

*М. В. Чорна,  
к. е. н., докторант, ХДУХТ*

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*У статті досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтовано концепцію управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі, яка базується на загальнотеоретичних постулатах та враховує особливості галузевої специфіки.*

*In article the theoretical bases of management of competitiveness of the retail enterprise are investigated and the concept of management of competitiveness of the retail enterprises, based on general-theoretical postulates and considering features of a branch specific character, is proved.*

*Ключові слова: концепція управління, конкурентоспроможність, підприємства роздрібною торгівлі.*

*Key words: the concept of management, competitiveness, the retail enterprise.*

### ВСТУП

Характер та специфіка сучасного розвитку вітчизняної економіки, значний динамізм та невизначеність ринкового середовища на фоні посилення глобалізаційних та активізації інтеграційних процесів, які охопили усе світове господарство, потребують змін у діючих системах управління. В умовах наявності та затяжного характеру кризових явищ для виживання, утримання конкурентної позиції та успішної діяльності на споживчому ринку підприємства роздрібною торгівлі мають формувати ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка ґрунтуватиметься на останніх досягненнях наукової думки та прогресивному досвіді.

Проблемні питання щодо формування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю підприємства досліджували відомі закордонні та вітчизняні науковці, серед яких М. Портер, Г. Хамел, Ю. Маленков, Н. Плаксова [1—4]; зосереджували увагу на галузевих особливостях роздрібною торгівлі О. Азарян, В. Апопій, Л. Омелянович, Л. Фролова, О. Шубін, та ін. [5—7]. Проте, не дивлячись на значні надбання дослідників, динамізм і зростаючі потреби та вимоги навколишнього середовища зумовлюють необхідність розвитку та удосконалення теорії управлі-

ння конкурентоспроможністю підприємства. Значущість даної проблематики для сучасної теорії та практики розвитку підприємств роздрібною торгівлі та її нерозробленість зумовлюють актуальність теми дослідження. Вищевикладене доводить необхідність та своєчасність розробки нової концепції управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі (ПРТ).

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У загальному значенні концепція (від латин. conceptio — "уявлення, система") розуміється як "система пов'язаних між собою та зумовлених одне одного поглядів на те чи інше явище" [8, с. 97], а також як основна думка, ідея, яка відкриває задум чого-небудь. Концепція заснована на певному способі розуміння, трактуванні процесів і явищ, обґрунтуванні точок зору на них.

У зв'язку з цим під концепцією управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти систему поглядів на виконання завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємства, яка розкриває керівні ідеї та провідний задум реалізації заходів щодо рішення найважливіших проблем у цій області. Концепція визначає принципи та напрями здійснення управлінських дій, основні форми та поєднання методів управління, інструментарій безпосереднього управління або реалізації заходів.

Концепція управління конкурентоспроможністю має відповідати домінуючій сучасній науковій парадигмі в сфері досліджень підприємств. Це визначає методологічні аспекти та використання понятійно-категоріального апарату.

Управління конкурентоспроможністю є складовою процесу управління підприємством (деякі дослідники також відносять її до функціональних складових управління), тому концепція управління конкурентоспроможністю має базуватися на застосуванні загальних функцій управління, а також конкретних (специфічних) функцій, які визначаються відповідними теоретико-методологічними розробками в цій області управління.

Концепція управління конкурентоспроможністю ПРТ може бути сформована в загальному вигляді (генеральна концепція) та розглядати всі основні складові конкурентоспроможності на вищому рівні. До того ж можуть розроблятися "окремі концепції" — концепції управління конкурентоспроможністю, засновані на "абсолютизації" певних виробничо-комерційних аспектів або компонентів діяльності підприємства, або через "призму" дисциплін її розгляду. Для цього виробляються додаткові принципи управління, які формують основні методи підвищення конкурентоспроможності та дозволяють (через "призму" певного аспекту, компонента або дисципліни) ввести нові елементи управління (на основі переоцінки значущості будь-яких чинників або інтенсифікації використання будь-яких ресурсів). Такими концепціями є, наприклад, маркетингові, інформаційні, виробничі, інноваційні, соціальні концепції та ін.

У рамках даної роботи розглядається загальна (генеральна) концепція управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі, яка, виходячи з досягнень сучасної теорії конкурентоспроможності, охоплює всі основні складові управління господарською діяльністю, виділяє ключові напрями інтенсифікації використання потенціалу підприємства роздрібною торгівлі та підвищення ефективності його політики в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

"Контури" управління конкурентоспроможністю ПРТ, а також критерії системності, достатності та перфектності відповідної концепції визначені шляхом узагальнення теоретичних і методологічних розробок вітчизняних і зарубіжних науковців, а також результатів проведених емпіричних досліджень. Управління конкурентоспроможністю є складовою системи стратегічного управління підприємством, що зумовлює зміст про-

цесу управління конкурентоспроможністю. Схематично концепція управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі подана на рис. 1.

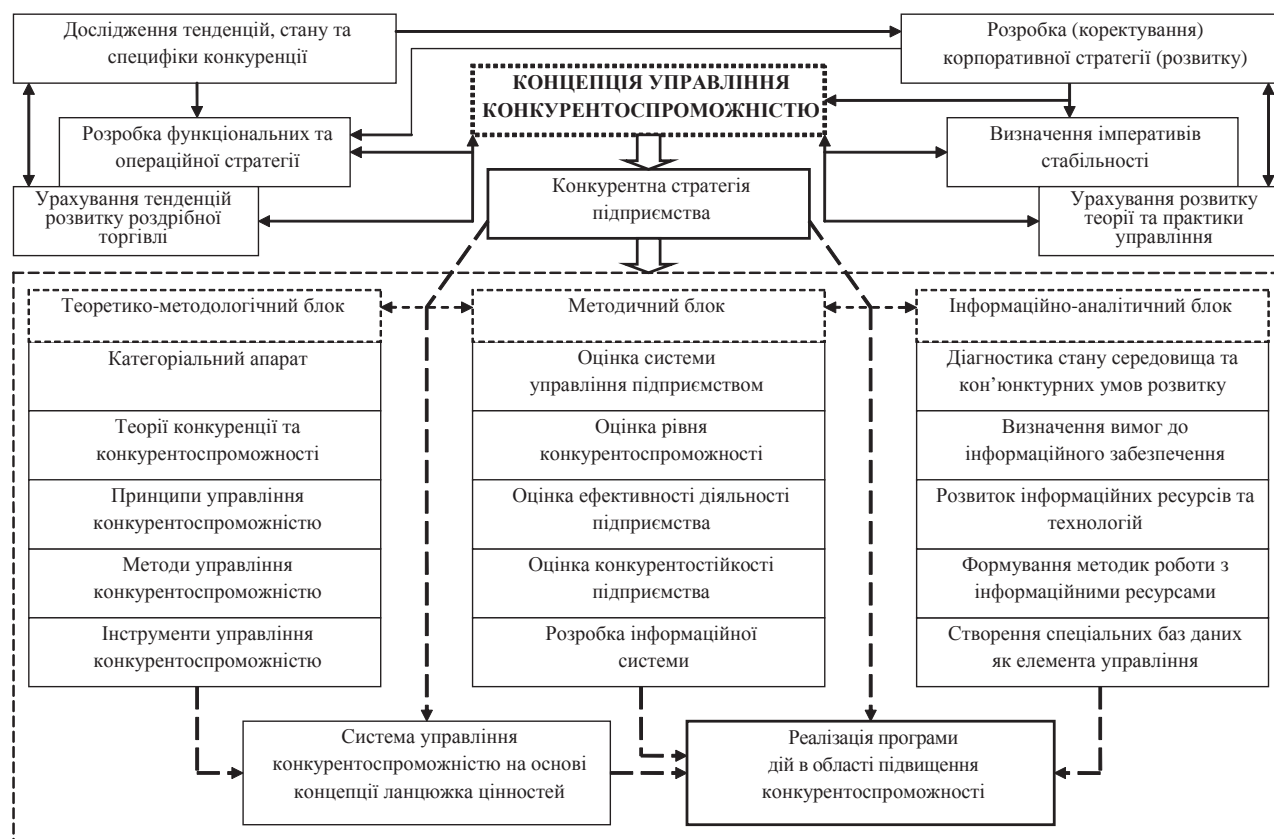
Основоположне ідеологічне значення для управління конкурентоспроможністю має розробка або коректування корпоративної стратегії. Стратегія визначає місію та цілі діяльності, вона дозволяє диференціювати завдання розвитку, а також встановлює джерела необхідних для досягнення цілей ресурсів. Від змісту й орієнтації корпоративної стратегії залежатиме бачення забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема, пріоритетним є бачення позицій ПРТ на споживчому ринку та його перспектив з урахуванням тенденцій зміни конкурентного середовища. Орієнтація корпоративної стратегії на довгостроковий розвиток і стійкість детермінує відповідно до своєї спрямованості концепцію управління конкурентоспроможністю та практичні підходи до її реалізації, які охоплюють забезпечення ефективності діяльності, розвитку підприємства а також напряму його активності на ринку.

Вплив місії на конкурентну стратегію відбувається завдяки цінностям, якими керується підприємство, а також завдяки передбаченню, в рамках якого відбувається одержання необхідної для управління конкурентоспроможністю інформації та оцінка перспектив господарської діяльності. Бачення майбутнього досягнення місії підприємства з урахуванням цінностей дозволяє розробити програму дій в області підвищення конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що в сучасних умовах місія підприємства роздрібною торгівлі трактується і практиками, і теоретиками все ширше, оскільки однією з найважливіших умов його ефективного розвитку стає соціальна відповідальність [6]. Широкий спектр соціальних проблем, у вирішенні яких необхідно брати участь, призводить до ускладнення конкурентної стратегії, виникнення додаткових вимог до її елементів і засобів реалізації. Особливо це відбивається на підходах до оцінки результатів стратегії та характеру контролю за ходом її виконання.

На метарівні стратегія як головний інструмент управління сама по собі може бути "інструментом" конкурентної боротьби, оскільки визначає шляхи досягнення життєво необхідних цілей [3, с. 61]. З іншого боку, розширення спектра питань щодо забезпечення конкурентоспроможності та стійкості дозволяє розробити стратегію методологічно правильно.

Корпоративна стратегія, в цілому, створює основу для планування, організації всіх бізнес-процесів та вдосконалення бізнес-моделі на ПРТ, а також для розробки та реалізації заходів у сфері конкурентоспроможності. Виходячи з того, що на сучасному етапі під час розробки або коректування корпоративної стратегії значна увага при-



**Рис. 1. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібної торгівлі**

діляється врахуванню невизначеності, управління конкурентоспроможністю має базуватися на визначенні стратегічних позицій підприємства та виборі механізмів (підходів) до коротко-, середньо- і довгострокового планування. Це зумовлює необхідність проведення стратегічного аналізу та застосування відповідного наукового інструментарію [4, с. 86—87].

Якість корпоративної стратегії, а саме — закріплених у ній стратегічних рішень, є ключовою передумовою оптимального управління розвитком підприємства та його конкурентоспроможністю [8; 9]. Наявність цієї передумови дозволяє сформувати ефективну модель управління конкурентоспроможністю, побудувати відповідний процес, спираючись на чіткі орієнтири поведінки в конкретних функціональних областях і просторових ареолах.

З цієї точки зору найважливіше значення має дослідження тенденцій, стану та специфіки конкуренції, яка визначає умови розвитку підприємства. Основна увага має концентруватися на розумінні змін механізму та парадигми конкуренції; оцінці конкурентного середовища, напрямів і параметрів його трансформації; динаміки кон'юнктурних умов, а також виробленню бачення ринку функціонування підприємства. Це дозволяє враховувати вплив чинників зовнішнього середовища (основні з яких пов'язані з конкуренцією) та в подальшому реалізувати адаптаційні заходи шляхом створення стійких зовнішніх конкурентних переваг.

На основі корпоративної стратегії розробляються конкурентна та функціональні стратегії ПРТ, які мають враховувати сучасні тенденції розвитку роздрібно торгівлі та галузеві особливості конкуренції. Конкурентна стратегія визначає сценарій поведінки підприємства на ринку, формує "програму" використання ресурсів для створення чинників успіху з метою формування оптимальної комбінації бізнес-процесів, відповідної конфігурації бізнес-моделі з точки зору забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Існують різні типи конкурентних стратегій (найчастіше виділяються стратегії зниження витрат, диференціації і фокусування [1; 7, с. 142]). Всі вони спрямовані на здобуття та утримання конкурентних переваг, впорядкування діяльності підприємства, підтримку реалізації функціональних стратегій. Існують різні підходи до диференціації функціональних стратегій, найчастіше виділяють маркетингову, фінансову, інноваційну, виробничу, стратегію управління персоналом і організаційних змін, а також цінову й асортиментну та ін. [7, с. 142]. Незалежно від підходів, функціональні стратегії охоплюють всі основні види діяльності та бізнес-процеси підприємства. Найважливішим завданням менеджменту є досягнення максимальної міри відповідності функціональних стратегій конкурентній стратегії підприємства, що дає можливість зосередитися на створенні стійких конкурентних переваг. Розробка функціональних стратегій пов'язана

зана з оцінкою потенціалу підприємства (за видами) та потенціалу розвитку (за напрямками), аналізом його бізнес-моделі з точки зору досягнення успіхів у конкуренції.

У турбулентному зовнішньому середовищі для забезпечення стійкого розвитку підприємства мають бути визначені імперативи стабільності, які взаємозв'язані з цілями, але мають і самостійний вплив на управління конкурентоспроможністю. Виявлення та врахування таких імперативів є формою реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації до них. Такі імперативи можуть виявлятися "спонтанно" або за результатами аналізу зовнішнього середовища. Значущість імперативів стабільності зростає у міру посилення уваги до механізмів створення та утримання стійких конкурентних переваг, а також підтримання стабільності положення (в тому випадку, якщо це стратегічна мета підприємства) протягом запланованого періоду [10, с. 107—109]. Ці імперативи розглядаються як загальнозначуще розпорядження щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища на певну перспективу, виходячи з бачення майбутнього (характеру корпоративної стратегії). На вищому рівні управління такі імперативи інтерпретуються як імперативи стратегічної стабільності.

Імперативи стабільності пов'язані із забезпеченням загальної та господарської безпеки підприємства [11, с. 149], конкурентоспроможності та стійкості, тому вони визначають поведінку економічних агентів, спрямованість стратегії та політики підприємства в різних областях. Головним чином, імперативи мають відображати зміни (погрози, ризики), які можуть перешкоджати стабільному функціонуванню та розвитку підприємства. Серед таких змін можна виділити чинники економічної та неекономічної природи. З точки зору забезпечення конкурентоспроможності імперативи стабільності можна виділяти з використанням відомої моделі п'яти конкурентних сил М. Портера [1], інтерпретованих як: загроза входу на ринок нових конкурентів; загроза появи товарів та послуг-субститутів; тиск (ринкова влада) покупців; тиск (ринкова влада) постачальників; тиск конкурентів. При цьому враховується й тенденції зміни економічної політики держави, у тому числі в області регулювання конкуренції.

На стратегічну перспективу передбачити зміни всіх цих детермінант практично неможливо, тому для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно забезпечити стратегічну гнучкість в намірах і підходах [2]. Це логічно впливає на стратегічне планування, оскільки передбачення майбутнього "замінюється" його проектуванням. Подібний підхід може бути застосовано під час вибору спеціалізації підприємства, зміни ланцюжка цінності, комбінації стосунків з постачальниками та споживачами.

Введення імперативів стабільності в процес управління є обов'язковим, оскільки дозволяє розширити мобілізаційні можливості підприємства; покращити систему та інструменти планування, а також запобігти впливу деструктивних явищ у зовнішньому середовищі.

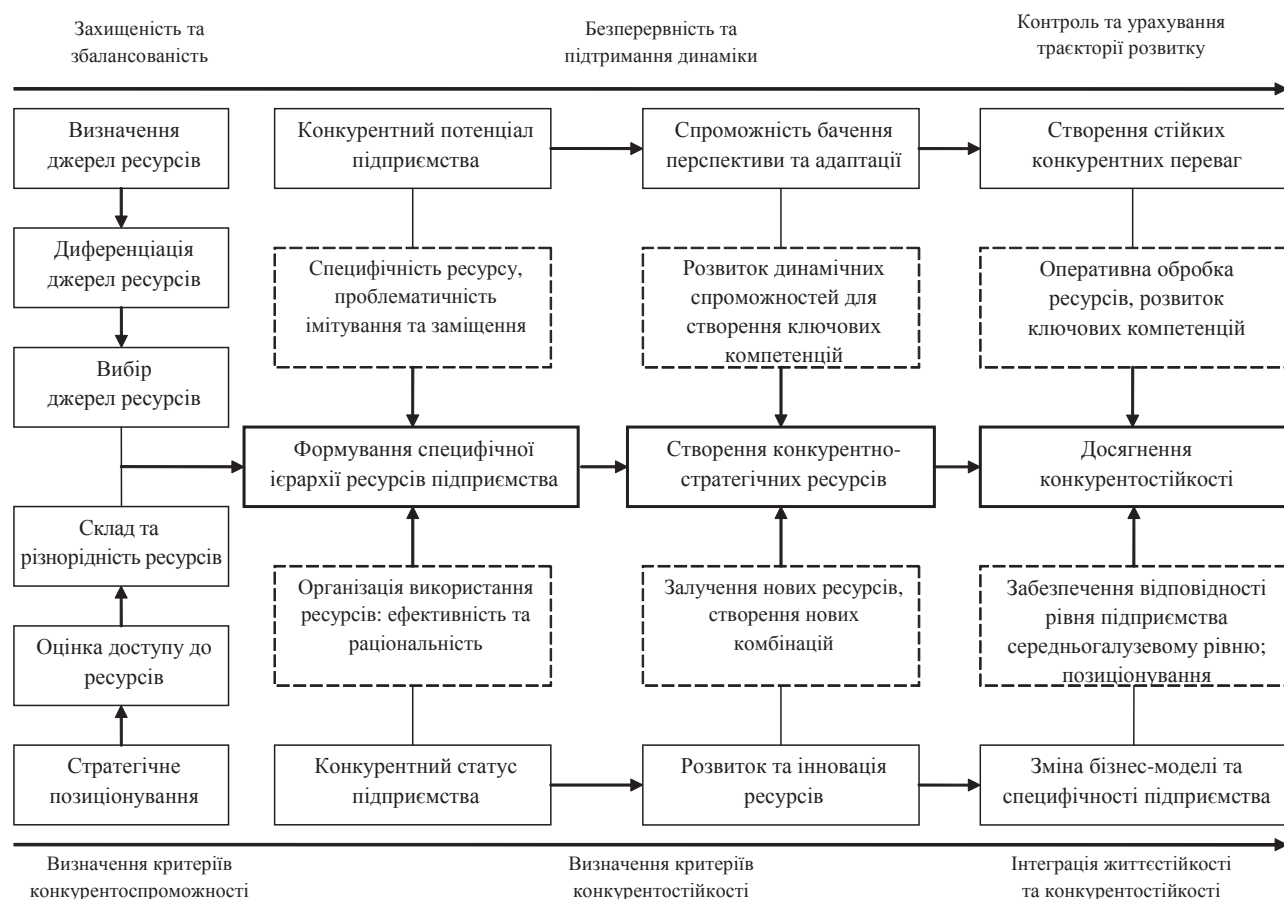
Важливість імперативів стабільності з точки зору управління конкурентоспроможністю зумовлена тим, що вони мають визначальне значення для формування стійких конкурентних переваг, які забезпечують безперервність діяльності [12, с. 40] з придбання, утримання та розвитку підприємством своїх ресурсів [13, с. 101—102; 10, 109—113]. Цей процес пов'язується з розвитком організації, поліпшенням динамічних здібностей зі створення, інтеграції та рекомбінації внутрішніх і зовнішніх компетенцій адекватно змінам зовнішнього середовища [13, с. 104], а також з інноваціями в області накопичення та реалізації нових ресурсних потенціалів. На підприємствах роздрібної торгівлі ресурси мобілізуються й інтегруються для створення компетенцій за трьома найбільш важливими напрямками — постачальники, внутрішнє середовище та споживачі. У зв'язку з цим компетенції є невід'ємною складовою внутрішнього та зовнішнього контексту вдосконалення ланцюжка цінностей.

Стійкі конкурентні переваги більшість сучасних авторів розглядають через призму ресурсної концепції, що пояснює ці переваги як наслідок наявності у підприємства специфічних ресурсів та їх раціонального використання [10, с. 107]. Причому динамічні здібності розглядаються як організаційна та стратегічна рутинна, за допомогою якої підприємства досягають нових комбінацій ресурсів [10, с. 109]. Динамічні здібності мають максимально задовольняти вимоги гнучкості, що є передумовою адаптації ресурсів і компетенцій до нестабільних умов зовнішнього середовища (рис. 2 [2; 10; 12; 13]).

Під час застосування ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю ПРТ доцільно враховувати три ключові моменти.

1. Необхідно сформувати ієрархію ресурсів підприємства, тобто здійснити диференціацію ресурсів залежно від специфіки конкретного підприємства. Конфігурація інтегрованих у межах підприємства різних видів ресурсів унікальна та відображає особливості конкретного ПРТ, його позицію в зовнішньому середовищі. Пріоритетними є ті ресурси, використання яких забезпечує найвищі результати, створюючи умови для подальшого розвитку. Проте під впливом зовнішнього середовища ієрархія ресурсів стає рухливою, необхідно відстежувати виникаючі зміни з метою збереження ключових компетенцій, а тому механізм управління ресурсами має передбачати можливість внесення змін.

2. Процес створення й управління стратегічними ресурсами має базуватися на результатах



**Рис. 2. Ресурсний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі**

кон'юнктурних прогнозів, на так званому "відчутті перспективи", що дозволяє залучити нові ресурси або створити нову комбінацію ресурсів для того, щоб сформувати стійку конкурентну перевагу. Так удосконалюється конкурентний потенціал підприємства та впроваджується нова модель експлуатації ресурсів. Нова комбінація має створювати нову цінність для споживачів і забезпечувати стабільний розвиток аж до моменту зміни кон'юнктури, коли стає очевидним, що менеджменту підприємства необхідно знов трансформувати ресурсну політику.

3. Ефективність використання ресурсів (нової комбінації) при новій моделі має бути вищою, забезпечуючи зростання продуктивності праці та заробітної плати співробітників. При цьому слід враховувати, що ресурсні інновації вимагають значної тимчасової підготовки, їм властивий високий рівень невизначеності і вони стосуються всіх підрозділів підприємства [12].

4. Досягнення конкурентостійкості як тактична мета ПРТ передбачає оперативне управління ресурсною базою підприємства, націлене на створення та розвиток ключових компетенцій, які дозволяють зберегти зазначені економічні показники. Оперативна обробка інформації про рух ресурсів, зміни їх якісних і кількісних параметрів у поєднанні з оцінкою дій конкурентів дозволяє ви-

робляти оптимальні управлінські рішення.

Управління конкурентоспроможністю націлене на поліпшення існуючих конкурентних позицій підприємства або передбачає досягнення конкурентостійкості. У будь-якому випадку завданням менеджменту є здобуття та розвиток зовнішніх, форматно-організаційних та функціональних конкурентних переваг.

Процедура розробки стратегії передбачає забезпечення єдності трьох блоків: теоретико-методологічного, методичного та інформаційно-аналітичного. В рамках теоретико-методологічного блоку визначається категоріальний апарат: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність та конкурентостійкість підприємства, конкурентний потенціал, конкурентний статус, ключові компетенції, конкурентна позиція, ланцюжок створення цінності, зовнішнє та внутрішнє середовище тощо.

Для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі необхідно мати відповідне методичне забезпечення вирішення завдань щодо оцінки рівня конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства, а також оцінки якості всіх систем управління підприємством.

У рамках інформаційно-аналітичного блоку вирішуються завдання інформаційного забезпе-



**Рис. 3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібної торгівлі на основі концепції ланцюжка цінностей**

чення процесів управління, включаючи аналіз конкуренції в роздрібній торгівлі та визначення впливу економічних циклів на конкурентоспроможність підприємства ритейлу, визначення специфіки становлення та розвитку сектора роздрібної торгівлі в Україні, оцінку можливостей і напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств різного формату.

Створення системи управління конкурентоспроможністю ПРТ на основі концепції ланцюжка цінностей вимагає векторно сформулювати основні дії, які створюють цінність послуг підприємства роздрібної торгівлі та збільшують цінність товарів, які реалізуються. Ланцюжок цінностей дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, у тому числі за основними та допоміжними видами діяльності. Детальний аналіз всіх видів діяльності, структур і процесів дозволяє розробити заходи цілеспрямованої дії на їх параметри. Ланцюжок цінностей кожного підприємства роздрібної торгівлі є унікальним. Тому для його вдосконалення необхідна спеціальна система аналізу та парадигма менеджменту процесами управління цінністю.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю види діяльності та процеси їх формування доцільно об'єднати в блоки для розробки комплексних заходів з їх вдосконалення. На основі концепції ланцюжка цінностей виділяються три функціональні області організації та забезпечення торговельного процесу, а саме:

1) робота з постачальниками; 2) робота зі споживачами; 3) створення ефективного внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі. Таке розділення має ряд переваг:

- дозволяє провести оцінку наявності та якості стратегічних ресурсів за напрямами їх використання;

- дає можливість проаналізувати ефективність використання ресурсів за функціональними областями, враховуючи охоплені ними бізнес-процеси;

- дозволяє провести підготовку основних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;

- зумовлює детальний розгляд видів діяльності, їх ключових елементів і схем організації.

Кожна з функціональних областей є напрямом підвищення конкурентоспроможності (рис. 3).

За кожним з напрямів ініціюється процес цілеспрямованих змін, який вимагає відповідного управлінського та ресурсного забезпечення, достатнього для досягнення необхідних результатів. З точки зору стратегічного розвитку ці зміни мають розглядатися як єдиний комплекс, в рамках якого логічно узгоджуються фази змін і заходи щодо кожної з функціональних областей та досягається гармонійність їх розвитку. Основою для такого узгодження є цілі та завдання в області підвищення конкурентоспроможності.

Основним інструментом аналізу для узго-

дження фаз змін і заходів стає ланцюжок цінностей підприємства роздрібною торгівлі. Його деталізація й оцінка дозволяє подолати труднощі визначення пріоритетності тих або інших змін чи заходів.

Створення конкурентних переваг за кожним з ключових напрямів визначається рівнем ефективності використання ресурсів підприємства. Проте слід враховувати, що значущість тих або інших ресурсів для кожної функціональної області неоднакова, а параметри використання та розвитку ресурсів взаємопов'язані. Тому зміни в ресурсах, розподілених за областями, також мають бути погоджені та впорядковані в контексті вдосконалення ланцюжка цінностей (з урахуванням рекомбінації ресурсів).

Виходячи із специфіки роздрібною торгівлі [5], первинною є робота з постачальниками, оскільки підприємства роздрібною торгівлі відіграють певну інфраструктурну роль у просуванні товарів і завершує цикл створення цінності для споживачів. Тому з точки зору самого ПРТ постачальники формують базову ланку ланцюжка цінностей. Первинність роботи з постачальниками зумовлена також тим, що її недоліки в першу чергу відбиваються на параметрах цінності роздрібною торгівлі.

Багато в чому вони зумовлені відсутністю ефективного механізму в ухваленні рішень, систем управління та забезпечення. Це формує зміст елементів даного блоку, які, охоплюючи декілька основних "ланок" ланцюжка цінностей, вимагають системних змін у всіх сферах управління та бізнес-процесах. Тому наступним є створення ефективного внутрішнього середовища підприємства роздрібною торгівлі, яке продовжує та завершує ланцюжок цінностей постачальників. Цей блок (і напрям дій) найбільшою мірою стосується питань використання ресурсів підприємства. Переваги, які створюються у внутрішньому середовищі, є базою для переваг підприємства роздрібною торгівлі на споживчому ринку.

Заключним блоком у процесі управління конкурентоспроможністю є робота із споживачами, яка має забезпечити завоювання прихильності споживачів відповідно до цілей маркетингової стратегії. Не дивлячись на те, що робота із споживачами розглядається як третій напрям, вона має визначальну роль і в оптимізації роботи з постачальниками, і в створенні ефективного внутрішнього простору підприємства роздрібною торгівлі. За допомогою зворотного зв'язку блок роботи із споживачами чинить "ланцюговий" вплив на зміни в попередніх блоках.

## ВИСНОВКИ

Для успішної реалізації стратегічних заходів у сфері підвищення конкурентоспроможності в

рамках представленої концептуальної моделі необхідно забезпечити ефективну взаємодію стратегії й інших компонентів управління. Механізм такої взаємодії планується розробити та представити в подальших роботах.

## Література:

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 715 с.
  2. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. / Г. Хамел, К.К. Прахалад. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. — 288 с.
  3. Маленков Ю. Формирование конкурентной стратегии развития / Ю. Маленков, С. Древинг // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 7. — С. 61—74.
  4. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 1. — С. 86—97.
  5. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: монографія / За ред. О.О. Шубіна, Я.А. Гончарука. — Донецьк — Львів: ДонНУЕТ, 2007. — 404 с.
  6. Апопій В.В. Соціальна функція роздрібною торгівлі / В.В. Апопій // Економіка і прогнозування. — 2007. — № 4. — С. 93—103.
  7. Коновалов Е.И. Механизм взаимосвязи конкурентных преимуществ и товарной стратегии предприятия / Е.И. Коновалов, О.Ю. Иванова // Научные работы Донецкого национального технического университета (Сер.: экономическая). — Донецьк: ДонНТУ, 2002. Вип. 53. — С. 141—147.
  8. Словарь русского языка: У 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. Яз.; под ред. А.П. Евгеньевой. Т.2 — М.: Русский язык, 1983. — 736 с.
  9. Косачев А. Об оптимальном управлении долгосрочным развитием компании / А. Косачев, К. Павлов // Общество и экономика. — 2009. — № 7. — С. 150—164.
  10. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 4. — С. 107—113.
  11. Петренко И. Индикативная система общей безопасности хозяйствующего субъекта / И. Петренко // Вопросы экономики. — 2008. — № 1. — С. 149—154.
  12. Белоусенко М.В. Организационная эволюция индустриальной экономики / М.В. Белоусенко // Экономика и право. — 2005. — № 3. — С. 38—45.
  13. Лукша П. Экономическая организация: на пути к синтетической теории / П. Лукша, М. Белоусенко // Вопросы экономики. — 2006. — № 2. — С. 99—115.
- Стаття надійшла до редакції 29.09.2010 р.