



Отримано: 25 листопада 2019 р.

Прорецензовано: 04 грудня 2019 р.

Прийнято до друку: 10 грудня 2019 р.

e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2019-15(43)-29-36

Акіліна О. В., Кислицька І. І. Проектний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2019. № 15(43). С. 29–36.

УДК: 658: 69.003.13

JEL-класифікація: M 11

Акіліна Олена Володимирівна,кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління
Київського університету імені Бориса Грінченка**Кислицька Інна Ігорівна,**

Київський університет імені Бориса Грінченка

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті описано результати дослідження проектного підходу до управління конкурентоспроможністю. Незважаючи на тривалі дослідження у сфері проектного підходу до управління підприємствами та його поширення в світі, у вітчизняній практиці цей підхід не набув достатнього поширення, зокрема у будівельній галузі. Тому метою дослідження було розкриття сутності проектного підходу як засобу підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства будівельної галузі. Навіть на підприємстві, що не є проектно-орієнтованим, існує багато інших видів діяльності всередині нього або у зовнішньому середовищі, якими можна управляти, як проектами. Одним з визначальних факторів, що впливає на успіх в управлінні проектами, є правильне встановлення цілей. Будь-який проект, як і кожна змістовна діяльність, завжди має принаймні одну ціль. Однак набагато частіше в проекті задається декілька цілей з відповідними пріоритетами, які мають бути усвідомленими всіма учасниками проекту. Отже, в процесі аналізу та вибору необхідної стратегії було виявлено, що для досліджуваного підприємства ТОВ «Валькірія» є найбільш актуальною стратегія концентрованого зростання (на ринку Київської області з подальшим виходом у інші регіони країни) з маркетинговим спрямуванням. Розроблена концепція забезпечить підвищення рівня конкурентоздатності продукції та, як наслідок, необхідні конкурентні переваги ТОВ «Валькірія» у конкурентному середовищі.

Ключові слова: проектный підхід, будівельне підприємство, конкурентоспроможність, цілі.

Акилина Елена Владимировна,кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления
Киевского университета имени Бориса Гринченко**Кислицкая Инна Игоревна,**

Киевский университет имени Бориса Гринченко

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье приведены результаты исследования проектного подхода к управлению конкурентоспособностью. Несмотря на длительные исследования в области проектного подхода к управлению предприятиями и его распространение в мире, в отечественной практике этот подход не получил широкого распространения, в частности в строительной отрасли. Поэтому целью исследования было раскрытие сущности проектного подхода как средства повышения конкурентоспособности промышленного предприятия строительной отрасли. Даже на предприятии, которое не является проектно-ориентированным, существует много других видов деятельности внутри него или во внешней среде, которыми можно управлять, как проектами. Одним из определяющих факторов, влияющих на успех в управлении проектами, является правильное установление целей. Любой проект, как и любая содержательная деятельность, всегда имеет по крайней мере одну цель. Однако гораздо чаще в проекте задается несколько целей с соответствующими приоритетами, которые должны быть осознанными всеми участниками проекта. Итак, в процессе анализа и выбора необходимой стратегии было обнаружено, что для исследуемого предприятия ООО «Валькирия» является наиболее актуальной стратегией концентрированного роста (на рынке Киевской области с последующим выходом в другие регионы страны) с маркетинговым направлением. Разработанная концепция обеспечит повышение уровня конкурентоспособности продукции и, как следствие, необходимые конкурентные преимущества ООО «Валькирия» в конкурентной среде.

Ключевые слова: проектный подход, строительное предприятие, конкурентоспособность, цели.



Olena Akilina,

*Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Management Department
Borys Grinchenko Kyiv University*

Inna Kyslytska,

Borys Grinchenko Kyiv University

PROJECT APPROACH TO ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT

The article presents the results of a study of the project approach to competitiveness management. In domestic practice, the project approach is not widespread, despite lengthy research in this area in the world. Therefore, the aim of the study was to reveal the essence of the project approach as a mean of increasing the competitiveness of an industrial enterprise in the construction industry. Even in an enterprise that is not project oriented, there are many other activities that can be managed as projects. They are located inside it or in the external environment. One of the determining factors affecting success in project management is the correct setting of goals. Any project, like any substantial activity, always has at least one goal. However, more often several goals are set in the project with the corresponding priorities. These priorities should be recognized by all project participants. So, in the process of analyzing and choosing the necessary strategy, it was found that for the enterprise under study Valkyria LLC, a strategy of concentrated growth with a marketing direction is relevant (in the market of the Kiev region with subsequent access to other regions of the country). The developed concept will provide an increase in the products' competitiveness level and, as a result, the necessary competitive advantages of Valkyria LLC in a competitive environment.

Key words: *project approach, Construction Company, competitiveness, goals.*

Постановка проблеми. Створення стійких конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вітчизняні підприємства мають звертати увагу не тільки на ефективність свого виробництва, а й на ефективність функціонування в конкурентному середовищі.

Кризовий стан економіки України спонукає до пошуку нових підходів до управління підприємствами, оскільки застосування традиційних підходів часто призводить до зниження ефективності їх діяльності. Відтак нині особливої актуальності набуває проектний підхід до управління підприємствами, застосування якого передбачає зниження рівня ризику діяльності, оскільки формування і реалізація проекту передбачає детальне планування розвитку ситуації в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням конкурентоспроможності підприємств присвячені численні наукові праці вчених-економістів. Вирішенням проблем конкурентоспроможності займалися Л. Л. Антоноук, Б. М. Косянчук, Т. Ф. Курганська, Л. В. Оболенцева, Г.М. Рижаківа, О. С. Харитінова, М. В. Шарко та ін. [4; 9; 11; 13]. Питання конкурентоспроможності будівельного підприємства розглядали О. Є. Россіхіна, М. П. Макущенко [12; 7]. У нашому дослідженні вирішення проблеми конкурентоспроможності вбачаємо через впровадження проектного підходу до управління. Серед дослідників такого підходу можна виділити таких вітчизняних та зарубіжних авторів: А. С. Афонін, С. Д. Бушуєв, В. А. Верба, О. Гуцалюк, А. В. Дзюбіна, А. Ю. Дернова, О. К. Концевич, М. Н. Кропачева, О. І. Медяник, Д. А. Новіков, Х. Решке, Х. Шелле та ін. [1-3; 5]. Актуальну проблему інтеграції факторного та проектно-орієнтованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств дослідив О. І. Медяник [8].

Незважаючи на тривалі дослідження у сфері проектного підходу до управління підприємствами та його поширення в світі, у вітчизняній практиці цей підхід не набув достатнього поширення, зокрема у будівельній галузі.

Метою дослідження є розкриття сутності проектного підходу як засобу підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови господарювання вимагають застосування в управлінні підприємствами прогресивних методів та технологій, зокрема проектного менеджменту. Існує багато підходів до розуміння сутності поняття проект, які варіюються від розуміння його як одноразового комплексу дій, направлених на досягнення певної мети до розуміння проекту як підприємства в цілому. Ми погоджуємося з думкою дослідників щодо найважливіших складових тлумачення проекту – це орієнтація на результат, необхідність досягнення цілей та результату у певний проміжок часу в умовах обмеженого ресурсного забезпечення.

Навіть на підприємстві, що не є проектно-орієнтованим, існує багато інших видів діяльності всередині нього або у зовнішньому середовищі, якими можна управляти, як проектами: просування нового продукту; відкриття нового виробництва; впровадження нових систем і технологій; розширення сфер бізнесу; діяльність з оновлення основних фондів; проведення маркетингової кампанії; цілеспрямовані зміни ринку.

Відповідно до класифікації та поділу проектів на види можна виділити деякі особливості і стандартні умови, що відрізняють їх один від одного. У нашому дослідженні йдеться про організаційні проекти та



проекти розвитку. Проекти ініціюються внаслідок виникнення потреби в них. Як відомо, потреби виникають через появу певної проблеми. Чітко визначена проблема потребує чіткого формулювання, пояснення її можливих складових, локалізації її основного елемента, який, власне, і створює проблему.

Постановка проблеми – перший крок на етапі розробки проекту. Наше дослідження здійснювалося на базі будівельного підприємства ТОВ «Валькірія». Нині будівельний ринок України розвивається, особливо у великих містах, обласних центрах та околицях міст. Розвиток технологій будівництва та виробництва нових будівельних матеріалів породжує збільшення кількості підприємств у цій галузі. Новоутворені підприємства зорієнтовані на поширення інновацій, технологій у місця, куди вони ще не проникли для завоювання першості. Водночас таке кількісне зростання підприємств породжує велику конкуренцію, через що певна кількість таких «новачків» залишають будівельний бізнес та не відбувається якісного зростання.

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства в цій галузі, ми дослідили рівень конкурентоспроможності ТОВ «Валькірія» та виявили слабкі і сильні сторони для орієнтації на вирішення проблем розвитку в конкурентному середовищі. Для аналізу конкурентоспроможності (КС) ТОВ «Валькірія» було обрано модель «5 сил М. Портера» та матрицю GE/McKinsey.

Модель «5 сил М. Портера». Цей метод є ефективним для визначення найбільш детальної оцінки головних факторів та сили їх впливу на КС підприємства. Модель містить 5 головних факторів впливу (рис. 1).



Рис. 1. Сили, які визначають галузеву конкуренцію [10]

Якщо застосовувати цю модель до діяльності компанії ТОВ «Валькірія», то можна зробити висновки, що це товариство займає досить вигідне становище на українському ринку виробництва будівельних матеріалів та упаковки (що є основним напрямом діяльності). Однак компанії варто звернути увагу на фактор покупців–споживачів. В інтересах підприємства залучити більше клієнтів та завоювати їхню довіру. Як один із способів необхідно розробити маркетингову стратегію, створити позитивний імідж (бренд) власної торгової марки за допомогою реклами. Також варто заострити увагу на зворотній інформації, яка надходить від споживачів: відгуки про користування товарами та послугами для будівництва. Це допоможе врахувати головні вимоги попиту та покращити пропозицію. Крім того, ТОВ «Валькірія» мусить зосередитись на розширенні меж діяльності – вийти в неосвоєні регіони України. Це допоможе випередити конкурентів, кількість яких може збільшитись завдяки інноваційній технології будівництва.

Такий аналіз зовнішнього середовища підприємство повинне проводити з певною періодичністю для уникнення небажаних бар'єрів розвитку в конкурентному середовищі.

Матриця GE/McKinsey. Одна з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу КС потенціалу [6, с. 132]. Ця модель передбачає створення матриці з двома головними параметрами: КС підприємства і привабливість ринку. КС товару визначає конкурентоспроможність підприємства. Від місця продукту ТОВ «Валькірія» на ринку залежить можливість підприємства вести конкурентну боротьбу. Для цього варто визначити критерії КС товару (табл. 1) шляхом оцінки важливості факторів впливу на спроможність продукції (послуг) конкурувати.

Таблиця 1

Критерії КС товару ТОВ «Валькірія»

Критерії конкурентоспроможності	Частка факторів	Оцінка (1-10)	Результат (7,1)
	100%		
Унікальність товару	27%	10	2,7
Сила бренду, під яким реалізується товар	20%	7	1,4
Рівень задоволення потреб споживачів	15%	9	1,35
Достатність ресурсів для функціонування підприємства	12%	5	0,6
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	9%	5	0,45
Насиченість галузі конкурентами з аналогічними товарами	9%	4	0,36
Швидкість реакції конкурентів на дії підприємства	8%	3	0,24



Другим визначальним параметром матриці GE/McKinsey є привабливість сегменту. Тобто на основі оцінки галузі підприємство визначає для себе, чи варто здійснювати високі вкладення в розвиток діяльності на ринку будівництва та можливість отримувати прибуток (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії привабливості галузі ТОВ «Валькірія»

Критерії привабливості	Частка факторів	Оцінка (1-10)	Результат (6,63)
	100%		
Обсяги продажів у галузі	12%	8	0,96
Темпи розвитку та розширення галузі	10%	5	0,5
Кількість конкурентів	10%	3	0,3
Рівень вкладень у рекламу	5%	9	0,45
Можливості розширення асортименту	9%	6	0,54
Наявність можливостей поширення продукту	12%	7	0,84
Сила конкуруючих брендів	12%	4	0,48
Наявність незадоволених потреб на ринку	13%	7	0,91
Можливість довгострокового зростання сегменту	12%	10	1,2
Вразливість галузі на вплив чинників	5%	9	0,45

Результати оцінок цих двох параметрів зводяться в матрицю «привабливості галузі – конкурентної позиції» (рис. 2).

Привабливість галузі	Висока (8,0-10,0 балів)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4,0-7,99 балів)	Низький потенціал	Середній рівень (7,1; 6,63)	Високий потенціал
	Низька (0-3,99 балів)	Низький потенціал	Низький потенціал	
		Низька (0-3,99 балів)	Середня (4,0-7,99 балів)	Висока (8,0-10,0 балів)
Конкурентоспроможність товару компанії в будівельній галузі				

Рис. 2. Матриця «привабливості галузі – конкурентної позиції» підприємства ТОВ «Валькірія»

На основі результатів аналізу інформації про підприємство, дослідження його господарської діяльності та рівня КС було виявлено проблеми в роботі ТОВ «Валькірія». Візуалізація проблем у формі «дерева проблем» допомогла пояснити їх причини та наслідки. У такій структурі центральною є головна проблема на підприємстві. Її проблеми-причини розміщуються на рівень нижче, паралельно одна біля одної. Наслідки розміщуються на вершині, загострюючи увагу на тому, що негативного відбувається через наявну центральну проблему (рис. 3). Форма «дерева» не визначає ієрархію проблем: усі бар'єри розвитку є важливими, головна суть такої будови – візуалізація проблем та виділення причинно-наслідкових зв'язків.

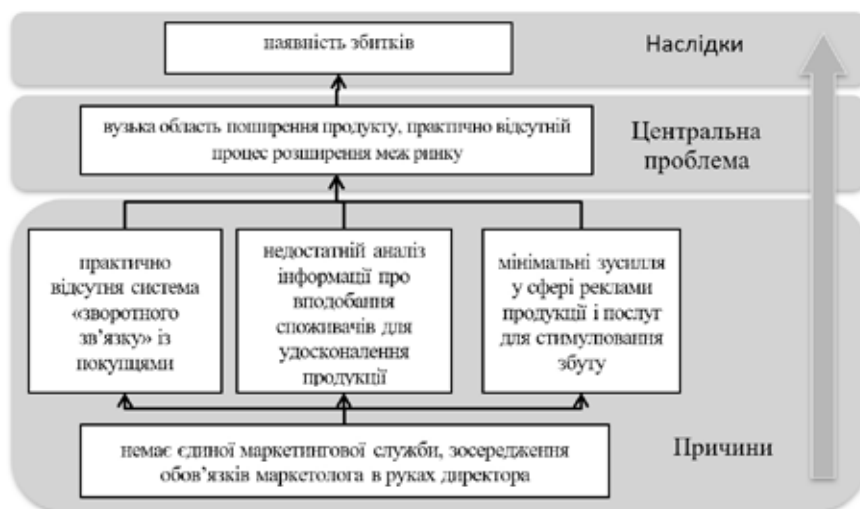


Рис. 3. «Дерево проблем» підприємства «Валькірія» (актуальний стан)



Отже, з «дерева проблем» бачимо, що центральною проблемою є вузька область поширення продукції ТОВ «Валькірія». Тобто підприємство не здійснює реалізацію товарів та послуг на постійній основі за межами Київської області. Спостерігається практична відсутність процесу розширення меж ринку по інших регіонах України (періодично виготовляє пакування з пінопласту для заводів із виготовлення побутової техніки).

Причинами центральної проблеми є мінімальні інвестиції в рекламу продукції, погано налагоджена система «зворотного зв'язку» із споживачами, недостатність обробки інформації про вподобання покупців для подальшого удосконалення продукції, думка керівництва про недоцільність створення окремої служби маркетингу.

Отже, наслідком всієї сукупності причин і центральної проблеми є наявність збитків. Із відомої доступної інформації про ТОВ «Валькірія», можна зробити висновок, що мінімальні зусилля в області маркетингу, нестачі інформації про вподобання споживачів підприємство не може розширити межі просування свого продукту або його удосконалення. Для закріплення лідерської позиції на ринку треба підсилити імідж своєї продукції для більшої уваги споживачів, адже потенційні покупці можуть навіть не знати про існування такої торгової марки. І після того поширювати свої товари і послуги в нові регіони для залучення більшої кількості покупців.

Коли «дерево проблем» побудоване, у підприємства є чітке уявлення того, на що необхідно направити свої зусилля. Для якісного формулювання варто здійснити перетворення негативних тверджень на позитивні, що в результаті визначить основні цілі діяльності підприємства для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Для повного бачення сформованих цілей нашим заключним етапом була побудова «дерева цілей», де на верхньому рівні знаходиться головна мета, у центрі – головна ціль (цілі), а на нижньому рівні – підцілі, завдання для досягнення цілей (рис. 4).



Рис. 4. «Дерево цілей» підприємства «Валькірія»

Для «дерева цілей» характерним є виконання підцілей на нижньому рівні, які є основою та джерелом для цілей вищих рівнів і, відповідно, мети.

Тобто для подолання збитків, зміцнення КС та завоювання першості на ринку потрібно виходити за межі уже освоєного ринку в Київській області та збільшувати кількість споживачів. Для цього необхідно завжди досліджувати та аналізувати тенденції ринку і вимоги клієнтів з метою вдосконалення продукції, збільшення пропозиції; створити та налагодити зручну систему «зворотного зв'язку» для підвищення ефективності роботи з клієнтами; створити розширену рекламу на основі відгуків постійних клієнтів та партнерів. Із перелічених задач і цілей зрозуміло, що першочерговим завданням підприємства є створення та налагодження роботи відділу маркетингу або залучення спеціаліста-маркетолога.

Визначені цілі ТОВ «Валькірія» визначають курс напрямку розвитку підприємства. Коли підприємство має сформоване «дерево цілей», яке відображає головні бізнес-цілі, варто визначити основну стратегію розвитку, орієнтуючись на актуальний стан підприємства, для підвищення КС ТОВ «Валькірія». Для цього було проведено SWOT-аналіз, щоб розуміти, якого виду та спрямування має бути майбутня стратегія. Основним етапом цього аналізу є процес зведення категорій взаємної дії: «можливості – сильні сторони», «можливості – слабкі сторони», «загрози – сильні сторони», «загрози – слабкі сторони», які в подальшому впливають на вибір відповідної стратегії розвитку організації «Валькірія» (табл. 3).



Таблиця 3

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Валькірія»

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
		Можливості	О	Загрози	Т
		1.Розширення ринку 2.Сприятливі взаємовідносини із конкурентами 3.Розширення сфери діяльності		1.Конкуренти 2.Нестабільна економічна і соціально-політична ситуація в країні 3.Посилення вимог постачальників	
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	S	1.Налагоджена система збуту 2.Висока якість продукції та послуг 3.Висококваліфікований персонал та сучасні технології 4.Знання галузі та вимог ринку 5.Стабільні джерела фінансування	S _{1,5} M ₁ – налагоджена система збуту, стабільні джерела фінансування сприяють розширенню ринку S ₂ M ₂ – розширення внутрішнього споживчого ринку S _{3,4} M ₃ – надання абсолютно нових продуктів і послуг	S _{1,3} Z ₁ – боротьба/випередження конкурентів S _{2,5} Z ₂ – незважаючи на нестабільну ситуацію в країні, послуги завжди затребувані S ₄ Z ₃ – орієнтація та адаптація до умов ринку	
	W	1.Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність у її реалізації 2.Недостатній аналіз інформації про потреби споживачів	СЛ ₁ M _{2,3} – завдяки можливості розширення сфери діяльності та здорова конкуренція стимулюють розробку подальшої стратегії розвитку СЛ ₂ M ₁ – перспективне розширення ринку підсилює необхідність детального аналізу потреб споживачів	СЛ_{1,2}Z_{1,2,3} – ринок є досить специфічним; відсутність виробленої стратегії та цілей, відсутність маркетингової служби та інформації про споживачів, посилення вимог постачальників та поява конкурентів призведуть до втрати конкурентних позицій та росту збитків	

Для ТОВ «Валькірія» оцінка конкурентоздатності засвідчила, що в підприємства немає чітко визначеної стратегії. Підприємство, яке планує проіснувати на ринку тривалий період, постійно розвиватись, збільшувати прибуток, кількість споживачів, їх задоволеність продуктом, межі ринку, повинно чітко вибудувати свої цілі і, найголовніше, стратегію.

У результаті виявлення можливих напрямків і способів реалізації стратегії можна сказати, що для ТОВ «Валькірія» оптимальною є загальна стратегія, яка передбачає:

- 1) конкурентну стратегію концентрованої розвитку на ринку будівництва: зміцнення позицій і досягнення першості серед конкурентів, подальше розширення діяльності в межах України;
- 2) продуктову стратегію, зорієнтовану на удосконалення продукції в міру розвитку сучасних технологій, пропозицію нових тенденцій будівельного ринку, збільшення об'ємів продаж;
- 3) функційну стратегію у напрямку маркетингу. Головним заходом реалізації є створення єдиної маркетингової служби підприємства, яку формують кваліфіковані спеціалісти в цій області. Їх робота повинна виправдати необхідність створення цього відділу та принести збільшення валового доходу підприємства за рахунок моніторингу вимог для удосконалення продукції та послуг, реакції на відгуки клієнтів, проведення рекламних кампаній тощо.

Основна мета загальної стратегії повинна орієнтуватись на підвищення КС підприємства на будівельному ринку Київської області, забезпечення виходу в інші регіони України з подальшим розвитком діяльності для досягнення лідерської позиції в галузі. Отже, для підвищення КС товару, що визначає КС всього підприємства, варто розробити концепцію маркетингової стратегії розвитку (рис. 5).

У процесі розробки цілей стратегії ми використовували метод SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound), який дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

Розроблена стратегія повинна постійно контролюватись та оцінюватись підприємством, адже впливи багатьох факторів, особливо зовнішніх, які підприємство не може змінити, значно відображаються на його діяльності та постійно змінюють курс розвитку.

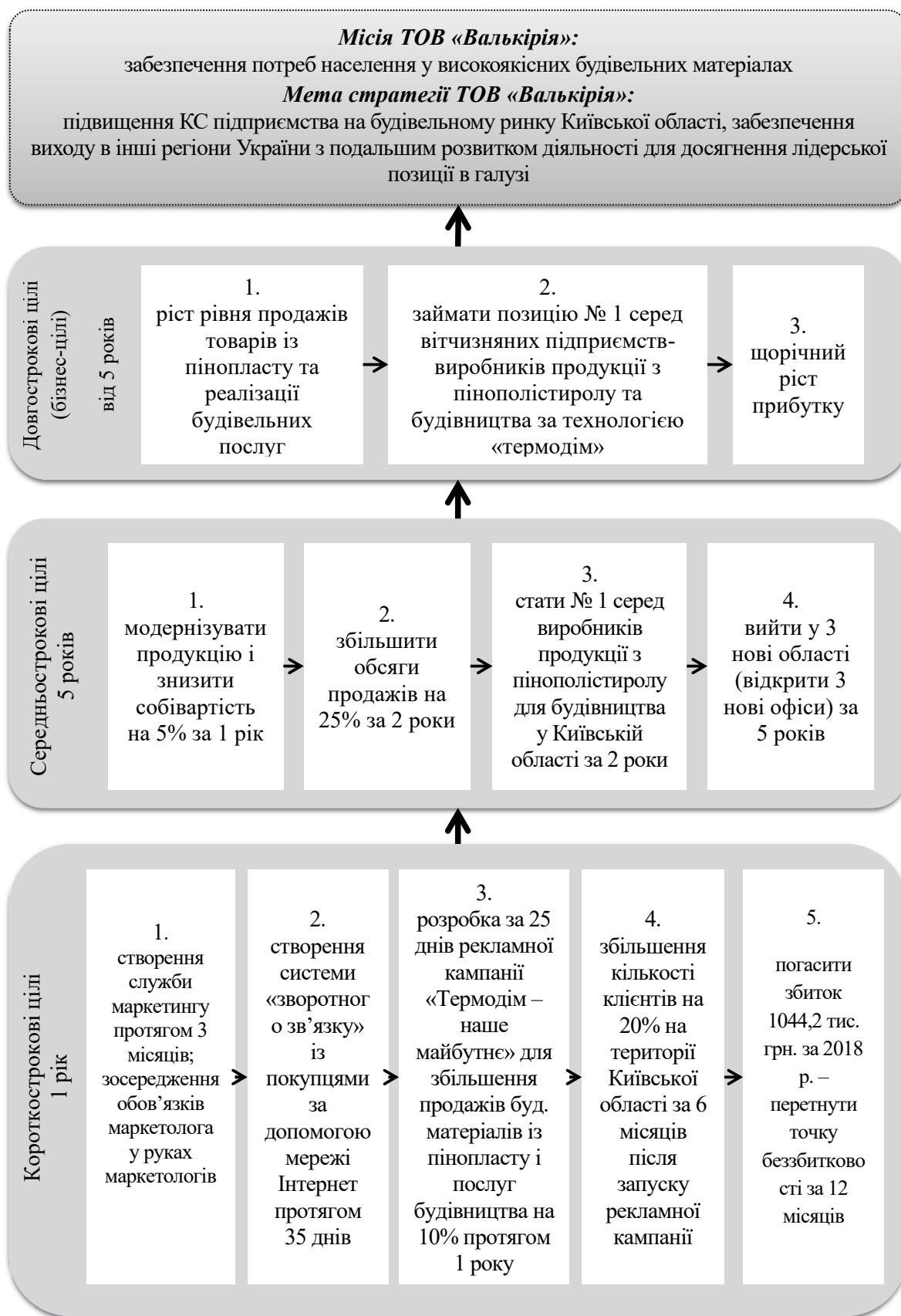


Рис. 5. Концепція маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Валькірія»



Висновки. Одним із визначальних факторів, що впливає на успіх в управлінні проектами, є правильне встановлення цілей. Будь-який проект, як і будь-яка змістовна діяльність, завжди має принаймні одну ціль. Однак набагато частіше в проекті задається декілька цілей з відповідними пріоритетами, які мають бути усвідомленими всіма учасниками проекту.

Відповідно до цілей проекту визначаються його завдання, але треба враховувати, що ціль і завдання – різні речі. Для того, щоб визначити завдання, треба описати їх результати, які отримає замовник (споживач) по завершенню проекту. Результати проекту досягаються через розв’язування завдань проекту.

Отже, у процесі проведеного дослідження із застосуванням проектного підходу до управління було виявлено основні проблеми, встановлено цілі та здійснено вибір необхідної стратегії для ТОВ «Валькірія». Було встановлено, що для цього підприємства є найбільш актуальною стратегія концентрованого зростання (на ринку Київської області з подальшим виходом у інші регіони країни) з маркетинговим спрямуванням (із метою підвищення КС товару та збільшення кількості споживачів). Розроблена концепція забезпечить підвищення рівня КС продукції та, як наслідок, необхідні конкурентні переваги ТОВ «Валькірія» у конкурентному середовищі.

Література:

1. Гуцалюк О. Передумови впровадження технологій управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2011. Випуск 9. Частина 1. С. 105–109.
2. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11396/1/41.pdf> (дата звернення 12.10.2019).
3. Концевич О. К., Дернова А.Ю. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування. URL: http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2014/Economics/6_181308.doc.htm (дата звернення 18.10.2019).
4. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка». 2013. № 23. С. 51–54.
5. Кропачева М. Н. Роль принципів і методів проектного управління у розвитку промислових підприємств. Інформаційні системи. 2014. № 5. С. 12–15.
6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
7. Макущенко М.П. Підвищення рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств Донецької області. *Зб. наук. праць «Економіка будівництва і міського господарства»*. 2011. Т. 7. № 2. С. 115–121.
8. Медяник О.І. Інтеграція факторного та проектно-орієнтованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 16. С. 192–198.
9. Оболенцева Л. В. Сучасна парадигма регіональної конкурентоспроможності промисловості: практичний аспект. «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка». 2017. № 32. С. 99–103.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
11. Рижакова Г. М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Зб. наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин»*. Вип. 28. Ч. 2. К.: КНУБА, 2012. С. 59–69.
12. Россіхіна О.Є. Вплив конкурентоспроможності продукції на конкурентоспроможність будівельного підприємства. *Економіка розвитку*. Х: ХНЕУ, 2011. № 3(59). С. 88–91.
13. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон: ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.