

УДК 33:332.055

Домаскіна М.А.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання  
Миколаївського національного аграрного університету

Давидок Л.М.  
студент  
Миколаївського національного аграрного університету

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

### EVALUATION OF AGRICULTURAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES MYKOLAIV REGION ENTER THE FOREIGN MARKET

#### АНОТАЦІЯ

Розглянуто основні аспекти формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, виявлено сильні та слабкі сторони сільського господарства Миколаївської області, проаналізовано конкурентоспроможність господарств Братського району області та побудовано карту зернового ринку району, запропоновано до використання методику визначення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, аграрний сектор економіки, конкурентна боротьба, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, критерії конкурентоспроможності.

#### АННОТАЦИЯ

Рассмотрены основные аспекты формирования конкурентоспособности аграрных предприятий, выявлено сильные и слабые стороны сельского хозяйства Николаевской области, проанализированы конкурентоспособность хозяйств Братского района области и построено карту зернового рынка района, предложено к использованию методику определения уровня конкурентоспособности аграрного предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, аграрный сектор экономики, конкурентная борьба, конкурентные преимущества, SWOT-анализ, критерии конкурентоспособности.

#### ANNOTATION

The main aspects of the competitiveness of agricultural enterprises, revealed the strengths and weaknesses of Agriculture Mykolayiv region, analyzed the competitiveness of enterprises Fraternal district area and constructed a map of the grain market area proposed to use method for determining the level of competitiveness of agricultural enterprises.

**Keywords:** competitiveness, the agricultural sector of the economy, competition, competitive advantages, SWOT-analysis, the criteria of competitiveness.

**Постановка проблеми.** Необхідність підвищення конкурентоспроможності сільського господарства визначена на державному рівні як найважливіше завдання економічної політики. Однак вжиті заходи не справили належного сприятливого впливу на аграрний сектор. Протягом останніх років реформування економіки країни носило розрізнений, необґрунтований характер, що призвело до різкого спаду виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства, втрати конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників на зовнішньому та внутрішньому ринках.

У даний час сільськогосподарські підприємства в регіонах недостатньо уваги приділяють питанням підвищення конкурентоспромож-

ності і не готові до активного ведення конкурентної боротьби.

Наявність тривалої кризи, перехід на ринкові відносини, а також відсутність державної підтримки сприяли практично повній втраті сільськогосподарськими підприємствами факторів конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії і практики підвищення конкурентоспроможності, в тому числі і сільськогосподарського виробництва, внесли вчені, такі як Ансофф І. [12], Акмаєв А.І. [1], Коваленко Н.В., Войчак А.В., Камишніков Р.В., Гудзинський О.Д. [3], Судомир С.М., Гуренко Т.О., Іванов Ю.Б. [12], Кирчата І.М., Поясник Г.В., Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В., Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Портер М.Е. [7], Саєнко М.Г. [8], Тарнавська Н.П. [9; 10], Фатхутдінов Р.А. [15], Чернега В.В., Шершньова З.Є. [11].

У роботах вітчизняних і зарубіжних вчених відображені важливі методологічні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності. У той же час дослідження конкурентного середовища, визначення критеріїв, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, специфіки конкурентоспроможності сільського господарства в розрізі окремих підприємств є вельми перспективним науковим напрямком.

Недостатня розробленість вищезазначених питань визначає вибір теми, поставку цілей, завдань, логіку та структуру дипломного дослідження.

**Метою статті** є розробка теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств при виході на зовнішній ринок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результатом конкурентної боротьби на ринку є формування конкурентного середовища, структури ринку і його кон'юнктури. Конкурентне середовище характеризується представництвом на ринку покупців і продавців.

Вона взаємопов'язана зі структурою ринку, яка залежить від характеру розподілу попиту і пропозиції по нішам і сегментам. Так само взаємопов'язана зі структурою ринку кон'юнктура, тобто цінова ситуація.

Основною характеристикою конкурентного середовища є ринкова влада, яка визначає можливість чинення тиску на ціни і товарне наповнення ринку. У зв'язку з цим розрізняють:

– маркет-мейкерів – здатні надавати відчутний вплив на кон'юнктуру і товарне наповнення ринку.

– маркет-тейкерів – не здатні надавати будь-який відчутний вплив на ринок і ринкову позицію. Можливості розвитку залежать від здатності пристосування до кон'юнктури.

Кількісними показниками конкурентного середовища є: чисельність продавців, що діють на даному товарному ринку та частка, яку вони займають на даному ринку, і показники ринкової концентрації.

Діагностику конкурентного середовища, діяльності конкурентів варто вважати найважливішою ланкою всього процесу маркетингових досліджень, оскільки вона є умовою, гарантією успіху товару, технологій, послуг, пропонованих фірмою на ринку.

Одним з найпоширеніших видів аналізу конкурентних позицій підприємств на ринку є SWOT-аналіз. На нашу думку, результат такого аналізу можна використовувати для характеристики як наявних, так і потенційних кон-

курентних переваг сільського господарства регіону (табл. 1). Особливістю SWOT-аналізу є характеристика сильних і слабких сторін внутрішнього середовища об'єкта дослідження (в нашому випадку регіону), а також виявлення існуючих можливостей і загроз.

Зовнішнє середовище визначається сукупністю регіонів, в першу чергу, сусідніх по відношенню до області, що надають найбільший вплив на регіональних аграрних ринках, і державою в цілому.

Як видно з матриці, крім сильних і слабких сторін сільського господарства регіону, існують можливості, на які слід орієнтуватися, і загрози, які необхідно враховувати при його розвитку.

Хотілося б звернути особливу увагу, що в сучасних умовах існування загрози забезпечення продовольчої безпеки країни регіональне сільськогосподарське виробництво необхідно, в першу чергу, орієнтувати на вирішення цього завдання. Крім того, на нашу думку, господарства області мають широкі можливості для виходу на зовнішній ринок.

При цьому потрібно постійно займатися вирішенням питань підвищення якості та екологічної складової виробництва, оскільки саме ці параметри є в даний час головною конкурентною перевагою вітчизняної сільськогосподарської продукції. Споживач готовий купувати таку продукцію, розуміючи її високу споживчу цінність, але постійно стикається з її фізич-

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу сільського господарства Миколаївської області

<b>ВНУТРІШНЄ-СЕРЕДОВИЩЕ</b> ( <i>region</i> )	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b> 1. Вигідне економіко-географічне положення, близькість до перспективних ринків збуту; 2. Наявність найважливіших транспортних шляхів; 3. Агрокліматичні ресурси, сприятливі для обробки основних культур; 4. Історично сформований науковий потенціал аграрного спрямування; 5. Наявність потужної переробної бази для виробництва борошна і крупів; 6. Наявність трудових ресурсів; 7. Наявність передових господарств в різних галузях - можливість перейняти їх досвід для неефективних підприємств; 8. Підвищення ефективності виробництва останніми роками.	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b> 1. Скорочення чисельності працівників; 2. Низький соціальний рівень життя на селі; 3. Скорочення поголів'я тварин; 4. Високий ступінь зносу основних фондів; 5. Низький рівень державної підтримки сільського господарства; 6. Значна питома вага збиткових господарств, майже повсюдна збитковість тваринництва; 7. Високі витрати виробництва в силу застарілих технологій, методів управління, необізнаності керівників підприємств про досягнення аграрної науки.
<b>ЗОВНІШНЄ-СЕРЕДОВИЩЕ</b> ( <i>держава</i> )	<b>МОЖЛИВОСТІ</b> 1. Збільшення обсягу експорту продукції при розширенні каналів збуту як в сусідні регіони, так і за кордон; 2. Зниження витрат виробництва на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій, оновлення ресурсної бази; 3. Збільшення обсягів державної та регіональної підтримки сільського господарства; 4. Розширення переробного сектора; 5. Посилення конкурентних позицій сільського господарства регіону; 6. Розширення диверсифікації.	<b>ЗАГРОЗИ</b> 1. Можливість задоволення потреб регіонального ринку за рахунок зовнішніх постачальників; 2. Зниження інвестиційно-інноваційної активності; 3. Зниження попиту на продукцію внаслідок дії переважно сусідніх регіонів; 4. Скорочення сировинної бази для переробних підприємств галузей тваринництва; 5. Підвищення процентних ставок по кредитах для сільського господарства; 6. Перевиробництво продукції, в першу чергу, зерна; 7. Посилення процесу концентрації виробництва.

ної недостатністю на ринках або невідповідною якістю, товарним виглядом. У той час як імпортна продукція часто реалізується за нижчими цінами, спочатку забезпечена вкрай низькою собівартістю в порівнянні із вітчизняною продукцією, враховуючи навіть транспортні витрати на доставку товару з-за кордону. Існуючий потужний запас цінової міцності імпортової продукції є найважливішим чинником її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва має свої галузеві особливості, які можуть виражатися в різних еконо-

мічних показниках. Розглянемо конкурентні аспекти стосовно до галузі зерновиробництва. Адже виробництво зерна є найважливішою галуззю в сільському господарстві, займає найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції регіону, відіграє стратегічну роль при забезпеченні продовольчої безпеки країни, є сировиною для виробництва головного соціального продукту харчування – хліба.

У цілому можна відзначити невисокий ступінь монополізації досліджуваного ринку зерна при наявності тенденції подальшого зниження ринкової влади окремих товаровиробників (табл. 2).

Таблиця 2

**Вартість товарної зернової продукції та ринкові частки групи досліджуваних підприємств Братського району**

Підприємство	Роки						Відхилення 2015 р. від	
	2013		2014		2015		2013	2014
	Виручка, тис грн.	Частка ринку, %	Виручка, тис грн.	Частка ринку, %	Виручка, тис грн.	Частка ринку, %		
ППАФ «Вікторія»	4137,3	7,2	4637,2	6,4	9499,6	10,0	2,8	3,6
ПрАТ «Добробут»	6773,6	11,8	10842,3	15,0	15366,4	16,1	4,3	1,1
ССП «Куйбишева»	15315	26,6	8706	12,0	31248	32,8	6,2	20,8
СТОВ «Мічуріна»	12122,8	21,1	16755	23,1	28203	29,6	8,5	6,4
ФГ «Нива»	2211,8	3,8	1730,1	2,4	2348,6	2,5	-1,4	0,1
ССП «Сергіївка»	2472,2	4,3	5016,7	6,9	3420	3,6	-0,7	-3,3
СПТ «Урожай»	1840,4	3,2	2449,5	3,4	5256,4	5,5	2,3	2,1
ПП «Велес»	1654,7	2,9	1616,8	2,2	4655,2	4,9	2,0	2,6
ФГ «Аркадія»	2191,3	3,8	2587	3,6	2441,8	2,6	-1,2	-1,0
ПП «Агро-Юг»	873,8	1,5	1111,2	1,5	2248,6	2,4	0,8	0,8
Всього по району	57549,8	100	72403,7	100,0	95341,2	100,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано на основі статистичних даних підприємств

Таблиця 3

**Конкурентна карта ринку зерна по групі досліджуваних господарств Братського району, 2015 р.**

Частка ринку (ЧР), %	Лідери ринку (частка ринку понад 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5% до 10%)	Підприємства із слабкою конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%)	Аутсайтери ринку (частка ринку менше 1%)
Темпи приросту ринкової частки (Т), %				
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко покращується (Т понад 5%)	ССП «Куйбишева» (ЧР=32,8%, Т=20,8%) СТОВ «Мічуріна» (ЧР=29,6%, Т=6,4%)			
Підприємства із конкурентною позицією, що покращується (Т від 1% до 5%)	ПрАТ «Добробут» (ЧР=16,1%, Т=1,1%)	ППАФ «Вікторія» (ЧР=10,0%, Т=3,6%) СПТ «Урожай» (ЧР=5,5%, Т=2,1%) ПП «Велес» (ЧР=4,9%, Т=2,6%)		
Підприємства із конкурентною позицією, що погіршується (Т від 1% до -1%)			ФГ «Нива» (ЧР=2,5%, Т=0,1) ФГ «Аркадія» (ЧР=2,6%, Т=-1%) ПП «Агро-Юг» (ЧР=2,4%, Т=0,8%)	
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше -1%)			ССП «Сергіївка» (ЧР=3,6%, Т=-3,3%)	

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємств

Одним з наочних способів оцінки конкурентоспроможності підприємств є конкурентна карта ринку, яка будується з використанням двох показників: займаній ринкової частки та динаміки ринкової частки (табл. 3).

На сьогодні лідерами ринку зерна серед групи досліджуваних підприємств в районі є ССПП «Куйбишева» та ПрАТ «Добробут». Ці підприємства займають понад 10% районного ринку зернових із темпом приросту понад 5%. Найкращі показники у ССПП «Куйбишева»: ЧР=32,8%, Т=20,8%.

Трохи слабша позиція у ППАФ «Вікторія». Частка ринку, яку займає це підприємство, становить 10,0%, однак приріст становить лише 3,6%. Серед групи досліджуваних підприємств (10 господарств) з приблизно такими ж показниками 3 господарства.

Є серед досліджуваних і господарства із слабкою конкурентною позицією. В основному

це підприємства, що мають незначні сільськогосподарські угіддя, зокрема фермерські та приватні.

Для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в розрізі окремих галузей нами пропонується застосувати методику оцінки (табл. 4), перелік ознак якої включає в себе показники ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів.

Основною відмінністю даного підходу від рейтингового (в нашому дослідженні) є можливість розгляду більш повного ряду критеріїв для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності.

Метою проведення оцінки є порівняння і оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств конкретної галузі.

Необхідність такого підходу обумовлена тим, що виробництво кожного виду продукції поєднує в собі ряд особливостей, властивих тільки

Таблиця 4

## Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства

Показники конкурентоспроможності підприємства	Характеристика	Вага
Група 1 – Конкурентоспроможність аграрної продукції		0,20
Урожайність, ц/га	Виробництво продукції з 1 га сільськогосподарських угідь	0,02
Собівартість 1 ц, грн.	Затрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції	0,06
Трудомісткість 1 ц, люд-год	Затрати праці на виробництво одиниці продукції	0,01
Ціна реалізації 1 ц, грн.	Грошовий вираз вартості 1 ц продукції	0,06
Рівень товарності, %	Питома вага реалізованої продукції в загальному обсязі її виробництва	0,01
Рентабельність, %	Ступінь прибутковості виробництва продукції	0,03
Рівень спеціалізації, %	Питома вага реалізації певної продукції в структурі товарної продукції	0,01
Група 2 – Ресурсозабезпеченість підприємства		0,10
Трудозабезпеченість, ос.	Забезпеченість трудовими ресурсами	0,04
Фондозабезпеченість, грн.	Забезпеченість основними фондами	0,05
Розораність сільськогосподарських угідь, %	Питома вага ріллі в структурі сільгоспугідь	0,01
Група 3 – Ефективність виробничої діяльності підприємства		0,20
Прибуток на одиницю сільгоспугідь, грн.	Ефективність використання землі	0,02
Фондовіддача, грн.	Ефективність використання основних фондів	0,05
Продуктивність праці, грн.	Ефективність використання трудових ресурсів	0,03
Рентабельність підприємства, %	Ступінь прибутковості виробничої діяльності підприємства	0,10
Група 4 – Конкурентні позиції підприємства		0,40
Частка ринку	Питома вага реалізованої продукції підприємства в загальному обсязі реалізації по регіону	0,20
Коефіцієнт відносної частки ринку	Відношення частки підприємства до частки найбільшого конкурента на ринку	0,12
Темп приросту частки ринку	Темп зміни ринкової частки підприємства за досліджуваний період	0,08
Група 5 – Фінансовий стан підприємства		0,10
Коефіцієнт платоспроможності	Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірювання ймовірності банкрутства	0,03
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених засобів	Співвідношення власних та залучених кошів на підприємстві	0,02
Коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів	Ефективність використання оборотних коштів на підприємстві	0,03
Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу)	Співвідношення реалізованої продукції та коштів, вкладених у діяльність підприємства	0,02
Загальна вага критеріїв конкурентоспроможності аграрного підприємства		1

Джерело: складено автором на основі вивчених літературних джерел

йому. Це стосується продуктивності праці, використання основних фондів і земельних ресурсів, збутової політики, сукупних витрат на доведення продукції до споживача та іншого. В таких умовах детальне порівняння сільськогосподарських підприємств різних галузей вважаємо необ'єктивним. Проведення ж рейтингової оцінки здійснюється для виявлення загальних моментів, властивих регіональному сільському господарству, для визначення найбільш конкурентоспроможних у розрізі регіону галузей.

На нашу думку, якщо підприємство буде конкурентоспроможним у своїй галузі виробництва на рівні регіону, то, звісно, воно матиме більші шанси вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок. Зрозуміло, що для успішного функціонування на зовнішньому ринку підприємства області повинні розвиватися у декількох напрямках: зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції та пошук нових ринків збуту продукції.

Розраховані інтегральні показники (табл. 5) показують, що найбільш конкурентоспроможним серед досліджуваної групи господарств є ССПП «Куйбишева» (I=151,4).

Це досягнення пояснюється тим, що дане господарство є найбільшим (за площею угідь)

серед даних, крім того, воно займає найбільшу частку ринку. Однак, є певні недоліки у роботі даного підприємства, які необхідно вилучати. Так, дане господарство показує не найвищу урожайність, а також не найменшу собівартість виробництва зерна. Проте ціна реалізації продукції у даного підприємства є найвищою, що дало можливість отримання достойної рентабельності виробництва продукції.

Другим за рейтингом є ППАФ «Вікторія». Дане господарство не спеціалізується на виробництві зерна (25,2%), воно також широко займається виробництвом тваринницької продукції. Проте низький рівень собівартості виробленої продукції при навіть найнижчій ціні реалізації дало можливість господарству отримати найвищу рентабельність виробництва зерна. При досить низькій частці ринку, дане господарство отримало найвищий прибуток у розрахунку на 1 га площі, що дає йому конкурентні переваги перед іншими.

На жаль, ПрАТ «Добробут», займаючи непогану часту ринку, яка зростає (3,2%), маючи спеціалізацію на зерновиробництві (57,4%), веде збиткове господарювання (-14,1% по зерну і 1,0% у цілому по господарству). Звісно, що в такій ситуації керівництву господарства необ-

Таблиця 5

**Оцінка конкурентоспроможності групи підприємств  
Братського району при виході на зовнішній ринок**

Показники конкурентоспроможності підприємства	ППАФ «Вікторія»	ПрАТ «Добробут»	ССПП «Куйбишева»
<i>Група 1 - Конкурентоспроможність зернової продукції</i>			
Урожайність, ц/га	40,3	46,1	42,1
Собівартість 1 ц, грн.	129,3	243,4	153,8
Трудоємність 1 ц, люд.-год.	0,1	0,1	0,4
Ціна реалізації 1 ц, грн.	199,7	209,0	224,8
Рівень товарності, %	75,4	87,1	80,6
Рентабельність, %	54,4	-14,1	46,2
Рівень спеціалізації, %	25,2	57,4	56,2
<i>Група 2 – Ресурсозабезпеченість підприємства</i>			
Працевзабезпеченість, ос.	1,9	1,7	1,2
Фондозабезпеченість, тис грн.	220,1	374,7	1542,6
Розораність сільськогосподарських угідь, %	98,1	99,7	100,0
<i>Група 3 – Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>			
Прибуток на 1 га сільгоспугідь, грн.	2642,7	103,4	1648,3
Фондовіддача, грн.	0,29	0,76	0,58
Продуктивність праці, тис грн.	233,0	272,5	252,7
Рентабельність підприємства, %	47,4	1,0	30,2
<i>Група 4 – Конкурентні позиції підприємства</i>			
Частка ринку	6,8	13,7	19,3
Коефіцієнт відносної частки ринку	0,35	0,69	1
Темп приросту частки ринку	-0,8	3,2	-10
<i>Група 5 – Фінансовий стан підприємства</i>			
Коефіцієнт платоспроможності	0,42	0,72	0,21
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених засобів	1,4	0,4	3,7
Коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів	0,68	1,16	1,36
Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу)	0,58	0,75	0,53
Інтегральний показник	101,3	62,4	151,4

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємств

хідно замислитися над підвищенням своїх конкурентних позицій.

**Висновки.** Кризове становище економіки держави в цілому та аграрного сектору зокрема потребує негайних рішень. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стає перешкодою до виходу на зовнішній ринок. Діагностика є одним із інструментів для прийняття рішень щодо вибору конкурентної стратегії, тому запропонована методика, яка в більшій мірі заснована на конкретних показниках, а не на ефемерних думках, дозволяє визначити позицію підприємства на ринку та його слабкі сторони, посилення яких у майбутньому посилює його конкурентоспроможність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акмаєв А.І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / А.І. Акмаєв, Н.В. Коваленко // *Культура народів Причорномор'я*. – 2007. – № 99. – с. 7–10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/dspace/handle/123456789/34955>.
2. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – с. 50–53.
3. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
4. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : [монографія] / Кирчата І.М., Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.
5. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
6. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004.7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
8. Тарнавська Н.П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н.П. Тарнавська, І.І. Макарова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2010. – № 12. – С. 57–66.
9. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : [монографія] / Н.П. Тарнавська. – Т.: Економічна думка, 2008. – 570 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
12. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : [монография] / Ю.Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги : [учеб. для вузов]; / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.