

## **СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті розглянуто роль управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки. Визначено етапи формування структурних елементів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, організація, структурні елементи, управління, внутрішні фактори, зовнішні фактори.

*В статье рассмотрена роль управления конкурентоспособностью предприятия в условиях рыночной экономики. Определены этапы формирования структурных элементов организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия в современных условиях.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, организация, структурные элементы, управления, внутренние факторы, внешние факторы.

*In the article the role of management of enterprise competitiveness is considered in the conditions of market economy. The stages of forming of structural elements of organizationally-economic mechanism of management of enterprise competitiveness are certain in modern terms.*

**Keywords:** competitiveness of enterprise, organization, structural elements, managements, internal factors, external factors.

**Актуальність дослідження.** В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування організаційно-економічного механізму, що спроможний забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізму управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями».

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління. Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші.

**Метою** написання статті є визначення найбільш раціонального способу побудови зворотного зв'язку в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства для його ефективного функціонування і розвитку.

**Ступінь дослідження.** Різноманітні аспекти цієї проблематики досліджено в наукових працях вітчизняних вчених, таких як Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, І.П. Булеєва, Л.С. Єгорова, А.А. Макаричева, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скудара та ін.

У наукових роботах Г.М. Скудара обґрунтовано цілісну наукову концепцію підвищення конкурентних переваг підприємства на прикладі машинобудівної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких

властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Механізм управління містить у собі такі компоненти, як: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. В структурі організаційно-економічного механізму слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему[7].

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає наступні основні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система організаційно-економічного механізму містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної з систем та кількість підсистем в кожній з систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Таким чином, в якості організаційно-економічного механізму слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг[2].

Одним з найважливіших складових компонентів організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід вважати управління якістю продукції. Якість товарів і послуг, може забезпечити фірмі значні конкурентні переваги на цільових ринках. Відсутність же науково обґрунтованих стратегій управління якістю продукції підприємства може позбавити його, з одного боку, вже завойованих конкурентних позицій на ринках, а з іншого - зробити неможливим ефективне ведення конкурентної боротьби на нових ринках, оскільки якість продукції, як відомо, є одним з головних конкурентних переваг товару.

Як показує практика і результати досліджень у публікованих матеріалах з цієї проблеми, особливості функціонування механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах формування ринкових відносин залежать від способів взаємодій попиту та пропозицій на конкретному ринку: характеристики ринків за сферами економіки, ступеня контролю і методів маркетингових досліджень, варіантів формування ринкових ситуацій, специфіки ринку, зумовленої динамікою його розвитку і т.д.

Таким чином, збір необхідної інформації про ринок, конкурентному середовищі, діяльності підприємств - конкурентів, структуру і динаміку попиту, смаки і переваги споживачів для формування товарного асортименту, який відповідає вимогам ринку і задовольняє попит краще, ніж товар конкурента.

При цьому в рамках формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати як фактори саморегуляції ринку, так і особливості державного регулювання ринкових відносин. Діагностика методів і засобів, що дозволяють підприємству підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності повинна спиратися на систему певних критеріїв - фінансової, технічної, кадрової, організаційної та інформаційної забезпеченості.

У сучасних умовах ринкової економіки одним з нагальних і важливих пріоритетів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств є визначення основних аспектів стратегічного і тактичного планування маркетингу[9].

Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств є захист від несприятливих умов ринкового середовища, які повинні передбачати розробку комплексу заходів з обмеження економічного ризику в діяльності підприємства.

При цьому розробка процедури передачі економічного ризику партнерам, проведення диверсифікації виробництва, розширення сфери маркетингових досліджень ринкового середовища, використання переваг інноваційних процесів та особливостей цінового регулювання попиту і пропозиції продукції - являють собою важливий блок проблем, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства можна проводити за наступними напрямками діяльності підприємства: торгово-виробнича діяльність, фінансова діяльність, організаційна та управлінська діяльність, кадрова робота та комерційна діяльність підприємства.

Таким чином, можна виділити три групи показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємств:

- показники фінансового стану;
- показники економічної ефективності діяльності;
- спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності підприємства[1].

Знаючи розмір і динаміку цих показників, кожне підприємство зможе тримати під контролем основні показники своєї конкурентоспроможності, а також забезпечити проведення заходів щодо їх підвищення. Необхідно зауважити, що використання будь-якої з трьох зазначених груп показників дає лише часткове уявлення про неї. Для повної оцінки конкурентоспроможності підприємств необхідно використовувати всі три групи показників в комплексі, тільки тоді вони зможуть тримати під контролем свої конкурентні позиції, обґрунтовано визначати стратегію і тактику поведінки на ринку.

В основу розробки конкурентної стратегії товару закладаються, як правило, два визначальні параметри: чітка спрямованість усього трудового колективу на створення високоякісної продукції, яка здатна розширювати традиційні й освоювати нові ринки, та збільшення тривалості життєвого циклу і конкурентоспроможності раніше випущеної продукції за рахунок упровадження прогресивних технологій.

Саме така орієнтація на впровадження і випуск конкурентоспроможної продукції дає можливість стабільно працювати в умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін кон'юнктури ринку. В цьому плані надзвичайно важливим є своєчасне ініціювання процесу зміни психології працівників, формування команди енергійних, творчих, відповідальних лідерів, проведення докорінних змін і створення нової системи управління, яка б відповідала сучасним вимогам. Необхідно досягти такого співвідношення працівників, що знають і відчувають ринкові відносини і в першу чергу на ключових позиціях, щоб вміло, грамотно і професійно працювати на ринку споживача. Тільки за таких умов можливий якісний стрибок у підвищенні ефективності господарювання і реальне забезпечення підприємництва ринком збуту.

Відмінною особливістю організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка принципово нової стратегії управління якістю продукції, що випускається, яка б мала значні конкурентні переваги на ринках збуту.

Стратегічно важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах є чітка орієнтація на створення і випуск нової продукції, яка відповідає зростаючим запитам споживачів, удосконаленню її за рахунок нових технічних рішень. Ключовою вимогою для досягнення цієї мети стає приведення у відповідність усієї нормативно-технічної бази виробництва до міжнародних стандартів якості. Це

важливий елемент системи, який дає можливість підтримувати на належному рівні конкурентоспроможність підприємства.

Вирішення проблеми підвищення якості, а через неї і конкурентоспроможності продукції, що виготовляється, повинне бути підпорядковане інвестиційній та інноваційній політиці підприємства, вибору пріоритетних напрямів використання науково-дослідних і конструкторських робіт.

Вирішення проблеми підвищення конкурентних переваг підприємства, активне просування продукції на закордонні ринки передбачає:

- розробку стратегічних програм оновлення номенклатури виробів;
- забезпечення взаємозв'язків оперативних, річних і перспективних планів виробництва;
- активне використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- упровадження річних і перспективних бюджетів витрачання грошових засобів на заплановані обсяги виробництва, які забезпечуватимуть прибутковість діяльності підприємства [4].

Ефективність функціонування управлінської системи значною мірою визначається дієвістю її організаційного забезпечення. Стосовно конкурентоспроможності це обумовлює необхідність розробки комплексно-цільових програм практичної реалізації організаційно-економічних, технічних заходів, які забезпечують досягнення запланованих завдань зі скорочення питомих затрат і зниження собівартості продукції як головного критерію успішної діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва і реалізації, отримання прибутку. При цьому важливо зазначити, що розробка таких програм повинна бути ітеративним процесом і здійснюватися поетапно, коли на кожному етапі проходить подальше розгортання програмних позицій і визначення нових планових завдань.

Активне використання сучасних методів бізнес-планування, корпоративного госпрозрахунку, функціонально-вартісного аналізу та інших прогресивних інструментів удосконалення планово-аналітичної роботи безпосередньо сприяє вирішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства і його беззбитковій діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з таких послідовних етапів в:

- координація та підвищення ефективної роботи структурних підрозділів економічної служби з урахуванням вимог ринкових відносин і підприємницького менеджменту;
- оновлення і впровадження госпрозрахунку в систему внутрішньовиробничого стратегічного управління;
- удосконалення економічної роботи відповідно до вимог комплексного підходу до кінцевих результатів господарювання;
- підвищення оперативності підготовки і достовірності економічної інформації.

Такий підхід до вибору напрямів реорганізації системи економічної служби обумовлений об'єктивною необхідністю вдосконалення економічної політики підприємства в мінливих умовах господарювання. Реалізація цих заходів дасть змогу забезпечити якісно новий рівень управління витратами, формування цін на виготовлену продукцію, що позитивно вплине на підвищення конкурентних можливостей підприємства.

Правильно організована економічна робота на підприємстві сприятиме його фінансовій стійкості в умовах конкуренції. Важливою є своєчасна оцінка ступеня ризику, вигідності того чи іншого способу вкладання грошових коштів із метою підвищення конкурентних переваг випущеної продукції, прийняття стратегічно правильних рішень з вибору джерел фінансування з метою забезпечення результативної фінансово-господарської діяльності підприємства, посилення його експортного потенціалу.

Вдосконалення економічної роботи в цілому, та методичних підходів зокрема, повинне бути направлене на створення реальних передумов для досягнення позитивних зрушень у кінцевих результатах господарювання. Цього можна досягти за рахунок:

- об'єктивної оцінки й аналізу фінансового стану підприємства, широкого використання системи розрахункових індексів, коефіцієнтів, які дають змогу у своїй сукупності оперативно відслідковувати фінансові результати;
- розробки і реалізації корпоративної системи управління ресурсами підприємства в плані підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- удосконалення системи планування і контролю, регулювання потоків фінансових результатів;
- ефективного формування портфеля інвестицій;
- оперативного забезпечення керівництва підприємства консолідованою звітністю для внутрішнього контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає кардинальних перетворень у галузі інформаційних технологій. Успішне вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності продукції, оперативності та ефективності поведінки на ринку, своєчасного виявлення потенційно можливих конкурентів, забезпечення багатоваріантних планових і фінансових розрахунків, управління виробничими затратами обумовлює необхідність розробки і впровадження інтегрованої системи корпоративного управління прийняттям рішень[5].

Для практичної реалізації цього завдання потрібне відповідне технологічне і кадрове забезпечення, створення автоматизованих систем, відповідних служб, робочих місць. Тобто йдеться про перехід на нові комп'ютерні технології, які дадуть змогу об'єднати в єдине інформаційне поле основні техніко-економічні служби підприємства з подальшим підключенням їх у мережу інших підрозділів, тобто створення такої інформаційної моделі підприємства, яка комплексно відображала б усі господарські операції, а також різноманітні зв'язки.

Отже, можна зробити висновок, що організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства становить сукупність підсистеми, яка відображає комплекс дій із підвищення конкурентних можливостей підприємства[6].

Конкурентна політика передбачає перш за все підвищення конкурентоспроможності підприємства. А це можливо лише за рахунок застосування принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння і оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії ринку товарів і ринку технологій, скерованих на сучасний і правильний шлях, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища в період глобалізації.

Оскільки ефективність функціонування будь-якої сучасної організації визначається кількістю, формою, значенням і змістом її елементів, місцем, яке вони займають в цьому виді економічних систем, а також існуючими між ними стосунками, оцінка конкурентоспроможності грає найважливішу роль при визначенні рівня функціонування і перспективах розвитку організацій.

Таким чином, необхідно визначити найбільш раціональний спосіб побудови зворотного зв'язку в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства для його ефективного функціонування і розвитку. Для цього розроблений алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства.

Авторський алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основі процесного підходу. Цей механізм мав декілька модифікацій, але в результаті

апробації в конкретній організації зазнав деяких змін. Алгоритм представлений на рис. 1.

Основний акцент в цьому механізмі робиться на те, що організація «повинна робити», а потім - як це «краще зробити» шляхом усебічного обстеження і раціоналізації технологій виконання окремих етапів представленого механізму. При цьому необхідно знати, що треба зробити при кожному новому кроці процесу внесення змін. Цей процес може бути довгим, а іноді і дуже хворобливим для підприємства.

Більшість етапів універсального алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на концепції ухвалення рішень як найважливішого виду управлінської діяльності [6].

Будь-яке рішення - вибір однієї альтернативи з декількох існуючих повинно бути прийнято в межах напрямів, заданих організацією. Незапрограмовані рішення потрібно в ситуаціях, які нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками.

Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, слід наново розробити процедуру прийняття рішення, з яких власне і робиться вибір конкретного організаційного рішення у рамках цього виду діяльності.

Розглянемо далі зміст окремих етапів механізму.

#### **1. Ухвалення рішення про оцінку конкурентоспроможності підприємства.**

Оскільки конкурентоспроможність є інтегрованим показником в організації і одним з найважливіших чинників оцінки значущості підприємства, то необхідно розглянути роль і місце підприємства на ринку, а також оцінити його можливі стратегії на перспективу. Можливо, також, уточнення основних постулатів (цілі, місії, політики і так далі) і напрямів діяльності організації. Головною ланкою в цьому процесі є ухвалення рішення про оцінку значущих сторін діяльності підприємства, згрупувавши їх по декількох групах.

#### **2. Розробка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства**

Цей показник повинен включати різні параметри діяльності підприємства, які найбільше визначають діяльність підприємства в цілому.

**3. Вибір підприємств-конкурентів.** Більшість сучасних підприємств у будь-якій галузі або регіоні функціонують в умовах жорстокої конкуренції. Тому, якщо їх небагато (не більше 10), необхідно вибрати для оцінки усе. Якщо їх багато, то слід вибрати найбільш передові і значущі, які дійсно є флагманами в цій області діяльності.

**4. Порівняння конкурентоспроможності підприємств-конкурентів і базового підприємства.** Робиться порівняння конкурентоспроможності підприємств-конкурентів і базової організації на основі розробленого інтегрального показника, що відбиває вплив різних параметрів на її позиції в галузі.

**5. Аналіз конкурентоспроможності базового підприємства.** Проводиться дослідження окремих параметрів, що входять в інтегральну оцінку конкурентоспроможності. Це дозволяє виявити слабкі сторони організації і її менеджменту. При необхідності розкривається суть і зміст стану різних елементів, об'єктів і процесів (підпроцесів) що функціонують в організації.

**6. Ухвалення рішення про необхідність підвищенні конкурентоспроможності підприємства.** Виявлення слабких сторін діяльності підприємства є приводом для обговорення цих чинників. Підсумком такого відношення може бути прийняття управлінського рішення про підвищення конкурентоспроможності підприємства (стрілка «Так») через зміну окремих елементів організації і її менеджменту. Природно, у бік поліпшення або підвищення. Необхідність такого підходу несе з собою об'єктивні витрати можливість яких треба розглянути обґрунтовано і бажано колективно. Правильне ухвалення рішення вимагає залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема, управлінських консультантів.

**7. Розробка переліку заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.** Перелік заходів представляє собою сукупність змін, які необхідно

зробити в організації для підвищення якості і ефективності конкретного виду діяльності. Для цього можна залучати будь-яких працівників підприємства, які на собі гостро відчувають які-небудь протиріччя або недоліки, існуючі на власному підприємстві. Цей перелік збирається централізовано і передається для вивчення фахівцям, які проводитимуть подальшу роботу. Багато хто із запропонованих заходів може бути сміливо названий інноваціями і можуть бути пов'язані з радикальними змінами в якій-небудь сфері діяльності організації.

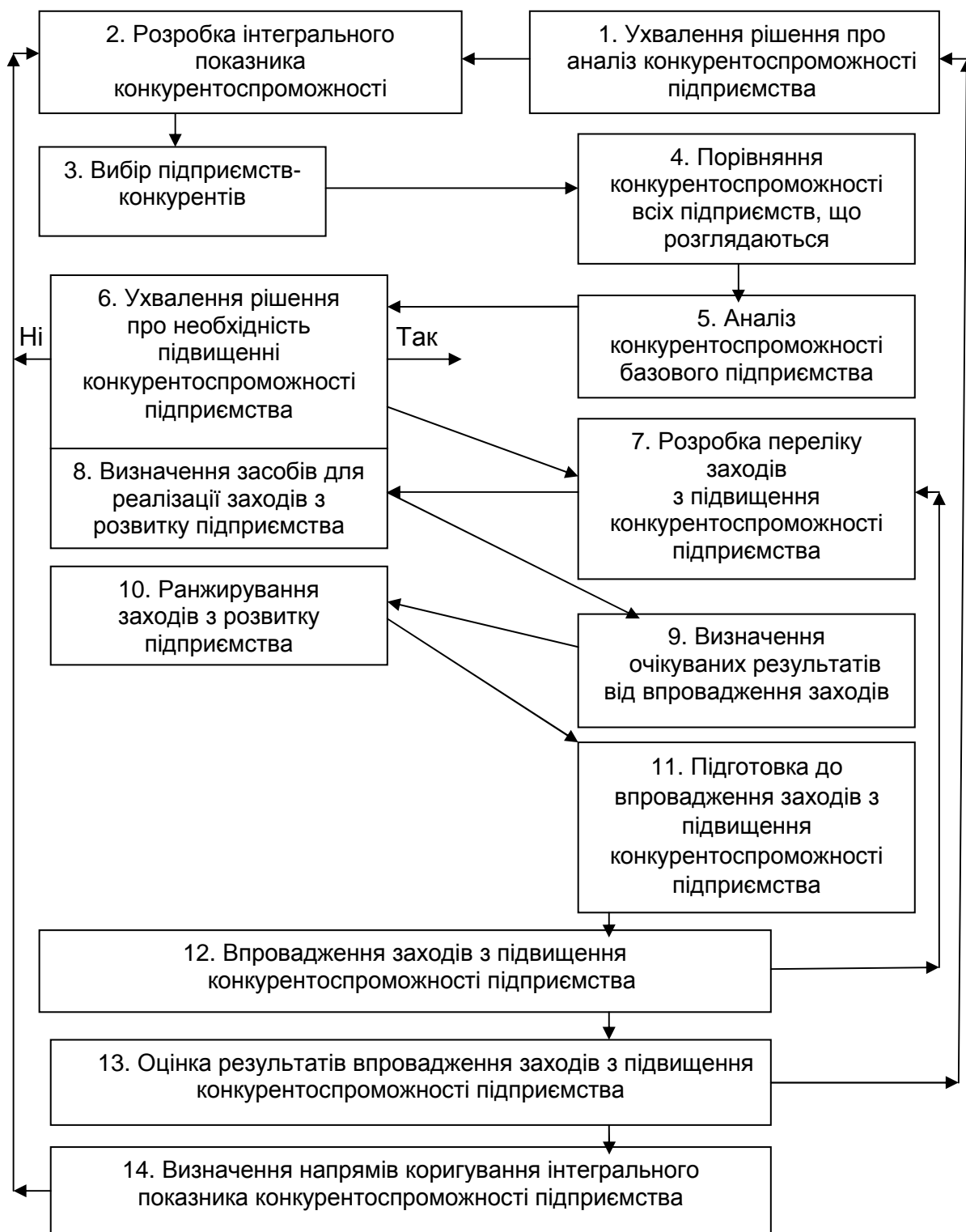


Рис. 1. Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства

**8. Визначення засобів реалізації заходів з розвитку підприємства.** На цьому етапі робиться оцінка важливості кожного заходу з розвитку підприємства. Тобто визначається кількість людських, фінансових, матеріальних і так далі витрат на реалізацію кожного заходу.

**9. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.** Якщо б високої кваліфікації не були фахівці, що готували остаточний перелік заходів по підвищенню якості і ефективності конкретного виду діяльності організації, потрібно погоджувати його з працівниками підприємства особливо з тими, які брали участь раніше в процесі пропозиції заходів. Отримані матеріали мають бути оброблені і представлені в доступному виді.

Проте необхідно вибирати такі заходи або, які дозволять підвищити найважливіші показники діяльності організації: зокрема, продуктивність праці працівників, об'єм продажів продукції, якість продукції, що випускається. При цьому обов'язкове включення заходів, які покликані вирішити якісь соціальні проблеми, реально існуючі в конкретній організації.

**10. Ранжирування заходів по розвитку підприємства.** Оскільки заходів по підвищенню якості і ефективності конкретного виду діяльності може бути досить багато, слід встановити черговість їх розробки і впровадження у міру появи відповідних ресурсів. Черговість вибраних заходів встановлюється відповідно до різних пріоритетів: рівень впливу на ті або інші показники, імідж підприємства і так далі.

**11. Підготовка до впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.** Впровадження кожного заходу з підвищення якості і ефективності конкретного виду діяльності зв'язано з цілим комплексом підготовчих процедур. Крім того мають бути виділені ресурси, в першу чергу, фінансові. Обов'язково має бути обкреслений круг фахівців, який братиме участь в впровадженні заходів.

**12. Впровадження заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства.** Це тривалий і трудомісткий процес, пов'язаний з придбанням і введенням в експлуатацію технічних засобів, навчанням персоналу, введенням нових прав і обов'язків, делегуванням повноважень і так далі. При цьому кожен захід має бути детально розписаний по операціях, виконавцях і засобах. Необхідно відмітити і можливе коригування розроблених планів і програм у зв'язку з обставинами, що знову з'явилися, усередині організації або в зовнішньому середовищі.

**13. Оцінка результатів впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.** Впровадження заходів за якістю і ефективністю конкретного виду діяльності може істотно вплинути на показники діяльності організації. Для цього потрібно підібрати ці показники, а також відокремити вплив інших заходів, що впроваджуються окрім цілеспрямованих.

Після впровадження заходів необхідно також виявити можливі зміни, які сталися в організації з часу вивчення параметрів конкурентоспроможності підприємства.

**14. Визначення напрямів розвитку конкурентоспроможності підприємства.** Відповідно до отриманої інформації необхідно зробити зміни в розробленому раніше експертами переліку заходів по підвищенню якості і ефективності конкретного виду діяльності. Можливе визначення пріоритетів впровадження представлених заходів якщо питання були поставлені і з урахуванням кількісної оцінки цих заходів. Остаточний варіант портфеля заходів також повинен бути розголошений. Особливу увагу слід приділити підвищенню якості робочої сили цієї організації, що пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу і програмуванням кар'єри перспективних працівників.

**15. Визначення напрямів коригування методики оцінки і розвитку конкурентоспроможності підприємства.** У зв'язку з виявленням зниження ефективності впроваджених заходів по підвищенню якості і ефективності конкретного виду діяльності і недостатнього підвищення рівня задоволеності персоналу, у зв'язку із



зробленими змінами або з інших причин, необхідно внести відповідні зміни і доповнення в існуючу програму в перспективні плани, а також в методичні матеріали, використовувані в організації.

**Висновки.** Таким чином, представлений модельно-технологічний підхід оцінки і розвитку конкурентоспроможності підприємства у варіанті рішення, як завдань, так і проблем організації на основі підвищення якості і ефективності конкретного виду діяльності, не є абсолютним або остаточним.

Проте, представлена в статті послідовність виконання етапів універсального алгоритму оцінки і розвитку конкурентоспроможності підприємства дозволяє, на думку автора, глибоко і усебічно досліджувати, підготувати і провести зміни на підприємстві для підвищення його значущості і ваги на ринку.

### Література

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - К. : ВД "Професіонал", 2006. С. 332
2. Безрукова Т. Л. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации: монография / Т. Л. Безрукова, Е. И. Сапронов, С. С. Морковина - М. : Изд-во "КноРус", 2008. - 163 с.
3. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2008. - № 6. - С. 316-322.
4. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Жаліло Я. А., Бабанін О. С., Белінська Я. В та ін. - К. : Вид-во "Національний ін-т стратегічних досліджень (НІСД) 2009. - 52 с.
5. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / Кузьмін О. Є., Долішній М. І., Булесєв І. П. та ін. НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ХНЕУ. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.
6. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Е. Е. Можарова // Вестник Государственного университета управления). - 2009. - № 13. - С. 297-302.
7. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління: монографія / Л. І. Піддубна. - Харків. - ВД "ІНЖЕК" 2007. - 368 с.
8. Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно- економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Р. Русин-Гриник Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. - № 20/5, 240-247 с.
9. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. - К. : Вид-во "Наук. думка", 1999. - 496 с.