

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Менеджмент та конкурентоспроможність підприємства»

Студента Кулика
Сергія Анатолійовича
Курсу II
групи: ТУбц-12-23-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ	5
1.1. Сутність, мета, закони, принципи менеджменту суб'єкта господарювання	5
1.2. Організація як об'єкт управління виробничого (операційного) менеджменту	9
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	14
2.1. Сутність та ознаки конкурентоспроможності організації	14
2.2. Управління конкурентними стратегіями підприємства	18
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності товару	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	27
3.1. Проблеми формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств	27
3.2. Пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності організації	29
ВИСНОВОК	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Вітчизняні суб'єкти господарювання працюють у ринкових умовах господарювання, тому підвищення конкурентоспроможності є головним завданням менеджменту.

Менеджмент представляє собою процес досягання поставлених цілей шляхом ефективного використання матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних ресурсів.

Ефективність управління сучасною організацією залежить від того наскільки менеджери мають високий рівень теоретичної підготовки та володіють практичними навичками щодо управління персоналом.

Конкуренція спонукає підприємства приватної форми власності досліджувати кон'юнктуру ринку, щоб зрозуміти потреби споживачів, дії конкурентів, щоб розробити дієву стратегію протистояння їхнім впливам.

Конкурентоспроможність підприємства представляє його здатність пропонувати споживачам товари кращої якості та за нижчою ціною. Підвищення конкурентних переваг підприємства є наслідком ефективного прийняття управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання представляє собою комплекс заходів, які спрямовуються на покращення товарів чи послуг, збільшення маркетингових зусиль.

Метою курсової роботи є систематизація, розширення і закріплення теоретичних знань сутності, завдань менеджменту і конкурентоспроможності підприємства, впливу менеджменту на зростання конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- з'ясувати економічну сутність категорій «менеджмент» та «конкурентоспроможність»;
- дослідити сутність, мету, основні принципи управління;

- визначити цілі та завдання менеджменту щодо впливу на покращення конкурентоспроможності підприємства;
- зрозуміти проблеми процесу управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах;
- обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження обрано процес управління конкурентоспроможністю організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, наукові публікації та праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів. Для виконання поставлених завдань в роботі використано: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, систематизації, узагальнення, табличний, графічний.

Інформаційною базою дослідження є положення сучасної економічної та маркетингової теорії, що відносяться до дослідження та аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, мета, закони, принципи менеджменту суб'єкта господарювання

Одним із перших визначення менеджменту було дано в Оксфордському словнику англійської мови [22]:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
4. Менеджмент – органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Понятійно-термінологічний словник за редакцією Г. В. Щокіна визначає менеджмент як «процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення мети організації через професійно підготовлених до цього людей» [27, с. 286].

Дослідник О. М. Гірняк вважає, що менеджмент є процесом, який забезпечує координацію дій персоналу організації [6].

Науковці В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок дають більш розширене визначення сутності менеджменту: «Менеджмент – процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань» [16, с.7].

О. Є Кузьмін трактує сутність менеджменту як «цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей» [10, с.9].

Проведені дослідження доводять, що менеджмент представляє собою процес впливу на підлеглих для досягнення поставлених цілей.

Науковець О. Д. Сердюк вважає, що головною метою менеджменту є ефективне та планомірне використання ресурсів підприємства «з мінімальними витратами і максимальним прибутком» задля «одержання найкращих довгострокових результатів» [20, с.12].

Вчені –економісти під керівництвом А. М. Малявіна визначають мету менеджменту так: «при мінімальній витраті сил досягти необхідних результатів в процесі організації діяльності підприємства» [15, с.15].

На думку науковців Т. І. Лепейко, О. М. Миронової, менеджмент організації вирішує наступні завдання [13, с.6]:

- визначення конкретних цілей розвитку фірми;
- виявлення пріоритетних цілей та черги їх вирішення;
- розробка стратегії фірми;
- вироблення системи заходів для вирішення проблем у різні періоди часу;
- визначення необхідних ресурсів та джерел їх забезпечення;
- встановлення контролю за виконанням завдань.

Дослідники проблем менеджменту О. М. Гіряк, П. П. Лазановський основними завданнями менеджменту вважають [6, с. 13-14]:

1. Забезпечення існування підприємства (фірми) на ринку. Для виконання цього завдання підприємство повинно пропонувати товари кращої якості та за більш низькими цінами.
2. Вирішення проблем персоналу задля яких й існує фірма.
3. Створення ринків для фірми через розробку нових товарів.
4. Глибокий аналіз фірми для визначення коротко- та довгострокових цілей свого розвитку.
5. Залучення персоналу до управління підприємством.

Отже, проведені нами дослідження дають можливість зробити висновок про те, що менеджмент це процес впливу на підлеглих задля досягнення організацією поставлених цілей. Завдання менеджменту активізувати персонал з метою забезпечення існування фірми на ринку у довгостроковій перспективі, що стає можливим при умові зростання конкурентоспроможності організації.

Теоретичну базу для ефективного розвитку менеджменту формують закони та принципи управлінської діяльності.

Закони носять об'єктивний характер і не залежать від волевиявлення менеджерів, проте управлінці зобов'язанні враховувати їх вплив на господарську діяльність при прийнятті управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Закони менеджменту

Закон менеджмент	Основний зміст
Єдність (інтеграція) системи управління.	Система управління представляє собою єдність цілей, функцій, методів, рівнів управління.
Відповідність керуючої та керованої підсистем.	Стратегії, цілі, завдання розробляє керуюча підсистема, а керована підсистема має відповідати ресурсною базою, знаннями, досвідом цим завданням.
Оптимальне поєднання централізації й децентралізації управління.	Для кожного етапу розвитку організації має бути свій оптимальний рівень централізації і децентралізації.
Спеціалізація в управлінні.	Передбачає розподіл праці між функціональними підрозділами, працівниками.
Демократизація управління.	Участь персоналу в управлінському процесі, застосування делегування повноважень
Економія часу в управлінні	Підвищення ефективності управлінської праці через застосування сучасних технологій.
Відповідність організації зовнішньому середовищі.	Для управління важливо розуміти вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність організації.
Інерція систем	В процесі функціонування організація проходить етапи розвитку: зародження, зростання, зрілість, спад. Кожен етап потребує від управлінців раціональних управлінських рішень.
Еластичність систем	Гнучкість щодо реакції на дії конкурентів.
Безперервне вдосконалення	Застосування інновацій, що допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності.
Єдність системи управління виробництвом.	Систему управління формують менеджери, які створюють зв'язки між елементами, які забезпечують її цілісність.

Джерело: розроблено автором [6, 9, 22]

Отже, знання сутності законів менеджменту знижує ризики щодо прийняття нерациональних управлінських рішень менеджером щодо визначення цілей та стратегій організації в умовах посилення ринкової конкуренції.

На основі законів менеджменту формуються правила управлінської діяльності – принципи. Розуміння менеджерами принципів менеджменту та здійснення управління на їх основі забезпечує успішний розвиток організації.

Принципами менеджменту є [26]:

1. Принцип цілеспрямованості – без визначення цілей процес управління не може здійснюватися ефективно.
2. Принцип ієрархічності – підпорядкування в організації відбувається знизу доверху, що забезпечує злагодженість роботи.
3. Принцип динамічної рівноваги – передбачає зростання обсягів господарської діяльності та забезпечення отримання прибутку.
4. Принцип економічності управління – витрати на управлінський процес мають бути меншими від результатів діяльності організації.
5. Принцип урахування інтересів: підприємства – отримання прибутку; найманих працівників – заробітна плата; держави – отримання податків.
6. Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації управління – розумний розподіл повноважень між менеджерами різних ланок управління для прийняття ефективних управлінських рішень.
7. Принцип плановості та системності – вплив на об'єкт управління має бути таким, щоб організація досягала поставлених цілей.
8. Принцип наявності свободи в підрозділах організації в процесі досягнення цілей.
9. Принцип поєднання прав та обов'язків працівників із відповідальністю.
10. Принцип мотивування працівників організації.

Проведені дослідження законів та принципів менеджменту дають можливість зробити висновок про їх важливість у забезпеченні ефективного менеджменту, який відповідальний за результативність господарської діяльності організації, підвищення її конкурентоспроможності на ринку, а отже, нарощування таких важливих економічних показників – чистого доходу від реалізації продукції чи послуги та прибутку.

1.2. Організація як об'єкт управління виробничого (операційного) менеджменту

Об'єктом управлінської діяльності є організація, яка займає центральне місце у системі менеджменту.

Науковці розуміють під організацією як об'єктом управління, людей, які добровільно об'єдналися для здійснення спільної діяльності та досягнення визначених цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Тлумачення дослідниками сутності організації як об'єкта управління

Дослідники	Сутність поняття
Гірняк О. М., Лозановський П. П. [6, с.62]	Організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно-корисну мету й певним чином координується.
Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. [12, с. 33]	Організація – група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети
Мазаракі А. А. [14, с.14]	Організація є групою людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.
Нємцов В.Д., Довгань А.Є., Сініук Г.Ф. [16, с.20]	Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети
Сердюк О.Д. [20, с.32]	Організація – це група людей, діяльність яких свідомо й добровільно поєднується для досягнення певної загальної мети
Сладкевич В. П. [22, с.5]	Організація – це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей з метою досягнення визначених цілей.
Стадник В. В., Йохна М. А. [25, с.11]	Організація – соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.
Шкільняк М. М. та ін. [26, с. 37]	Організація – це об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення поставлених цілей.

Джерело: складено автором

Проведені нами дослідження даних таблиці 1.2 показують, що думки науковців щодо сутності організації як об'єкта управління є майже однозначними та відображають такі ознаки:

- соціальне утворення, група людей, об'єднання людських ресурсів;

- об'єднання свідоме, добровільне;
- діяльність людей координується;
- діяльність здійснюється з метою досягнення цілей.

Прикладами організацій є такі суб'єкти господарської діяльності як підприємства, фірми, компанії тощо.

На думку групи науковців під керівництвом М. М. Шкільняка основними характеристиками організації є [26, с. 37]:

- наявність людських, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів;
- відкритість, яка передбачає взаємодію із зовнішнім середовищем;
- наявність поділу праці в організації.

Дослідники В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський пропонують характеристики організації у більш розширеному вигляді [22, с. 6]:

1. Наявність спільних цілей – цілі визначають призначення організації, види продукції чи послуги, що виробляється і пропонується споживачам.
2. Спільна діяльність людей – ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект.
3. Ієрархія влади – підпорядкованість посадових осіб від нижнього до верхнього рівня у структурі управління організації.
4. Наявність підрозділів, що вирішують конкретні завдання.
5. Розподіл праці: вертикальний та горизонтальний, який забезпечує злагодженість роботи працівників.
6. Формалізація правил поведінки, процедур і контролю задля того, щоб організація діяла як єдине ціле.
7. Взаємодія із зовнішнім середовищем та залежність від нього.
8. Організаційна культура – сукупність цінностей, переконань, традицій, норм.
9. Необхідність управління, яке забезпечує координацію діяльності організації.

Отже, проведені дослідження властивостей організації дають можливість зробити висновок про те, що організація може бути ефективним суб'єктом господарювання, якщо вона відповідає вищенаведеним характеристикам.

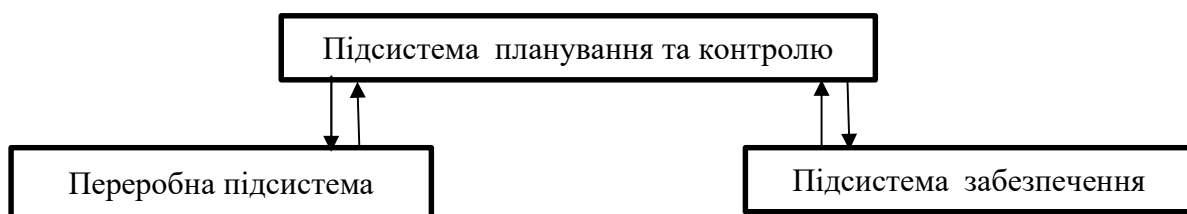
Організація, яка виготовляє готову продукцію, надає послуги, представляє собою операційну систему.

На думку дослідника П. І. Белінського, «повна система виробничої діяльності називається операційною системою» [1, с. 32].

Науковець А. А. Гриненко вважає, що «основне призначення фірми характеризується ланцюжком «Виробництво – потреби споживача», в якому можна виділити такі стадії [7, с. 6]:

1. Конструювання (проектування, планування) продукту.
2. Отримання сировини від постачальників.
3. Виробництво готової продукції – перетворення сировини у готову продукцію чи комплектуючі.
4. Об'єднання комплектуючих у готовий продукт.
5. Розподіл – відпуск готового продукту оптовикам, роздрібним підприємцям чи кінцевим споживачам.

Операційна система має структуру, яку формують три підсистеми (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.1. Підсистеми операційної системи

Переробна підсистема призначена для здійснення виробничої функції: перетворення сировини у готову продукцію.

Від ефективної діяльності переробної підсистеми залежить величина собівартості готової продукції та рівень її якісних характеристик.

Отже, організація роботи переробної підсистеми впливає на формування конкурентоспроможності продукції, яку виготовляє підприємство.

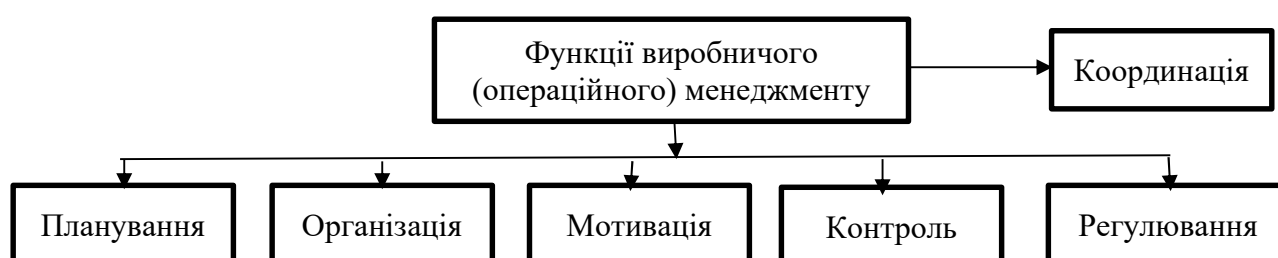
Функціонування підсистеми забезпечення спрямоване на забезпечення переробної підсистеми предметами праці, засобами виробництва, робочою силою.

Від організації роботи підсистеми забезпечення залежить ефективність роботи переробної підсистеми.

Підсистема планування та контролю отримує інформацію від підсистеми забезпечення про поставки необхідних ресурсів, від переробної підсистеми про стан виробництва, що визначає обсяг пропозиції з якою підприємство виходить на ринок. Із зовнішнього середовища до підсистеми планування та контролю надходить інформація про попит споживачів, про конкурентів, посередників, чинники макросередовища: економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні, демографічні.

Управлінням підсистемами операційної системи здійснює виробничий (операційний) менеджмент. Дослідник О. Г. Ратушняк, під виробничим (операційним) менеджментом розуміє «комплекс принципів, методів, засобів і форм управління виробничими та операційними процесами, основна мета якого полягає у підвищенні їхньої ефективності та збільшенні прибутковості» [19, с. 8].

Процес операційного менеджменту представляє собою послідовність виконання функцій: планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, координації (рис. 1.2.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.2. Функції виробничого (операційного) менеджменту

Функція планування передбачає розробку цілей, стратегій, планів, завдань, впровадженням інновацій.

Функція організація – це дії спрямовані на виконання завдань, планів, цілей, стратегій.

Функція координації спрямована на узгодження дій працівників підрозділів щодо виконання запланованих завдань та визначених цілей.

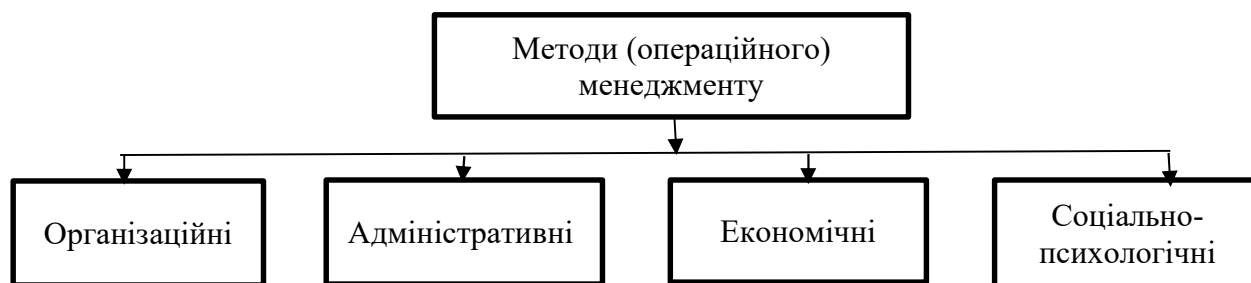
Функція мотивації – це дії менеджерів щодо заохочення персоналу.

Функція контролю передбачає співставлення фактичних результатів із запланованими та визначення відхилень, причин їх виникнення.

Функція регулювання – це дії щодо внесення змін у визначені плани.

Отже, функціонування операційної системи планується, організовується, координується, мотивується, контролюється та регулюється.

Операційна система перебуває під впливом менеджерів, які здійснюють процес управління її діяльністю через методи менеджменту (рис. 1.3).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.3. Методи виробничого (операційного) менеджменту

Методи операційного менеджменту забезпечують реалізацію функцій операційного менеджменту, стимулюють зацікавлення персоналу в покращенні результатів праці.

Ефективність управлінської діяльності операційної системи впливає на її продуктивність та конкурентоспроможність продукції, яка виготовляється нею.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Сутність та ознаки конкурентоспроможності організації

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність організації є її основною умовою виживання.

Розглянемо сутність категорії конкурентоспроможність. Тлумачення досліджуваної економічної категорії представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» науковцями

Автор	Сутність поняття
Арсанукаєва К. О. [11]	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану загалом, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товару.
Бойчик І. М. [2]	Конкурентоспроможність – це характеристика товару, що відображає її відмінність від товару-конкурента як за ступенем задоволення конкурентної потреби, так і за витратами на його забезпечення.
Гаркавенко С. С. [5]	Конкурентоспроможність – сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби
Ілляшенко С. М. [8]	Конкурентоспроможність – це здатність товару забезпечувати більший (принаймні не гірший), ніж інші товари, ступінь задоволення потреб і запитів споживачів.
Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін. [17]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика продукції, що базується на порівнянні значень показників конкурентоспроможності оцінюваної продукції із базовими значеннями.
Покропивний С. Ф. [18]	Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. [22]	Конкурентоспроможність організації – це її порівняльна перевага відносно інших організацій галузі в країні та за її межами; виражена компетентність організації, її вміння робити щось краще від конкурентів.

Джерело: розроблено автором

Отже, проведені дослідження сутності конкурентоспроможності показує, що вона характеризує відмінності від товару підприємств-конкурентів, які формуються на основі конкурентних переваг.

Під конкурентною перевагою розуміють наявність в організації будь-якої унікальної цінності, що дає їй переваги над конкурентами.

Конкурентні переваги є чинниками успіху підприємства в стратегічній перспективі та відповідають таким вимогам [3]:

1. Повинні базуватися на оригінальних можливостях організації, які недоступні до копіювання.
2. Торгова марка має характеризуватися унікальними властивостями.
3. Має задовольняти специфічні потреби клієнтів.

Конкурентоспроможність організації формується під впливом чинників (рис. 2.1).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.1. Чинники формування конкурентоспроможності організації

Внутрішніми чинниками, які впливають на конкурентоспроможність організації є:

- якість та споживчі властивості товарів;
- маркетингове забезпечення;
- комерційне забезпечення;
- економічний потенціал;
- ресурси підприємства та ін.

Зовнішніми чинниками, що ускладнюють процес управління формуванням конкурентоспроможності організації є:

- стан кон'юнктури ринку;
- попит споживачів;
- рівень державного регулювання економіки тощо.

Дослідники вважають, що конкурентоспроможність є багаторівневим показником організації, де на кожному рівні на неї впливають чинники, які в процесі управління важливо аналізувати [4] (рис. 2.2).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.2. Рівні конкурентоспроможності

Кожен рівень потребує дослідження чинників, які впливають на формування конкурентоспроможності та розробку заходів, які дадуть можливість організації використати можливості для зростання власної конкурентоспроможності на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується наявністю конкурентних переваг – ресурсів підприємства, які характеризуються унікальністю.

Конкурентні переваги формують рівень конкурентоспроможності організації, здатність вести успішну конкурентну боротьбу.

Зі змінами у зовнішньому середовищі змінюються конкурентні переваги організації.

Основні типи конкурентних переваг підприємства представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Типи конкурентних переваг організації

Ознака класифікації	Конкурентні переваги
За об'єктами вивчення	персоналу; товару; організації; галузі; регіону; країни.
За відношенням до організації	внутрішні; зовнішні.
За сферами діяльності організації	технологічні; виробничі; збутові; маркетингові; професійні; організаційні інші.
За джерелами одержання	Високого рангу; низького рангу.
За часом реалізації	Стратегічні; тактичні.

Джерело: розроблено автором [21, с. 47]

Фаховий персонал організації є її конкурентною перевагою. В цілому конкурентоспроможність персоналу організації формується на основі двох складових:

1. Спадкові: фізичні дані, характер, темперамент, здібності тощо.
2. Набуті: ділові якості; рівень культури; інтелігентність; ставлення до праці; організованість; комунікабельність; відповідальність тощо.

Конкурентною перевагою організації є її продукція (товар), що характеризується такими показниками:

1. Якість товару – це його властивості, які дають можливість задовольнити потреби споживачів. Якість товару має відповідати вимогам, які зазначені в стандартах. Якщо товар має кращу якість порівняно з конкурентами, то в такому випадку якість забезпечує конкурентну перевагу товару.
2. Ціна товару, яка формується на основі собівартості виготовлення продукції. Ціна товару складається із двох елементів – витрати на виготовлення та прибутку. Якщо рівень ціни на товар підприємства є нижчим ніж в конкурентів, то ціна забезпечує конкурентну перевагу товару.
3. Витрати на споживання товару – це ремонтоздатність, енергоефективність тощо. Біль низькі витрати на споживання товару формують його конкурентну перевагу.
4. Рівень сервісу – це гарантії виробника, сервісне обслуговування тощо. Додатковий сервіс посилює конкурентну перевагу товару.

Таким чином, конкурентні переваги організації конкурентоспроможні товари, достатні обсяги фінансових, трудових, технологічних, матеріальних, інформаційних ресурсів, наявність сучасних технологій, наявність фахівців з високим рівнем підготовки, менеджерів, які мають стратегічне мислення та творчий підхід до справи.

2.2. Управління конкурентними стратегіями підприємства

В процесі формування конкурентоспроможності організації важливе значення мають розроблені конкурентні стратегії [21].

Для посилення власних конкурентних позицій на ринку менеджери застосовують маркетингове стратегічне планування дій суб'єкта господарювання на ринку.

Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає дії менеджерів на наступних етапах [4]:

1 етап. Формування місії підприємства на ринку. Місія це загальна мета підприємства, яка має розкрити причину існування даного суб'єкта господарювання на ринку.

2 етап. Визначення стратегічних цілей підприємства, які мають тісний зв'язок із місією. Цілі розробляються для кожного рівня управління: вищого, середнього, низового.

3 етап. Маркетинговий аудит, який спрямований на аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства, його ринкової позиції та проблем.

4 етап. Проведення SWOT- аналізу – це стратегічний аналіз, який передбачає дослідження двох типів середовищ:

1. Внутрішнього середовища організації для визначення сильних та слабких сторін організації.

2. Зовнішнього середовища діяльності підприємства для визначення можливостей для розвитку та загроз, які можуть впливати на роботу підприємства на ринку.

Саме даний аналіз дає можливість визначити конкурентні переваги підприємства та зрозуміти рівень його конкурентної вразливості.

5 етап. Визначення маркетингових цілей:

1. Збільшення частки продажу на тих ринках де підприємство закріпилося та успішно продає продукцію.
2. Освоєння нових сегментів та нових ринків збуту для наявних товарів.
3. Виведення нових товарів на ті ринки на яких підприємство займає певну частку у реалізації товарів.
4. Виведення нових товарів на нові ринки збуту.

Визначення маркетингових цілей потребує від менеджерів багато аналітичних та творчих зусиль, оскільки цілі мають бути зрозумілими для персоналу, реальними, відображати кількісні та якісні показники щодо збуту продукції протягом визначеного часу.

6 етап. Формування маркетингової стратегії, яка відображає програму дій підприємства на ринку, які спрямовані на зростання обсягів збуту продукції в довготривалій перспективі.

7 етап. Розробка програми маркетингу, яка відображає планування заходів щодо розвитку товару, визначення конкурентоспроможної ціни, заходів щодо просування товару на ринок та комунікаційної політики.

8 етап. Організація і реалізація маркетингу – це дії менеджерів щодо реалізації товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики.

9 етап. Контроль маркетингу. Визначення результатів зусиль менеджерів щодо покращення збуту продукції на ринку.

Отже, проведені дослідження дають можливість зрозуміти процес управління маркетинговою діяльністю підприємства на ринку, важливість підвищення його конкурентоспроможності.

В процесі маркетингового планування формування конкурентоспроможності організації на ринку визначаються маркетингові конкурентні стратегії, які визначають дії фірми щодо конкурентів.

Зміст маркетингових конкурентних стратегій залежить від міцності позиції суб'єкта господарювання на ринку

Маркетингові конкурентні стратегії поділяються на такі види:

1. Маркетингові стратегії лідера ринку.
2. Маркетингові стратегії челенджера.
3. Маркетингові стратегії послідовника.
4. Маркетингові стратегії нішера.

Організація – ринковий лідер займає найбільшу частку в місткості ринку збуту продукції, яку виготовляє підприємство. Завдання організації – лідера ринку – утримання своїх ринкових позицій, зміцнюючи свої конкурентні переваги.

Для досягнення мети покращення конкурентоспроможності лідер ринку для впливу на конкурентів використовує маркетингові стратегії лідера (рис. 2.3)



Джерело: розроблено автором [5]

Рис. 2.3. Конкурентні стратегії підприємства – лідера ринку

Отже, управління конкурентоспроможністю ринкового лідера – підприємства з найбільшою часткою ринку потребує розробки дій щодо утримання своїх конкурентних позицій з одного боку та забезпечення нарощування обсягів збуту продукції споживачам з іншого боку.

Прямим конкурентом підприємства – лідера ринку є підприємства-челенджери – це організації, які визначають для себе основну мету збільшити свою частку ринку та зайняти місце лідера.

Конкурентними стратегіями підприємств-челенджерів є [5]:

1. Стратегія фронтального наступу.
2. Стратегія флангового наступу.
3. Стратегія обхідного наступу.

Сутність стратегії фронтального наступу в тому, що підприємства – челенджери проти лідера ринку використовують ті ж засоби, якими користується він для розширення своєї частки ринку. Для досягнення бажаних результатів підприємство-челенджер має використати значно більше ресурсів порівняно з підприємством – лідером ринку.

Стратегія флангового наступу використовує заходи, які передбачають наступ на слабкі сторони конкурента-лідера. Ефективною стратегією, яка може нанести болючий удар по конкуренту-лідеру зі сторони підприємства – челенджера – це застосування стратегії занижених цін.

Стратегія обхідного наступу використовує стратегію диференціації з ціллю посунути лідера із зайнятої ринкової конкурентної позиції.

Отже, дослідження показують, що за міцністю ринкової позиції підприємство-челенджер наближається до підприємства-лідера. Ефективні управлінські дії щодо підвищення конкурентоспроможності організації збільшують її шанси збільшити ринкову частку та зайняти лідерські позиції на ринку.

На ринку вільної конкуренції деякі підприємства займають конкурентну позицію послідовника. Конкуренти-послідовники успішно здійснюють збут своєї продукції на ринку, хочуть зберегти зайняту позицію та не прагнуть стати лідером.

Конкуренти-послідовники для досягнення своїх цілей щодо збуту продукції на ринку застосовують такі стратегії :

1. Стратегія копії – використовують ринкові дії лідера.
2. Стратегія імітації – наслідують окремі дії стратегії лідера.
3. Стратегія адаптації – використовують стратегію підприємства-лідера, щоб пристосуватися до тих умов, які діють на ринку.

Отже конкуренти- послідовники утримують свою ринкову позицію завдяки використанню перевіреної на ефективність стратегії лідера, але не ставлять перед собою мети зайняти його позицію

Стратегія нішера – це стратегія конкурентів із невеликою часткою ринку, які працюють в декількох сегментах ринку. Підприємства - нішери вибирають сегмент ринку, який не особливо привабливий для конкурентів, проте тут вони мають можливості зростання обсягу продажу та прибутку.

Для проведення збутової діяльності на ринку, підприємства-нішери використовують такі стратегії:

1. Стратегія підтримання позиції поки сегмент ринку дає можливість збувати продукцію.
2. Стратегія лідерства у ніші, якщо обсяги реалізації товару зростають прискореними темпами.
3. Стратегія інтеграції – передбачає об'єднання зусиль з партнерами, якщо нішер не має можливостей задовольнити потреби споживачів у даній ніші.
4. Стратегія виходу за межі ніші – якщо підприємство – нішер має потенціал для розвитку, який дає йому можливість задовольнити потреби споживачів більші ніж обсяг попиту у ніші.

Отже, проведені дослідження показали, що нішери – це невеликі за обсягом продажу товарів підприємства, які мають незначний потенціал для розвитку, тому менеджери мають приймати управлінські рішення з метою зберегти позицію підприємства у зайнятій ніші. Управління конкурентоспроможністю підприємства може бути успішним лише при умові стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності товару

Для управління конкурентоспроможністю товару важливо правильно оцінити рівень його конкурентоспроможності.

Дослідження показують, що рівень конкурентоспроможності продукту визначається шляхом порівняння аналогічних продуктів конкурентів [22].

Важливим показником за яким оцінюють якість продукції є його якість. Дослідник О. В. Курочкін під якістю товару розуміє сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її спроможності задовольнити певні потреби у конкретних умовах споживання [11].

Якість є важливим показником який формує конкурентні переваги товару. До основних показників якості належать:

- 1) Функціональні характеристики - окреслюють призначення товару, його функціональні особливості.
- 2) Показники надійності: безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність тощо.
- 3) Показники технологічності: ступінь споживання електроенергії, матеріальних ресурсів, технологічна раціональність тощо.
- 4) Гігієнічні показники.
- 5) Показники безпеки.
- 6) Ергономічні показники: дизайн, колір.
- 7) Нормативні: відповідність стандартам.
- 8) Екологічні: відповідність вимогам захисту довкілля.

На думку науковця С. С. Гаркавенко для оцінки рівня конкурентоспроможності товару необхідно оцінити дві його сторони [5]:

1. Корисний ефект, який отримує споживач: якість та сервіс.
2. Витрати понесені споживачем при придбанні та експлуатації товару

Таким чином, якщо споживач має більший корисний ефект при зниженні витрат на придбання та експлуатацію товару тим більш конкурентоспроможний товар організації.

Загальний показник конкурентоспроможності товару визначається як співвідношення корисного ефекту від використання товару та витрат на його придбання та експлуатацію [5].

Оцінювання якості товару здійснюється через визначення показників оцінювання якості товару [2]:

1. Абсолютний рівень якості – це визначення показників, що характеризують продукцію підприємства без їх порівняння з аналогічними виробами конкурента.
2. Відносний рівень якості – це зіставлення абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічного виробу конкурента.

Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності товару здійснюється у певній послідовності, яка складається із таких етапів:

- 1 етап. Визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності товару (рис. 2.4).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.4. Цілі оцінювання конкурентоспроможності товару

- 2 етап. Збирання та аналіз даних про ринок, покупців, конкурентів.
- 3 етап. Формулювання вимог до товару-еталону.
- 4 етап. Визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню, та їхньої питомої ваги.

Усі параметри для оцінювання конкурентоспроможності товару поділяють на три групи:

1. Нормативні – відповідають стандартам, нормативам.
 2. Технічні – характеристики якості: призначення, функціональні, показники технологічності, надійності; гігієнічні; ергономічні; естетичні; екологічні; показники безпеки.
 3. Економічні – витрати споживача на придбання та експлуатацію товару.
- 5 етап. Розрахунок одиничних параметричних індексів. При розрахунку індексів показник набирає одне із значень:

1 – товар, що відповідає стандарту.

0- не відповідає стандарту.

Одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметру виробу до величини параметра товару з яким порівнюється виріб.

- 6 етап. Розрахунок групових параметричних індексів конкурентоспроможності:

- За нормативними параметрами – розраховується як добуток частинних показників за кожним параметром.
- За технічними параметрами визначається з урахуванням питомої ваги кожного параметра.

Груповий параметричний індекс може дорівнювати:

1. Одиниці – це означає, що товар за технічними параметрами аналогічний товару-конкуренту.
2. Більшій одиниці – рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками вищий за товар конкурента.
3. Меншій одиниці – рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками нижче за товар конкурента.

Груповий параметричний індекс за економічними параметрами розраховується як відношення ціни виробу, що оцінюється до ціни товару конкурента

7 етап. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається як відношення показника конкурентоспроможності за технічними показниками до показника конкурентоспроможності за економічними показниками.

8 етап. Підготовка висновків щодо конкурентоспроможності товару. Якщо в процесі дослідження отримали інтегральний показник більший одиниці, то це означає, що товар, який досліджується є конкурентоспроможнішим конкурентного товару. При значенні рівному одиниці – товари за конкурентоспроможністю перебувають на одному рівні.

9 етап. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару.

Заходами підвищення конкурентоспроможності товару можуть бути:

1. Підвищення показників якості товару.
2. Зниження витрат.
3. Покращення сервісу.

Проведене нами дослідження методики оцінки конкурентоспроможності товару доводить її важливість для визначення конкурентних переваг товару та підготовки та прийняття управлінських рішень щодо управління товаром.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Проблеми формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Процес формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств перебуває під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Одним із важливих чинників макросередовища, який здійснює вплив на загальному рівні на розвиток вітчизняних суб'єктів підприємництва є політико-правові умови функціонування.

На сучасному етапі проблемою, яка впливає на формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є війна, яку розв'язала росія проти України та яка зумовила виникнення комплексу проблем:

1. Кадрова проблема, яка з'явилася в результаті мобілізації працівників на фронт.
2. Втрата ринків матеріалів, сировини, збуту, які опинилися на окупованих територіях.
3. Зниження попиту споживачів, оскільки темпи зростання доходів знизилися і частина споживачів покинула країну в пошуках захисту від війни.
4. Знищення росією важливої інфраструктури в тилу: логістичних центрів, транспортної мережі тощо.
5. Перебої в постачанні електроенергії в результаті руйнування ворогом електростанцій.
6. Перебої постачання газу, води, що стало результатом руйнування газових, теплових та інших мереж.

Проблемою для формування конкурентоспроможності організацій на сучасному етапі є корупція, яка негативно впливає на організаційну сторону діяльності суб'єкта господарювання.

Негативно впливає на функціонування вітчизняних підприємств низький рівень нормативного регулювання діяльності підприємства, який стає причиною зростання витрат:

1. При необґрунтованому блокуванні податкових накладних, що призводить до подвійного внесення в бюджет податку на додану вартість.
2. При недосконалості антимонопольного законодавства, яке дозволяє монополізацію окремих галузей, що впливає на формування конкурентного середовища.
3. При недосконалості податкового законодавства на ринку працюють фірми, які частково приховують доходи від оподаткування, а отже мають кращі фінансові можливості порівняно з тими конкурентами, які здійснюють прозору господарську діяльність.

Важливою проблемою вітчизняних підприємств є низький рівень впровадження інновацій, участь у ризикованих проектах, які пов'язані із впровадженням нових продуктів, технологій, що знижує конкурентоспроможність підприємства.

На окремих вітчизняних підприємствах не вдосконалюється менеджмент, немає розуміння мотивації як важливої функції менеджменту. Менеджери не мотивують творчу ініціативу персоналу, не зацікавлюють їх змістом праці, що зменшує ефективність менеджменту та знижує конкурентоспроможність підприємства у довготерміновій перспективі.

Проблемою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є не застосування логістичного підходу до виробництва, закупівлі сировини, комплектуючих, збуту продукції, що негативно впливає на рівень витрат.

Важливою проблемою розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання є недостатній рівень доступу до фінансових ресурсів, який пов'язаний, насамперед, із високими кредитними ставками, не розвиненістю фондового ринку в країні.

3.2. Пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності організації

Конкурентоспроможність організації є наслідком ефективної роботи менеджерів, які завдяки своїм знанням та досвіду здатні розробити та реалізувати результативні виробничі, інноваційні, фінансові, інвестиційні, маркетингові стратегії.

Важливо, щоб фахівці, які наймаються на роботу в організацію володіли методами стратегічного аналізу для систематичного та результативного відслідковування стану чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Своєчасна фіксація та реагування на зміни внутрішнього, мікро та макросередовища сприятиме швидкому корегуванню товарної, цінової, збутової, комунікаційної маркетингових політик.

Володіння інформацією про стан зовнішнього середовища дасть можливість прийняти ефективне рішення щодо виходу на нові ринки, застосування інноваційних методів впливу на споживачів, пошуку можливостей інтеграції.

На нашу думку найбільш важливими шляхами підвищення конкурентоспроможності продукції організації є детальне дослідження потреб, бажань, попиту споживачів, поведінки конкурентів, оцінка ефективності вибору постачальників, посередників, застосування засобів реклами, стимулювання збуту.

Необхідно змінювати тактичну поведінку фірми відповідно до змін середовища.

Сьогодні вітчизняна економіка має тісний зв'язок із необхідністю вирішення проблеми захисту території від нападу росії, тому особливу роль у підвищенні конкурентоспроможності організації відіграє її соціальна роль в житті суспільства:

допомога Збройним силам України, громадянам, які постраждали від війни, малозабезпеченим верствам населення, сім'ям військовим, які захищають державу, сім'ям полеглим захисникам, що впливає на формування позитивного іміджу підприємства.

Одним з аспектів підвищення конкурентоспроможності організації є заходи, які спрямовані на покращення якісних характеристик персоналу через систему навчання, підвищення кваліфікації, мотивації через можливість кар'єрного зростання.

Для досягнення покращення рівня конкурентоспроможності товару необхідно шукати шляхи підвищення якісних характеристик продукції через застосування інновацій в процесі конструювання виробів, упаковки тощо.

Важливою стороною конкурентоспроможності товарів є витрати, які впливають на рівень цін на продукцію з якою підприємство виходить на ринок.

Суб'єкт господарювання, який зацікавлений у зниженні ціни на товар має розробляти заходи, які спрямовані на зниження витрат через застосування на підприємстві:

- режиму економії;
- використання для виробництва продукції сучасних матеріалів;
- застосування енергоефективних технологій;
- впровадження сучасних технологій, які передбачають механізацію та автоматизацію виробничих процесів;
- скорочення технологічного процесу через використання напівфабрикатів;
- розвиток виробничої кооперації тощо.

Конкурентоспроможність організації на ринку залежить від рівня диверсифікації та диференціації номенклатури продукції, яка виробляється. Організація диверсифікованої бізнес-діяльності та виробництво широкої номенклатури товарів потребує вливання додаткових фінансових ресурсів.

Для вирішення проблеми фінансового забезпечення організації необхідно здійснювати пошук джерел формування її грошових коштів для забезпечення розвитку підприємства, якими можуть бути:

- банківські кредити;
- залучення інвестицій;
- кредиторська заборгованість перед постачальниками, яка виникає від укладання з ними договорів поставки, де однією з умов договору є тривалий період відтермінування платежів по отриманим поставкам.

Таким чином ми бачимо, що конкурентоспроможність організації залежить від розробки заходів щодо посилення:

- технологічних переваг;
- виробничих переваг;
- збутових переваг;
- маркетингових переваг;
- професійних переваг;
- організаційних переваг тощо.

ВИСНОВОК

Проведені дослідження у даній курсовій роботі дають можливість зробити наступний висновок:

1. Ефективність господарської діяльності підприємства залежить від результативності підходів до управління конкурентоспроможністю організації.
2. Менеджмент представляє собою сукупність впливів на підлеглих для досягнення ними визначених цілей.
3. Менеджмент – системний процес в центрі якого перебуває організація, яка представляє собою групу людей, які задіяні для колективної діяльності з метою виконання поставлених завдань та вирішення визначених цілей.
4. Менеджмент базується на положеннях теорії управління: закони, принципи менеджменту, внутрішнє середовище організації, макросередовище, мікросередовище.
5. Результативність менеджерської роботи залежить від ефективного виконання функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання та застосування методів менеджменту: організаційно- розпорядчих, економічних, соціально-психологічних.
6. Менеджмент здатний виконувати завдання та поставлені цілі при формуванні ефективної організаційної структури управління, основними елементами якої є: рівні управління; поділ та кооперація праці; посадові повноваження: вертикальні та горизонтальні; відповідальність; централізація та децентралізація; делегування; координація тощо.
7. Менеджмент розробляє завдання на основі визначених ресурсів підприємства: трудові, матеріальні, технологічні, інформаційні, фінансові.
8. Конкурентоспроможність організації залежить від конкурентоспроможності продукції, яку виробляє операційна (виробнича) система.
9. Управління операційною системою здійснюється через управління, яке здійснюється в її підсистемах: планування і контролю, виробничій, забезпечення.

10. Конкурентоспроможність продукції проявляється через кращу якість порівняно з конкурентом та нищу ціну.

11. Формування конкурентоспроможності організації та її продукції потребує ефективного управління.

12. Щоб бути конкурентоспроможною на ринку організація здійснює стратегічне маркетингове планування, яке представляє процес, що складається з певних етапів, на яких здійснюється вплив менеджера.

13. Завданням стратегічного планування є вибір конкурентних стратегій залежно від конкурентної позиції підприємства на ринку: лідера, членджера, послідовника, нішера.

14. Кожна конкурентна стратегія потребує управління – визначення цілей та завдань щодо її реалізації.

15. Для прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності товарів проводиться комплексне оцінювання його та порівняння з продукцією конкурента. На основі розрахованих показників плануються заходи щодо підвищення конкурентних переваг товару: якості та ціни.

16. У вітчизняній економіці існують проблеми управління щодо формування якості продукції, які пов'язані із корупцією, недостатнім рівнем нормативного регулювання, неякісним менеджментом на окремих підприємствах, недостатнім фінансуванням тощо.

17. Кожне підприємство має розробляти заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, персоналу та організації загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. – К. : Атіка, 2002. – 480 с.
3. Бондаренко С. М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств / С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Випуск 15. – С. 42-45.
4. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності // Економікс. – 2023. – № 4 (68). – С. 83-88.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
6. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Магнолія 2006», 2007 – 352 с.
7. Гриненко В. В. Менеджмент та адміністрування : конспект / В. В. Гриненко, М. А. Браташ. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 130 с.
8. Ілляшенко С. М. Маркетинг : навч. посіб. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
9. Кравчук І. І. Менеджмент : навч. посіб. / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. – Житомир : Поліський національний університет, 2024. – 384 с.
10. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
11. Куроченко О. В. Економіка від А до Я : понятійно-термінол. слов. / О. В. Куроченко, М. А. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 368 с.
12. Лазоренко Т. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 166 с.

13. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 205 с.
14. Мазаракі А. А. Основи менеджменту: підручник. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
15. Малявін А. М. Управління виробництвом : навч. посіб. / А. М. Малявін, А. О. Шевченко, В. Г. Мануйленко та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 1. – 133 с.
16. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 392 с.
17. Петрович Й. М. Економіка підприємства : підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів та ін. – Львів : «Новий Світ-2000», 2004. – 680 с.
18. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. – К. : КНЕУ, 2004. – 528 с.
19. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – Вінниця : ВНТУ, 2025. – 235 с.
20. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
21. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організації : підручник. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
22. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
23. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. – Київ : Наш формат, 2018. – 736 с.
24. Соболь С. М. Менеджмент: навч. посіб. / С. М. Соболь, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.
25. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
26. Шкільняк М. М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк – Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – 258 с.

27. Щокін Г. В. Менеджмент : понятійно – термінол. слов. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К . : МАУП, 2007. – 744 с.