральна угода

з тарифів і торгівлі (англ. General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), з грудня 1994 року – Світова організація торгівлі (СОТ).

Глобальна інтеграція бізнесу почалася на рубежі ХХ-ХХІ століть, коли сучасні технології дозволили взаємодіяти в реальному часі незалежно від місця розташування. З'явилися нові інформаційні технології, що змінили світ. Інформаційно-технічна революція робить кордони невидимими.

Слід виділити наступні глобальні тренди, які впливають, та далі будуть впливати на стратегічне управління підприємствами:

1. Відбувається демократизація та політична дезінтеграція в світі. З'явилася велика кількість нових держав. Нації стали створювати свою державність. До перших членів ООН належать 49 держав, які підписали Статут ООН на конференції в Сан-Франциско 26 червня 1945 року. Сьогодні 193 держави є державами-членами ООН. Наприклад, після розпаду СРСР виділилося 15 нових країн, з Югославії – 7. В сучасному світі посилюється тероризм.

2. Посилюється глобалізація в світі. Незалежні країни стали інтегруватися між собою – відбувається створення регіональних блоків, наприклад, Європейський Союз (ЄС) – економічний та політичний союз 28 незалежних держав-членів, що розташовані в Європі; Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА) – угода між Канадою, Мексикою та США; Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН) – геополітична та економічна міжнародна організація, до якої входять 10 країн, розташованих в Південно-Східній Азії; Меркосур (Mercosur) – економічний союз держав у Південній Америці, за темпами розвитку переважає всі інші подібні об'єднання, до нього входять Аргентина, Бразилія, Парагвай, Уругвай та Венесуела, як асоційовані члени – Чилі, Болівія, Перу, Колумбія та Еквадор; Економічне співтовариство країн Західної Африки (ЕКОВАС) – регіональний союз країн Західної Африки, блок має власні колективні збройні сили ECOMOG. Спочатку почалося вільний рух через кордони капіталу, матеріальних ресурсів, а потім і праці. Це впливає на технологію, транспорт, митницю. Наднаціональні структури раніше допомагали країнам, що розвиваються вирішувати внутрішні проблеми, а зараз

допомагають вирішувати проблеми, які держава окремо вирішити не може, наприклад, проблеми прісної води.

3. Посилюється конкуренція. Виходячи із того, що наслідком посилення конкуренції є посиленні ролі якості, особливо, якості життя в цілому. Йде конкуренція за прямі іноземні інвестиції. Що потрібно іноземному інвестору ? Потрібна економічна свобода, стабільність і захист власності. Головна стабілізуюча сила – середній клас. Для того, щоб середній клас себе почував в країні добре, потрібно підвищувати рівень життя.

4. Змінюється головна галузь світової економіки. В історії людства, спочатку домінувало сільське господарство, потім промисловість, в постіндустріальної фазі – сфера обслуговування. Зараз головною галуззю стає економіка знань. Економіка знань – економіка, в котрій більшу частину валового внутрішнього продукту (ВВП) забезпечено діяльністю з виробництва, обробки, зберігання і розповсюдження інформації і знань.

Що показала світова економічна криза ?

Чим більше країна або підприємство орієнтовано на продаж сировини, тим більше відчуває падіння в період кризи. Чим більше орієнтована на сучасні технології, тим краще виходить із кризи.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [7]. Стратегічне управління – це процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення [7]. Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [8]. Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [8].

Одним з класичних розумінь стратегічного мислення – на відміну від інших видів мислення – зроблено, на нашу думку, Кениши Омас: «Неважливо, наскільки важкою й безпрецедентною є проблема. Прорив до кращого з можливих її рішень досягається лише через сполучення раціонального аналізу конкретного об'єкта як певної існуючої природи речей і нової ідеальної моделі об'єкту як уявної реінтеграції усіх його різноманітних складових. Вийти на таке рішення можливо лише через використання сили нелінійного мислення. Це найбільш ефективний підхід для стратега, націленого на успішну конкуренцію на арені ринку, як на полі битви» [5].

Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стрікланда «... кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки» [7].

Циклічність процесу розробки стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох науковців. Тривалість цього циклу визначається ними терміном «стратегічний дрейф» («strategie drift»). За результатами їх дослідження цей стратегічний дрейф може тривати від 3–х до 15–20 років і певним чином визначається розміром компанії та рівнем стабільності факторів зовнішнього середовища [9].

Ця характеристика процесного підходу до розробки стратегії підприємств базується на концепції «логічного інкременталізму» управління цим процесом, що запропонована американськими дослідниками Дж. Куїнном та Дж. Войером. Сутність цієї концепції вони визначають наступним чином: «Неможливо об'єднати всі стратегічні рішення в єдину матрицю, яка б дозволила одночасно управляти багатьма різноманітними її складовими. Існують певні процесуальні обмеження, які потребують певного часу на усвідомлення того, що відбувається в середовищі, досягнення загальної згоди, доведення рішень до персоналу і т.д., тобто всі ці події мають відбуватись у певній логічній їх послідовності... Логіка підказує нам: необхідно, зберігаючи гнучкість, просуватися від загальних ідей до все більш конкретних положень і рішень. Це і є позиція «логічного інкременталізму». Покроковий рух передбачає свідомий, цілеспрямований,

активний менеджмент, який дозволяє об'єднати окремі операції і зорієнтувати організацію на вирішення нових завдань» [3].

На думку М. Портера [8], конкурентну стратегію можна уявити у вигляді «колеса», де віссю є цілі фірми, а спицями — конкурентні наміри і напрями діяльності фірми, які повинні виходити з центру (цілей).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією.

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу або аквізиції (прямого продажу), основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Диференціація рідко пов'язана з великою часткою ринку і здійснюється за рахунок гіршої цінової позиції.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента [7].

Викликає зацікавленість поділ конкурентних стратегій на цінові, стратегії якості, стратегії можливостей і стратегії новизни, які розглядаються стосовно трьох складових: товар, технологія і ринок.

Метою цінових стратегій є обґрунтування перспективної позиції менеджменту відносно обсягів продажу товарів, технологій, що використовуються, і ринків.

Основним критерієм цінових стратегій стає максимізація або економія грошових коштів. Стратегія якості націлена на оптимізацію співвідношення

«ціна/якість» у товарному, технологічному і ринковому напрямках, що передбачають розширення асортиментного ряду, раціоналізацію робочих прийомів, удосконалення інструмента і оснащення, застосування прогресивних методів обслуговування.

Стратегія можливостей передбачає кооперацію в рамках транснаціональної корпорації, включення підприємства в систему взаємодії з ЄС. Мета стратегії новизни – впровадження радикальних змін у всі сфери діяльності, тобто розробка принципово нових, які не мають світових аналогів, товарів і технологій їх виготовлення, створення нових потреб, що раніше не існували, котрі забезпечили б лідерство на нових ринках [6].

Ми вважаємо доцільним таке визначення стратегії – це путівник по вивіреним пріоритетам і цілям в майбутньому із врахуванням обмеженості ресурсів.

При розробці стратегії слід враховувати економічні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішнього середовища відносяться природні, трудові ресурси, виробничі потужності та інфраструктура, капітал, наукові та технічні досягнення. До внутрішнього середовища слід віднести технічні та наукові конкурентні переваги, працівники, сировина і комплектуючі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

#### 2.1. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «РОСТ»

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стержневих елементів процесу формування стратегій підприємства, вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства й виявлення можливостей його подальшого розвитку [2]. Має сенс для даного підприємства дотримуватись сегментаційної стратегії, тобто сконцентрувати свої зусилля на обраних сегментах ринку і задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти, що забезпечується за рахунок створення постійно діючої системи вивчення потреб кінцевих покупців, заходів щодо формування й стимулювання попиту. Вибір цієї стратегії опирається на вивчення ринкової ситуації та об'єктивну оцінку власних можливостей порівняно зі становищем конкурентів.

Сегментація поєднується зі стратегією диверсифікації, яка відкриває можливість маневру, найефективнішого використання існуючого потенціалу та вдалого територіального розміщення супермаркету. У підприємства є можливість вилучення вигоди від комбінації різних виробництв – це організація цеху власної випічки, асортимент якої постійно поповнюється, що знижує ступінь ризику і непередбачуваності ринкової ситуації, забезпечує додаткову гарантію стабільного розвитку.

Оцінки щодо конкурентів були надані спеціалістами супермаркету «РОСТ» хоча є приблизними, вони можуть дати досить точну картину в цілому. Проведені дослідження кількісних показників конкурентоспроможності підприємства порівняємо з показниками фірм-конкурентів: «Сервіс-плюс», «Покровський», «Арбуз», «Майкл». Зведемо отримані показники супермаркету «РОСТ» і прогностичні показники конкурентів в таблицю, одночасно виставивши їм

бали згідно з приблизною шкалою оцінок: максимальна оцінка – 10, мінімальна – 1.

Таблиця 2.1 – Експертні оцінки кількісних показників конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова

№ п/п	Показники	Бали, отримані мінімаркетами				
		«РОСТ»	«Сервіс-плюс»	«Покровський»	«Арбуз»	«Майкл»
1	Обсяг продажу	7	9	10	7	5
2	Ринкова частка	7	9	10	6	5
3	Чистий прибуток	8	8	7	8	8
4	Балансовий прибуток	8	8	8	7	9
5	Сума прибутку на 1 грн.	6	8	7	8	8
6	Чисельність працівників	10	7	9	7	5
Всього		46	49	51	43	40

*Джерело: складено автором*

З таблиці бачимо що найбільший рівень конкурентоспроможності в магазину «Покровський» – 51, слідом йде «Сервіс-плюс» – 49 балів. Досліджуване підприємство має 46 балів та випереджає мінімаркети «Арбуз» (43 бала) та «Майкл» (40 балів). Це свідчить про потенціал підприємства. Також для оцінки конкурентоспроможності доцільно було б взяти показники оцінки ефективності управління процесом торговельного обслуговування, що включає в себе: якість товарів, що реалізуються (визначається органолептичними, фізико-хімічними і іншими методами; повинен відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак); раціональність асортименту товарів (коефіцієнт повноти товарів); культура обслуговування (до складу критерію включаються наступні одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність, тобто уміння звернути увагу покупця на надходження особливого (смачного, свіжого, модного, нового) товару; умови обслуговування (матеріально-технічна база підприємства (регламентована стандартами, нормами, правилами); категорія підприємства; зручність для споживача (прийом і зберігання речей покупців, банкомат тощо); дегустація продукту; консультація

фахівця тощо); доступність послуги (включає одиничні показники: витрати грошових коштів; витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження; витрати часу на проїзд до магазину; витрати часу на очікування обслуговування в касі.

Оскільки конкурентоспроможність продукції визначає ступінь задоволення конкретної потреби порівняно з кращою аналогічною продукцією, що пропонується на даному ринку, то основні вимоги, які пред'являються до продукції – це якість та економічність продукції на рівні не нижче вимог споживачів [4]. Більш точно показують конкурентоспроможність підприємства якісні показники. Основними серед них є: широта асортименту, частка товарів «ринкової новизни», ціна товарів, додаткові послуги, розміщення підприємства, якість обслуговування покупців, упаковка, стимулювання покупців, витрати на рекламу, стимулювання працівників, імідж підприємства.

Отже, асортимент мінімаркету ТОВ «РОСТ» налічує понад 10000 товарів. Нові товари поступають кожного тижня. Спеціалісти по закупках постійно перебувають в пошуках нових товарів, які можуть зацікавити споживачів і підвищити кількість товарів «ринкової новизни» в магазині. Продуктові новинки, які поступають на український продуктовий ринок, також закуповуються спеціалістами підприємства і пропонуються споживачам. Постійно поновлюється та розширюється асортимент кулінарних виробів та власної випічки з урахуванням сезонного попиту.

Своєчасна виплата заробітної платні та система доплат і премій дозволяють підприємству утримувати кваліфікованих працівників в адміністративному штаті, та відповідальних працівників серед обслуговуючого персоналу, що дозволяє забезпечувати високу якість обслуговування покупців.

Стимулювання покупців підприємство проводить за допомогою постійних щотижневих акцій. Оновлення асортименту відбувається двічі на тиждень. Довідатися, на який саме товар у даний момент знижена ціна, можна із плакатів біля входу в магазин. Для стимулювання своїх працівників підприємство використовує систему нарахування преміальних в разі виконання плану по

реалізації та прибутку, таким чином створюючи передумови для належного виконання своїх обов'язків працівниками. За допомогою проведених опитувань та досліджень можна скласти основні якісні чинники, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємств. В якості факторів конкурентоспроможності були обрані: широта асортименту; ціна товарів; додаткові послуги; розміщення підприємства; якість продукції; якість обслуговування покупців; стимулювання споживачів; витрати на рекламу; стимулювання працівників; імідж підприємства. Результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про те, мінімаркет ТОВ «РОСТ» конкурентоспроможне підприємство.

За результатами проведених досліджень кількісних і якісних показників, можна побачити, що досліджуване підприємство не є лідером по набраних балах, але має хороший потенціал. Для оцінки конкурентоспроможності супермаркету ТОВ «РОСТ» було обрано показники, які характеризують основні параметри діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу. Отже, формування стратегії підприємства базується на прогнозуванні кон'юнктури споживчого ринку і потребує корекції з урахуванням більш детального вивчення зовнішнього середовища, в тому числі конкурентів, в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки держави, що потребує мінімізації витрат на розробку та реалізацію маркетингових стратегій. Має сенс дотримуватись сегментаційної стратегії.

Таким чином, аналіз стану та розвитку матеріально-технічної бази підприємства, динаміка основних показників фінансових показників та конкурентної стратегії підприємства свідчать про тенденцію посилення його позицій на ринку, можливість його подальшого розвитку за рахунок збільшення частки ринку через залучення покупців від конкурентів, вилучення вигоди від комбінації різних виробництв і вихід на нові збутові мережі через певну послідовність дій для становлення прямих і зворотних зв'язків із споживачами.

## 2.2. Елементи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОСТ»

На сьогоднішньому етапі в економічно розвинених країнах характерне використання заходів, які б максимально сприяли активізації споживачів, покупців і посередників. Конкуренція суб'єктів продажу продукції стає все більше конкуренцією їх маркетингових комунікаційних систем.

Маркетингова комунікація – це процес забезпечення взаємодії суб'єкта пропозиції товару з іншими суб'єктами ринку. «Інші суб'єкти ринку» – це споживачі, посередники, контактні аудиторії тощо. При цьому, очевидно, що для мінімаркету ТОВ «РОСТ» споживачі виступають пріоритетними, абсолютно вирішальними суб'єктами, саме від їх практичного ставлення до товарів підприємства та рівня якості обслуговування персоналом залежить його ринкове становище. Отже, маркетинговий комунікаційний процес має низку елементів, передбачає певну послідовність, наявність прямих та зворотних зв'язків.

На ефективність маркетингової політики комунікацій впливає багато чинників як зовнішнього, так і внутрішнього порядку, котрі на різних етапах розвитку суспільства формують середовище, що в ньому діє та чи та підприємницька структура. Щоб правильно розв'язати свої проблеми, менеджер з маркетингу має передовсім знайти відповіді на такі питання: які цілі стоять перед маркетинговими комунікаціями в поточному періоді або в перспективі; які ринки необхідно обслуговувати; що і як сказати покупцям у процесі встановлення з ними зв'язків, які засоби використовувати; яка вартість передбачених заходів із маркетингових комунікацій і на яку ефективність можна сподіватися. Кожний ринок має свої особливості. Тому, плануючи маркетингову політику комунікацій, необхідно ці особливості враховувати [4, 5].

Основні PR-завдання для менеджера з маркетингу [5]: вивчення громадської думки та очікувань громадськості; встановлення і підтримка контактів між підприємством, групами покупців обраного сегменту; запобігання конфліктам або нерозумінню, усунення негативних наслідків у діяльності персоналу, його спілкування з клієнтами; створення гармонійної обстановки

усередині фірми; створення іміджу й репутації, що сприяють досягненню поставлених цілей.

Ринок покупців і споживачів є найбільшим, а покупцями є люди, які часто дуже різняться один від одного. Доведено, що на поведінку покупців впливають такі чинники: психологічні (думки, враження) та соціально- демографічні особливості (вік, стать), соціальне походження (сім'я, належність до певної соціальної групи), комерційні стимули (сам продукт, конкретні заходи маркетингових комунікацій тощо). Отже, плануючи маркетингові комунікації, необхідно вивчити цільову аудиторію та форму комунікації (друкована, аудіо, видавнича, відео), конкретного носія (каталоги, рекламні листівки, оголошення на радіо тощо). Далі вирішуємо які засоби комунікації використати (преса, телебачення, пошта, радіо, транспорт, спеціальні конструкції на вулицях, Інтернет тощо).

На сьогодні достатньо відомою формою комунікацій залишається реклама. Реклама – це інформація про товари, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо товару чи послуги [5]. Вид реклами обирається залежно від маркетингових цілей, кожен її вид має свої переваги та недоліки. Запропоновані види реклами передбачають великий штат працівників, використання дорогої техніки та мають високу вартість. Враховуючи переваги розміщення даного торгового підприємства поряд з навчальними закладами пропонується використовувати рекламу у виді листівок, які можна розміщувати в оточуючих приміщеннях офісів, організацій, установ та навчальних закладів через погодження з їхнім керівництвом і залучаючи до цієї роботи студентів на умовах надання пільг при покупці товарів. Стимулювання продажу складається передовсім з інформування покупців про товари, послуги або ідеї, а вже потім зі стимулювання потенційних покупців (індивідуальних або колективних). Тобто стимулювання продажу також має своїм головним завданням поширення інформації про фірму і спрямоване на створення у покупця зацікавленості у придбанні товарів. Серед функцій маркетингових комунікацій важливими є

наступні: інформативна: інформування цільової аудиторії про товари, які продає фірма, їх переваги, властивості та якість, отримання зворотної інформації від покупців; нагадувальна: нагадування цільовій аудиторії обраного сегменту про певні заходи компанії, нові торгові марки, переваги товарів, які продаються; переконуюча: переконання цільової аудиторії в рішеннях на користь покупки; формування позитивного іміджу фірми; виховання відданості компанії серед її працівників [5].

Формуючи систему маркетингової комунікації підприємства, крім характеристик її складових треба враховувати певні чинники, що визначають її ефективність. Комунікації мають бути підпорядковані цілям і завданням маркетингу. Завдання маркетингової політики комунікацій для підприємства мінімаркет ТОВ «РОСТ» можна охарактеризувати так: створення образу престижності підприємства та переваг у порівнянні з його конкурентами; інформування потенційних покупців про новинки, формування доброзичливого ставлення їх до підприємства і його персоналу; забезпечення зворотного зв'язку із покупцями та спонукання їх до наступних покупок через систему заохочення.

Отже, перед менеджером з маркетингу постають такі цілі: прискорити товаропросування через проведення акцій та знижок для пенсіонерів у дні виплати пенсій в найближчому відділенні поштового зв'язку; формувати попит на окремі товари, використовуючи святкові традиції, професійні свята (Новий рік, день закоханих, початок навчального року, день працівників освіти, день народження, свято випускників, річниця подружнього життя тощо) обраного сегменту покупців; позбутися залишків товару, поживавити продаж неходових товарів, домогтися регулярнішого продажу окремих різновидів товарів, особливо тих, які мають репутацію сезонних, через систему знижок.

Менеджер з маркетингу має вивчити переваги та вади різних засобів комунікацій. Головним є одне питання – співвідношення між вартістю маркетингових комунікацій та їхньою ефективністю. Пропонується здійснити вибір комунікаторів, які можуть впливати на ефективність комунікаційних звернень. Саме «ключові комунікатори» впливають на думку аудиторії, оскільки

вони постійно з нею контактують, добре знають її бажання й інтереси. Більшою мірою довіряють друзям, сусідам, родичам та колегам, які розмовляють із представниками цільової аудиторії. Для підприємств торгівлі, яким характерна висока трудомісткість, важливим фактором зниження собівартості є зростання продуктивності праці, що приводить до зростання обсягу доходів.

Запропоновані заходи спрямовані на більш ефективне використання виробничих площ, збільшення інтенсивності праці персоналу підприємства, якості обслуговування споживачів і переведення їх у розряд постійних клієнтів через низку маркетингових комунікаційних заходів, рівень ефективності яких і потрібно визначити. Зниження собівартості позитивно впливає на рівень прибутку, який є основним джерелом розширення виробництва, заохочувальних фондів працюючих, а також джерелом формування державного бюджету. Пропоновані заходи роботи з клієнтами в кінцевому результаті мають призвести до зростання прибутку підприємства та його рентабельності.

## ВИСНОВКИ

Основні висновки за курсовою роботою:

1. Розглянуто сутність конкурентної стратегії підприємства, яка полягає у виборі єдиного підходу до її визначення, як сукупності окремих взаємопов'язаних, взаємозалежних елементів, об'єднаних стратегічною метою – створення і підтримки конкурентної переваги підприємства на ринку. Головним завданням підприємства є ефективне використання конкурентних переваг з метою збільшення займаної частки ринку і укріплення позицій, враховуючи переваги підприємства.

2. Розглянуто типи конкурентних стратегій, які можуть забезпечити конкурентні переваги за рахунок наступальних стратегічних дій або збереження отриманих переваг через виявлення потенційних можливостей щодо випередження конкурентів та блокування їхніх дій.

3. Досліджено формування конкурентних стратегій, що має свої етапи, свою структуру, свою логіку та діалектику, які перебувають у взаємозв'язку і розпочинаються з аналізу конкурентного середовища, поведінки конкурентних сил: конкурентів, постачальників, покупців тощо. На основі сформульованої конкурентної стратегії та потреби в інвестиціях на її впровадження та підтримку приймають остаточне рішення щодо стратегії в цілому та стратегії функціональних підрозділів з доведенням до виконавців, після чого починається робота менеджерів з організації виконання, контролю і коректування.

4. Охарактеризовано діяльність ТОВ «РОСТ» та його конкурентне середовище. В результаті вивчення та аналізу діяльності підприємства відмічено його вдале територіальне розміщення, а також відсутність суттєвої конкуренції від розміщених в мікрорайоні невеликих продуктових магазинів, що значно поступаються асортиментом, рівнем сервісу та розміщені в менш привабливих щодо людських потоків місцях. Проаналізовано формування стратегії підприємства, що базується на прогнозуванні кон'юнктури споживчого ринку і потребує корекції з урахуванням більш детального вивчення зовнішнього

середовища в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки держави, що потребує мінімізації витрат на розробку та реалізацію маркетингових стратегій. Визначено, що має сенс дотримуватись сегментаційної стратегії, тобто сконцентрувати свої зусилля на декількох сегментах ринку споживачів з використанням маркетингового комунікаційного процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.
  2. Гарбар В. А. Формування конкурентної стратегії підприємства : матеріали конференції [Електронний ресурс] // В. А. Гарбар, В. А. Волошанюк – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-garbar-va-voloshanyuk-va-formuvannya-konkurentnoyi-strategiyi-pidpriemstva/html> – Назва з екрана.
  3. Ковальська Ю. Г. Конкуренті стратегії підприємства / Сучасні проблеми гармонізації управління. – Харків : Матеріали 4-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (3-9 листопада 2003 р., м. Харків), 2009. – с. 79-80.
  4. Боліла М. М. Методичний підхід до вибору конкурентної стратегії компанії // Актуальні проблеми міжнародних відносин; Збірник наукових праць. – Вип. 41, ч. 1. – Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2008. – с. 185-191.
- Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : Навчально-методичний
5. посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. – Харків. : Видавничий дім “Інжек”, 2003. – 410 с.
  6. Афанасьєв М. В. Оцінка ефективності організаційно-технічних заходів : Навчальний посібник / М. В. Афанасьєв, Л. І. Телішевська, В. І. Рудика. – Харків. : Видавничий дім “Інжек”, 2003. – 284 с.
  7. Виханський О. С. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – Москва : Гардарики, 2000. – 528 с.
  8. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с.
  9. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : Монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 2001. – 146 с.

10. Сафронова І. І. Формування і розвиток конкурентних переваг організацій / І. І. Сафронова. – Орел : Светограф, 2006. – 26 с.