В.Ю. **Святненко**, канд. екон. наук, доц.

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Розглянуто проблему підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств із врахуванням процесів глобалізації. Приділено увагу основним складовим конкурентоспроможності та ідентифікації чинників її підвищення.

The article consider the problem of increasing the competitiveness of the industrial enterprises with taking into account the processes of globalization. Author pays attention to the basic components of competitiveness and identifies factors of its increasing.

Ключові слова: чинник, ієрархія чинників, конкурентні переваги, конкуренттоспроможність підприємства, глобалізація.

Keywords: factor, hierarchy of factors, competitive edges, competitiveness of the enterprises, globalization.

Включення України у світову економіку, рух у напрямі євроінтеграції передбачає, що Україна входить у міжнародний конкурентний простір і знаходиться в умовах прискорення глобалізаційних процесів та посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Нині головними перешкодами на шляху забезпечення конкурентоспроможності української економіки в глобальному середовищі є вузькість внутрішнього ринку, фіскальна спрямованість податкової політики, поширення корупції, тінізація економіки, відсутність достатнього фінансування науки, стимулів інноваційно-інвестиційної діяльності, недостатнє забезпечення та захист конкурентних переваг вітчизняних товаровиробників. Крім того українська економіка базується на традиційних видах виробництва, які не зазнавали значних змін протягом багатьох років. Збереження тенденцій спаду промислового виробництва може на довго зберегти технологічну та економічну відсталість не лише підприємств, а й країни, посиливши розрив із розвинутими країнами.

Конкурентні переваги в Україні здобуваються шляхом отримання пільг, дотацій із державного бюджету, за рахунок дешевої робочої сили, заниженого курсу національної валюти, прямого чи прихованого субсидування галузей, отримання тіньових прибутків, експлуатації вичерпуваних природних та екологічних ресурсів. Зрозуміло, в умовах економічної відкритості, такий різновид конкуренції не сприяє позитивним структурним зрушенням, інноваційній діяльності підприємств та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах наростання стратегічних викликів суспільству та економіці України, зростає необхідність продовжити дослідження конкурентоспро-можності, беручи до уваги конкурентоспроможність не тільки як процес, що відбувається під впливом цілої сукупності факторів, але й розглядаючи чинники її підвищення, які постійно змінюються у часі та домінуванні між собою. Крім того, існування розходжень у підходах до розвитку конкуренто-спроможності підприємства та відсутність чіткого обґрунтування

теоретично-методологічних засад її підвищення в умовах загострення проблеми недостатньої конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств зумовлює потребу в пошуку та використанні підходів до оцінювання та підви-щення конкурентоспроможності підприємства.

Така ситуація ставить перед вітчизняною економічною наукою і практикою нові завдання, серед яких вагоме місце належить підвищенню конкурентоспроможності підприємств, в першу чергу, промислових. Саме тому набуває актуальності розгляд чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, що буде сприяти виявленню і використанню кожним з них внутрішніх резервів та реалізації власних можливостей на конкретних ринках.

На даний час у вітчизняній та світовій науці значний внесок у вивчення даних питань зроблений такими вченими, як Азоєв Г. Л., Амоша О. І., Ансофф І., Балабанова Л. В., Благун І. С., Буркінський Б.В., Василенко В.А., Воронкова А.З, Гальчинський А.С., Геєць В. М., Ігнатьєва І. А., Кім Дж.-О., Клекка У., Кросбі П., Мандель І., Мостенська Т. Л., Мюллер Ч., Окланд Д., Осіпов П. В., Піддубна Л. І., Пономаренко В. С., Портер М., Фатхутдинов Р., Черваньов Д. М, Юданов А. Ю. та ін.

Незважаючи на зростаючу кількість досліджень і щорічних захистів кандидатських і докторських дисертацій з питань конкурентоспроможності продукції і підприємств різних галузей та значний науковий доробок вищезазначених авторів, багато питань в контексті формування та підвищення конкуренто-спроможності промислових підприємств залишаються не вирішеними, що підтверджує необхідність продовжувати дослідження в даному напрямі.

Метою статті є з'ясування сутності понять "чинник", "конкурентоспроможність підприємства" та "глобалізація", а також вивчення умов підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням прискорення глобалізаційних процесів.

Як і будь-який науковий об'єкт, визначена проблема потребує тлумачення певних категорій і понять, що зумовлюють її теоретичну розробку, обґрунтування та впровадження в практичну діяльність. Тому спочатку розглянемо сутність основних понять досліджуваної теми, зокрема: "чинник", "конкурентоспроможність" і "процес глобалізації", а вже потім перейдемо безпосередньо до конкретних чинників, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації.

Поняття "чинник" тлумачиться як умова, фактор, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис. В свою чергу, поняття "умова" розглядається як необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь, або сприяє чомусь, чи як спосіб формування чого-небудь (К.В. Нєдялкова), або ж як оптимальне поєднання різних факторів (Ю.К. Бабанський), а фактор (від лат. factor – той, що обумовлює) тлумачиться як умова чи як чинник будь-якого процесу; основні внутрішні та зовнішні причини, що зумовлюють певне явище (В.В. Панчук). Таким чином, вищезазаначені

варіанти тлумачення термінів “чинник”, “умова” та “фактор” свідчать про відсутність чітких і однозначних визначень кожного з них, що хоча й дозволяють використовувати їх як синонімічні в контексті досліджуваного питання, проте залишають потребу визначитися в даному питанні (наприклад, коли доцільніше використовувати “чинник”, коли “умова”, а коли “фактор”) [12].

Тепер з’ясуємо сутність понять “конкурентоспроможність”, “конкурентоспроможність підприємства” та “глобалізація”. У багатьох авторів існують власні трактування цих понять. Розглянемо деякі з них. Так, конкурентоспроможність – це:

- спроможність об’єкта витримувати конкурентцію в порівнянні з аналогічними об’єктами в умовах конкурентного середовища [11];
- сукупність переваг і здібностей суб’єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи) [3];
- здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля у тій сфері виробництва товарів або послуг, де можна знайти лідируючі позиції на ринку [3];
- конкретна форма економічної спроможності виробника продукції в умовах конкурентного ринку [8].

Тоді як конкурентоспроможність підприємства – це:

- його динамічність, здатність втілювати і поглиблювати сучасні технології, успішність господарювання, якість продукції, що в комплексі визначає здатність підприємства до стабільного розвитку в тривалій перспективі, а також утримання конкурентних переваг і збільшення частки ринку [2];
- можливість кращого, ніж у конкурентів задоволення потреб покупців [7];
- рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [10];
- його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [9];
- стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або - це потенційні можливості підприємства з випуску конкуренто-спроможної продукції [9].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб’єкта до ефективного довготривалого функціонування у нестабільному, не завжди прогнозованому зовнішньому середовищі. Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є для споживачів більш привабливими, ніж товари конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як

правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Щодо глобалізації (від англ. “globe” – земна куля), то це складний, багатогранний процес, неоднозначний за своїм змістом і структурою, через що в наукових публікаціях, спостерігаються великі розбіжності в позиціях щодо його сутності, етапів розвитку, основних чинників, проявів і шляхів розв’язання суперечностей, що ускладнює спроби дати єдине, однозначно сформульоване визначення глобалізації. Розглянемо деякі з них, зокрема, глобалізація це:

- тривалий процес інтеграції національних економік світу з метою розв’язання глобальних проблем людства [14];
- складне явище взаємозалежності економік, що виникає у зв’язку з обміном товарів і послуг та потоками капіталів [14];
- процес, завдяки якому досягнення, рішення і діяльність людей в одній частині земної кулі справляють значний вплив на окремих людей і їхні спільноти в усіх частинах світу [14];
- сукупність викликів і проблем сьогодення [14];
- серія емпірично фіксованих вимірів, різнорідних, але об'єднаних логікою перетворення світу на єдине ціле" (визначення глобалізації за Р. Робертсоном є найбільш вживаним) [4].
- об’єктивний процес планетарного масштабу, який має як прогресивні наслідки, так і негативні. До позитивних ми можемо віднести: поширення нових інформаційних технологій та пов’язаних з ними переваг (скорочення часу і витрат на трансакції, поліпшення умов праці та життя); перехід на ресурсозаощаджуючі технології; посилення уваги до важливих проблем людства та інші. До негативних – високу ймовірність втрат, зростання ризиків; нерівномірність розвитку країн світу [14];
- “нова капіталістична економіка”, основними характеристиками якої є наступні: інформація, знання й інформаційні технології. Ці характеристики являють собою основне джерело зростання продуктивності і конкурентоспро-можності, а нова економіка утворюється переважно через сіткову структуру менеджменту, виробництва і розподілу, а не окремих фірм, як раніше (визна-чення професора соціології Каліфорнійського університету (США) М. Кастельса) [4];
- спільний термін, який позначає складний комплекс транскордонних взаємодій між фізичними особами, підприємствами, інститутами й ринками, який проявляється в поширенні потоків товарів, технологій і фінансових коштів, в неухильному зростанні й посиленні впливу між-народних інститутів цивільного суспільства, в глобальній діяльності ТНК, в значному розширенні масштабів транскордонних комуніка-ційних й інформаційних обмінів, насамперед через мережу Інтернет, в транскордонному перенесенні хвороб і екологічних наслідків, а також у все більшій інтернаціоналізації певних типів злочинної діяльності (за визначенням Організації об'єднаних націй (ООН) [4].

Тому глобалізація розглядається, з одного боку, як важливе джерело нових можливостей, а з іншого – як чинник багатьох проблем і конфліктів всередині окремих держав, а також між державами (регіонами).

Тепер перейдемо до розгляду чинників підвищення конкурентоспро-можності промислового підприємства в умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Найбільш поширеним є виокремлення груп чинників конкурентоспро-можності підприємства за такими ознаками, як: місце виникнення (внутрішні та зовнішні); сфера походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні) та тривалість дії (постійні та тимчасові).

Так, залежно від місця виникнення чинники конкурентоспроможності підприємства поділяються на дві основні групи (рис. 1).



Рис. 1. Групи чинників конкурентоспроможності підприємства (залежно від місця виникнення).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значимою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи: галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи; макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік; світової економіки (рис. 2).

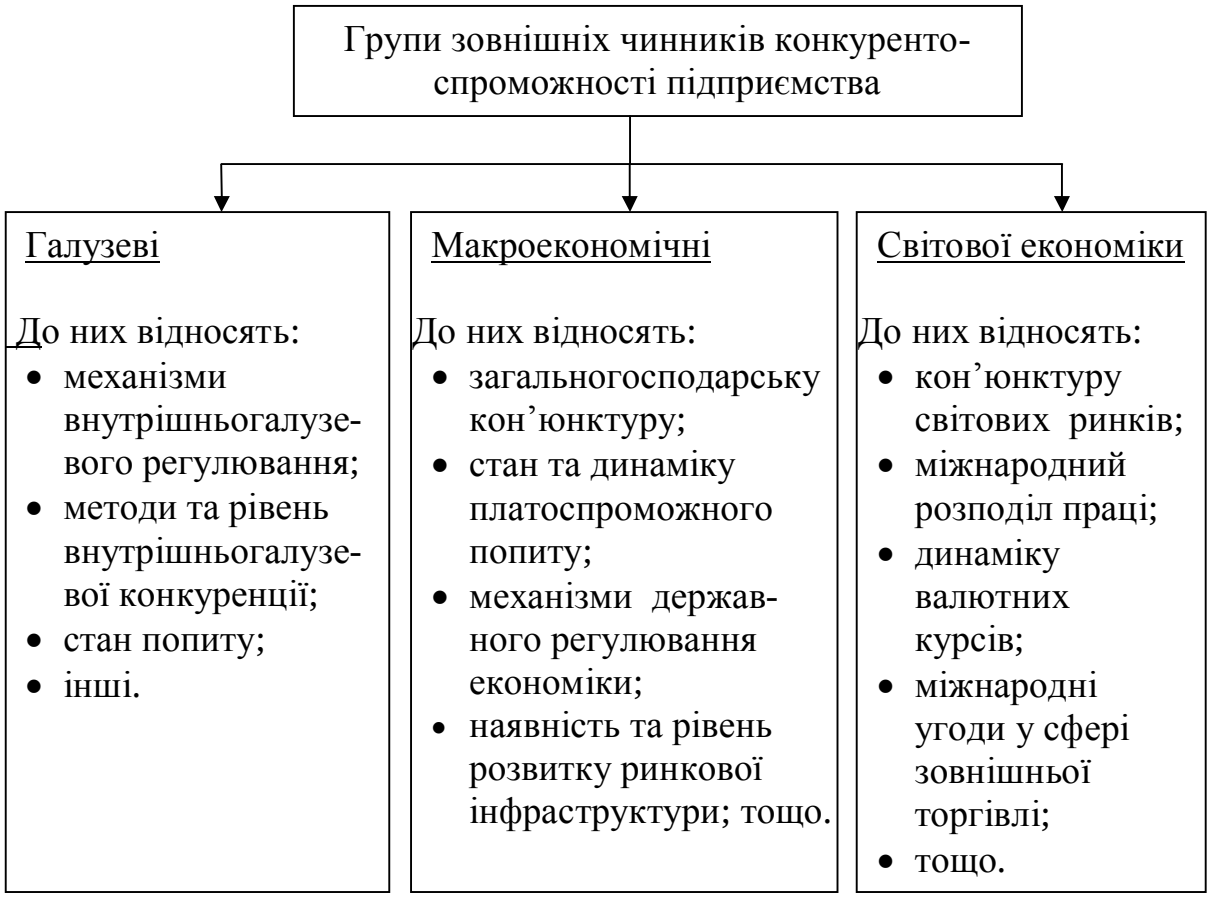


Рис. 2. Групи зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства (за джерелами походження).

Залежно від сфери походження чинники, що впливають на конкуренто-спроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні (рис. 3).

Науково-технічні чинники – відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

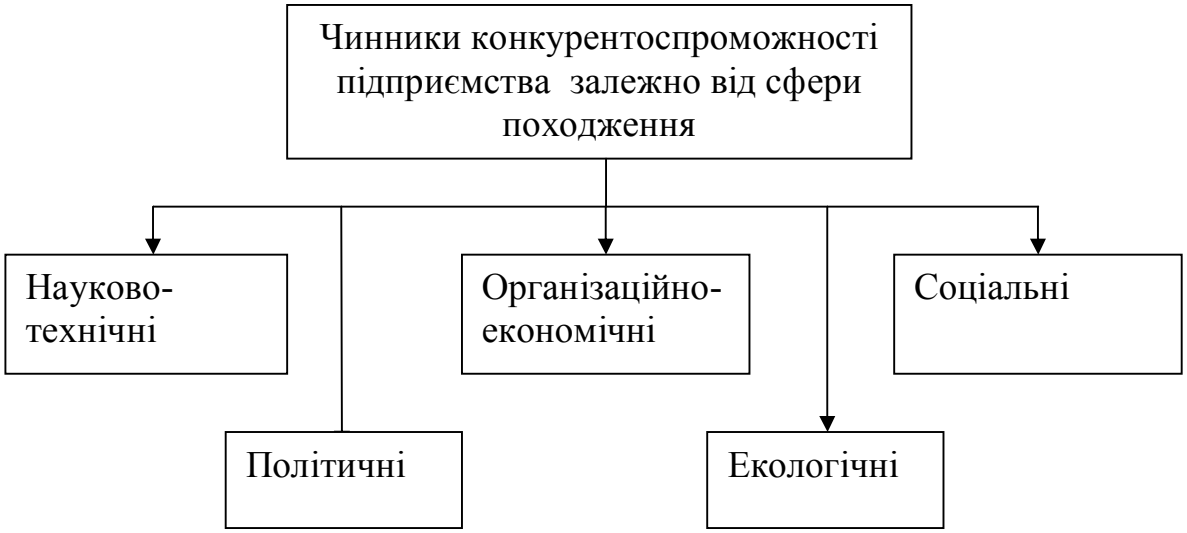


Рис. 3. Групи чинників конкурентоспроможності підприємства (за сферою походження).

Організаційно-економічні чинники – відображують, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

Наприклад, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства можна за рахунок таких організаційних заходів як:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміни якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із замінниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- пошуку нових пріоритетних сфер використання продукції;
- диференціації продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;

- впливу безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

Соціальні чинники – відображують стан та динаміку соціальних процесів,що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкуренто-спроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортних ресурсів. Серед найголовніших політичних чинників конкурентоспроможності можна виділити такі: загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т. ін.

Залежно від тривалості дії розрізняють такі групи чинників конкурентоспроможності підприємства:

- постійні (їх переважаюча більшість і вони визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства);
- тимчасові (їх кількість є відносно невеликою, проте вони змінюють рівень конкурентоспроможності підприємства внаслідок тих чи інших подій, як правило, пов'язаних зі змінами у споживацькому попиті або визначаються сезонними особливостями виробництва чи виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати).

Є й інші ознаки, за якими можна поділити чинники конкурентоспро-можності підприємства на групи, зокрема: залежно від ступеню взаємообумов-леності (на незалежні (первинні) та похідні (вторинні)); залежно від ступеню корисності (на стимулюючі – ті, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та дестимулюючі – такі, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності); залежно від ролі чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (на основні, які є вирішальними у забезпеченні

реалізації стратегічних цілей, та другорядні, які фактично лише створюють умови для нормального функціонування підприємства).

Крім того, чинники конкурентоспроможності підприємства можна розглядати і за рівнями ієрархії. Так, відповідно до концепції ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, запропонованої професором японського університету Гакусюін (м. Токіо) Тойохіро Коно, конкуренто-спроможність визначає п'ятирівнева ієрархія чинників [5]. Перший рівень ієрархії формує частка ринку, що належить підприємству. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність має бути підкріпленою трьома важливими чинниками – здатністю до розвитку, виробничими та збутовими потужностями належного рівня. На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається правильним вибором ринково-продуктової стратегії підприємства, яка втілюється у стратегії конкурентної боротьби, спрямованої на покращення або збереження ринкових позицій підприємства. На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення, що реалізують на практиці перші три рівні у ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства. На п'ятому рівні – результати діяльності компанії у попередньому періоді, серед яких найбільш важливим є прибуток як джерело ресурсів у боротьбі за ринок, оскільки чим більший прибуток – тим вище конкурентоспроможність та навпаки.

Проте, використання переважною більшістю промислових підприємств старих традиційних методів управління функціями постачання, виробництва та розподілу не можуть забезпечити значних конкурентних переваг і, як наслідок, не зможуть досягти необхідного рівня конкуурентоспроможності. А враховуючи, що конкурентоспроможність підприємств пов'язана не лише з конкурентними перевагами, а й з конкурентними позиціями, тому особливу увагу необхідно звертати на формування й утримання конкурентних позицій підприємств, які все більше визначаються: інноваційним потенціалом та результативністю інноваційного процесу; маркетинговими можливостями в галузі збуту; персоналом, орієнтованим на здобуття конкурентних переваг в освіті, результатах праці, здатним до інтелектуально-професійного розвитку, розробки і впровадження інновацій на рівні світових стандартів, створення конкурентоспроможної продукції.

В лібералізованій відкритій ринковій економіці, яка безносе-редньо задіяна в глобальній конкуренції, конкурентоспроможність в значній мірі залежить як від ефективності управління, так і від факторів ризику держави і підприємства.

Функціонування підприємств в ситуації не завжди прогнозованих змін зовнішнього середовища, особливо за умов прогресуючої глобалізації, регіональної інтеграції, економічної дерегуляції та швидкого розвитку інформаційних технологій, означає здатність утримувати наявні та формувати нові конкурентні переваги.

Тому, задля досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та її підвищенню має здійснюватися в усіх сферах його діяльності, а особливо у:

- виробничій, де ключове значення мають: номенклатура й ассортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;
- маркетинговій, в якій особливе значення мають: дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;
- фінансовій, де важливе значення мають: ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;
- інноваційній, в якій ключове значення мають: проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;
- кадровій та організаційно-культурній, для яких ключове значення мають: кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;
- управлінській, де важливе значення мають: тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості та гнучкість підприємства.

При цьому, особливої уваги потребує активізація інноваційної діяльності як необхідної умови підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господ-дарювання (і це підтверджується зарубіжним досвідом) і, як наслідок, національної економіки. Разом з тим в Україні вкрай несприятливі умовами для здійснення інноваційної діяльності. Серед основних чинників, які зумовлюють недостатній її розвиток, такі: відсутність сформованої інноваційної інфра-структури; недосконалість законодавства; відсутність механізмів комерціалі-зації результатів завершених науково-технічних розробок та передачі їх до сфери виробництва; відсутність системи стимулювання інноваційної діяльності. Недостатні темпи розвитку інноваційної діяльності пояснюються нестачею коштів і ресурсів для впровадження нововведень, слабкою зацікавленістю виробників у впровадженні нових розробок, руйнуванням виробничого циклу в промисловості і в інших галузях економіки, що стало причиною зупинки і закриття багатьох підприємств. Тому, для українських промислових підприємств проблема організації виробництва на основі формування інноваційного потенціалу та забезпечення результативності інноваційного процесу залишається нерозв'язаною.

Крім того, розв'язання досліджуваної проблеми гальмується неадап-тованістю персоналу та керівників підприємств до умов конкурентного середовища, застарілими підходами до кадрової роботи, виробничого менеджменту, оцінки та стимулювання персоналу, невідпрацьованістю методичного інструментарію щодо оцінювання конкурентоспроможності та її регулювання у різних сферах.

Отже, постає необхідність пошуку та впровадження відповідних важелів, підходів та методів сучасної організації виробництва на підприємствах, спроможних підвищити їх конкурентоспроможність.

Потребують уточнення й подальшого вивчення питання підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням специфіки конкретної галузі, обґрунтування способів і методів визначення конкурентоспроможності підприємств, формування системи заходів щодо обмеження негативного впливу чинників зовнішнього середовища. Крім того, слід враховувати, що з'являються нові види джерел конкурентної переваги, нові види стратегій та нові моделі організації бізнесу, які, в свою чергу, теж потребують подальшого вивчення.

Література:

1. Багрова І.В.. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В.Багрова, О.Г. Нефедова // Науковий журнал „Вісник економічної науки України". – 2007. – № 1(11). – С.. 11–16.
2. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності під-приємств харчової промисловості: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / На-ціональний університет харчових технологій, Київ, 2008.
3. Дементьева А. Г. Конкурентоспособность международніх компаний // Маркетинг в России и зарубежом. – 2000. № 6.
4. Дорохов Е. Экономическое определение глобализации. http://www.globalization.report.ru.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384с. (стр. 229 – 231).
6. Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний економічний ун-т. — Т., 2009.
7. Ламбен Ж. Менеджмент ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 796 с.
8. Мицюк С.В. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції: проблеми та перспективи: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01/ Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2007.
9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспроможности товара. М.: Интел-Синтез, 1995. – 55 с.
12. http://eprints.zu.edu.ua/493/1/245EA017.pdf
13. http://avtoreferat.net/content/category/7/7/46/25/725/
14. http://www.vuzlib.net/me_kneu/9-1.htm
15. http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/351740.html