

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

(назва факультету)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності

(повна назва кафедри)

к.е.н., доцент Л.О. Болтянська

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

“ _____ ” _____ 2020 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(ступінь вищої освіти)

**на тему: «Конкурентна позиція ФОП «Бондар» на ринку розважальних послуг
м. Мелітополь Запорізької області та шляхи її зміцнення»**

27.ПТБ.Д. 021

Виконав: студент _____ курсу, групи _____
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ М.М.Пославська

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник: к.е.н., доцент _____ Л.О. Андрєєва

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

Інститут, факультет Е та Б Кафедра підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти «Магістр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності

(повна назва кафедри)

к.е.н., доцент Л.О. Болтянська

(підпис)

(ініціали та прізвище)

“ ” 2019 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Пославській Марині Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема дипломної роботи «Конкурентна позиція ФОП «Бондар» на ринку
розважальних послуг м. Мелітополь Запорізької області та шляхи її зміцнення»
керівник дипломної роботи Л.О.Андреєва к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «23» жовтня 2019 року № 1772-С

2 Строк подання студентом дипломної роботи _____

3 Вихідні дані до дипломної роботи науково-теоретична література; статистичні дані
України; статистичні дані області; статистична звітність підприємства;

4 Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ
ПОЗИЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА
КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ФОП «БОНДАР»

Розділ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ФОП «БОНДАР»

Висновки.

Список використаних джерел.

5 Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки та схеми.

6 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Відмітка про виконання
1	Вступ.		
2	Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ		
3	Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ФОП «БОНДАР»		
4	Розділ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ФОП «БОНДАР»		
5	Висновки.		
6	Список використаних джерел.		

Студент

_____ (підпис)

М.М.Пославська
(ініціали та прізвище)

Керівник дипломної роботи

_____ (підпис)

Л.О. Андрєєва
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

1. *Тема магістерської роботи:* « Конкурентна позиція ФОП «Бондар» на ринку розважальних послуг м. Мелітополь Запорізької області та шляхи її зміцнення»
2. *ВНЗ:* Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
3. *Рік завершення роботи:* 2020.
4. *Об'єм роботи:* 90 сторінок.
5. *Кількість ілюстрацій:* 9 од.
6. *Кількість таблиць:* 41 од.
7. *Кількість джерел літератури:* 70 од.

1. *Метою дипломної роботи є* дослідження і оцінка конкурентної позиції ФОП «Бондар» та визначення шляхів її зміцнення на ринку розважальних послуг.

2. *Методи проведених досліджень:* SWOT-аналіз; методи маркетингових досліджень; методи оцінки конкурентної сили організації; методи оцінки конкурентоспроможності послуг з використанням «Стратегії Блакитного Океану».

3. *Основні результати:* в роботі визначено теоретико-методичні основи конкурентоспроможності діяльності підприємства; проаналізовано сучасний стан діяльності підприємства; проведена оцінка конкурентоспроможності надання розважальних послуг та обґрунтовано шляхи зміцнення конкурентної позиції ФОП «Бондар».

4. *Наявність документа про використання наукових результатів:* немає.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ,
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ,

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності.....	8
1.2. Методика визначення конкурентної позиції.....	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ФОП «БОНДАР».....	28
2.1. Аналіз сучасного стану ринку розважальних послуг.....	28
2.2. Організаційно-економічна характеристика ФОП «Бондар».....	33
2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємницької структури.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ФОП «БОНДАР».....	58
3.1. Визначення стратегічного напрямку подальшого розвитку підприємницької структури.....	58
3.2. Впровадження конкурентних переваг з використанням стратегії «Блакитного Океану».....	63
3.3. Економічне обґрунтування заходів зміцнення конкурентної позиції ФО-П «Бондар».....	68
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

На сьогоднішній день проблема забезпечення конкурентоспроможності займає одне з центральних місць в економічній політиці держави. Створення конкурентної переваги перед суперниками є стратегічним напрямком програми держави і органів влади всіх рівнів, які забезпечують конкурентоспроможність національної економіки. Конкурентоспроможність стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (послуги і товар), підприємства, регіону і країни в цілому.

Однією з основних тенденцій нашого часу стало феноменально бурхливе розширення сфери послуг. У сучасних умовах роль сфери послуг проявляється в тому, що вона відіграє величезну роль у розвитку людського капіталу, надає все зростаючий вплив на функціонування і розвиток матеріального виробництва, створює можливості для більш повного задоволення і розвитку потреб людей і суспільства, виступає найважливішим елементом формування сучасної якості життя, забезпечує якість економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни.

Вивчення конкурентоспроможності розвивали найбільші закордонні фахівці в області маркетингу: Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Макконела К.Р., Брю С.Л., Майкл Портер, У. Чак Кім і Рене Моборн з їх книгою «Стратегія блакитного океану», Курт Левін, Дж. Пілдіч і багато інших.

Як свідчить відомий афоризм бізнесу, «неможливо управляти тим, що не можна виміряти». Вимірювання конкурентоспроможності організації - складна багатофакторна завдання, яка є інструментом управління конкурентоспроможністю організації.

Метою дослідження є оцінка конкурентної позиції ФОП «Бондар» та визначення шляхів її зміцнення на ринку розважальних послуг.

Відповідно до мети дипломної роботи визначено такі науково-методичні та практичні завдання:

- розглянути теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності послуг;
- виявити фактори, що впливають на споживчі переваги у виборі дитячого розважального центру;
- провести аналіз господарської діяльності дитячого розважального центру, що включає аналіз асортименту послуг, що надаються та аналіз основних економічних показників діяльності підприємства;
- запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності послуг в умовах конкуренції на підставі результатів проведеного раніше аналізу;

Об'єктом дипломної роботи є діяльність фізичної особи підприємця «Бондар» , а саме дитячий розважальний центр «Jump City».

Предмет дослідження - процеси щодо зміцнення конкурентної позиції ФОП «Бондар».

Актуальність наукової теми обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності організації, вдосконалення форм і методів організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку сфери дитячих послуг, що відповідають вимогам соціально-орієнтованої ринкової економіки.

У процесі дипломного дослідження використовувалися методи:

- SWOT-аналіз;
- методи маркетингових досліджень;
- методи оцінки конкурентної сили організації;
- методи оцінки конкурентоспроможності послуг з використанням «Стратегії Блакитного Океану».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 90 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 9 рисунків і 41 таблиця. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності

В сучасних умовах, посилення конкуренції вимагає від підприємств розширення арсеналу засобів конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність прибутково виробляти і реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [26].

Під конкурентоспроможністю продукції розуміється сукупність його якісних і вартісних характеристик, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від аналогічних товарів-конкурентів [20].

Конкурентоспроможність - здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатню для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентоспроможність визначається на основі прогнозів розвитку потреб покупців і якісного вдосконалення продукції підприємства в порівнянні з необхідними витратами і прогнозованим отриманням прибутку [15].

Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає стан підприємства на ринку по відношенню до стану підприємств-конкурентів, сформованому під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Конкуренція являє собою ринковий спосіб господарювання. Разом з тим це і форма існування капіталу при якому один капітал суперничає з

іншим. Конкуренція - це та сама «невидима рука» (по Адаму Сміту), яка координує діяльність всіх учасників ринкових відносин [27].

Конкуренція виступає в якості необхідної організаційно-економічної основи для впровадження підприємствами досягнень науково-технічного прогресу. Кінцевим результатом впровадження досягнень науково-технічного прогресу є значне підвищення ефективності суспільного виробництва, найбільш повне задоволення потреб покупців готової продукції і послуг, а також довгострокова і надійна присутність найбільш конкурентоспроможних підприємств на цільовому ринку.

Як показує практика функціонування ринкової економіки, конкуренція є однією з фундаментальних і загальновизнаних економічних категорій. Разом з тим це об'єктивна і досить загальна категорія [28].

Із загальної економічної теорії відомо, що будь-який ринок, незалежно від своєї приналежності, функціонує виходячи з трьох основних категорій :

- 1) ціни товару (послуги);
- 2) взаємодії попиту і пропозиції (кон'юнктура ринку);
- 3) конкуренції.

У науковій та навчальній літературі найбільш часто зустрічаються і таке визначення поняття «конкуренція».

Конкуренція - це активний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби виробництва і постачальників, що має місце в ході реалізації на цільовому ринку продукції, ресурсів, а також економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту [32].

Предметом конкуренції є товар (послуга), а об'єктом - споживач (покупець, замовник).

На конкуренцію зазвичай покладають виконання таких функцій [41]:

- встановлення та виявлення ринкової вартості товару (послуги);
- вирівнювання індивідуальних вартостей і розподіл прибутку в залежності від ефективності використання витрачених ресурсів;

- регулювання перетоку капіталу між ринками, галузями виробництва в залежності від досягнутого ними рівня ефективності його використання.

Форми конкуренції між підприємствами бувають двох видів: видимі і невидимі [28].

До видимих форм конкуренції відносяться:

- зниження цін, надання різного ринку знижок з ціни;
- пропозиція товару більш високої якості за колишньою ціною;
- розширення термінів і умови гарантійного обслуговування;
- пропозиція нових форм реалізації товару (продаж в кредит, лізинг);
- збут через посередників.

До недосяжних форм конкуренції відносяться:

- боротьба за контроль над ринками збуту продукції (надання послуг);
- суперництво за володіння необхідними ресурсами (людськими, матеріальними, технічними, науковими, інформаційними);
- боротьба за отримання вигідних в економічному відношенні державних замовлень;
- боротьба за забезпечення кращого рівня організації та управління підприємством;
- боротьба за більш високий імідж (добре ім'я) підприємства.

У науковій та навчальній літературі можна зустріти класифікацію конкуренції за різними ознаками [42]:

- сумлінна - несумлінна (ознака дотримання етичних норм у бізнесі);
- цінова – не цінова (ознака ринкового суперництва);
- тимчасова - постійна (тимчасової ознака);
- цілеспрямована - хаотична (ознака величч цілепокладання);
- вільна - регульована (ознака, що враховує характер розвитку).

Залежно від масштабу розвитку конкуренція може бути [26]:

- індивідуальною (один учасник ринку прагне забезпечити собі найкращі умови купівлі-продажу товарів і послуг);

- регіональною (ведеться серед товаровиробників певної території);
- внутрішньогалузевою (в одній з галузей ринку йде боротьба за отримання максимальної норми і маси прибутку);
- міжгалузевою (суперництво представників різних галузей ринку за залучення на свою сторону покупців з метою отримання в більшій за обсягом прибутку);
- національною (змагання вітчизняних товаровиробників всередині даної країни);
- глобальною (боротьба підприємств і держав різних країн на світовому ринку).

До основних методів здійснення добросовісної конкуренції зазвичай ставляться [28]:

- підвищення якості продукції (послуги);
- зниження цін на товар або послуги (не демпінгове);
- проведення рекламної кампанії;
- вдосконалення системи після продажного обслуговування (сервісу);
- розробка та поставка на ринок нових товарів і послуг;
- впровадження у виробництво досягнень НТП і ін.

Основними методами несумлінної конкуренції вважаються [36] :

- економічний (промислове шпигунство);
- підробка продукції конкурентів;
- підкуп і шантаж;
- обман споживачів; махінації з діловою звітністю;
- валютні махінації;
- приховування дефектів в товарах, що поставляються на ринок.

Найбільш поширеними видами конкуренції є цінова і нецінова конкуренції. Цінова конкуренція передбачає суперництво між підприємствами за коштами зниження цін на продукцію, що випускається (в тому числі за рахунок зниження витрат) без зміни її споживчих властивостей. Нецінова конкуренція, є найбільш розвиненою і домінуючою в даний час,

здійснюється за рахунок підвищення якості товару (послуги), рівня сервісного обслуговування покупців, а також розширення асортименту товарів, що випускаються [33].

Поняття конкуренції та конкурентоспроможності - одні з центральних в сучасній теорії і практиці стратегічного управління. Конкуренція - це процес боротьби організацій один з одним за споживачів своєї продукції. Цей процес залежить від того, яка структура ринку. Якщо є багато дрібних конкурентів, бар'єри входу на ринок низькі і всі учасники в рівній мірі володіють необхідною інформацією, то це досконала конкуренція. Якщо ж є лише кілька конкурентів на ринку, то це олігополістична конкуренція.

Якщо в умовах досконалої конкуренції все визначається рівнем якості і ефективності випуску продукції, то в умовах олігополії основними інструментами конкуренції стають змову, вибудовування бар'єрів входу, обмеження доступу до інформації та інше. Більшість практичних ситуацій можна віднести або до першого, або до другого типу [45].

Останнім часом у всьому світі, в тому числі і в Україні, все частіше зустрічаються випадки олігополістичної конкуренції. Саме цей вид конкуренції стає домінуючим у вітчизняній і закордонній господарській практиці.

Конкурентоспроможність - це здатність конкурувати, а конкурентні переваги - це ті переваги, які дозволяють конкурувати. Конкурентні переваги проявляються у конкурентних суб'єктів чинники конкурентоспроможності.

За визначенням «Конкурентоспроможність» - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [52].

Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Конкурентна перевага - це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути самими різними і

відноситися як до самого товару, (базової послуги), так і до додаткових послуг, які супроводжують базову до форм виробництва збуту або продажу, специфічним для фірми або товару [46].

Конкурентна перевага називається «зовнішньою», якщо вона заснована на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності.

Зовнішня конкурентна перевага, збільшує «Ринкову силу» фірми в тому сенсі, що вона може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідного розпізнавального якості. Стратегія, що впливає з зовнішньої конкурентної переваги, це стратегія диференціації, яка спирається на маркетингове ноу-хау фірми, її перевагу у виявленні і задоволенні очікувань покупців незадоволених існуючими товарами [48].

Конкурентна перевага є «внутрішньою», якщо вона базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, управління фірмою або товаром, яке створює «цінність для виробника», що дозволяє домогтися собівартості меншою, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага - наслідок вищої «продуктивності», яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і велику стійкість до зниження ціни продажу, що нав'язується ринком або конкуренцією. Стратегія, заснована на внутрішньому конкурентній перевазі, - це стратегія домінування по витратах, яка базується головним чином на організаційному та виробничому ноу-хау фірми [54].

Ці два типи конкурентної переваги, що мають різне походження і різну природу, часто виявляються несумісними, оскільки вимагають істотно розрізнятися навички і культуру. Оціночною базою для конкурентних переваг є цілі підприємства і пов'язані з ними завдання, які здатне виконувати підприємство з урахуванням реальних умов зовнішнього середовища і при заданій якості їх виконання. Структурні і функціональні зміни на підприємстві покликані забезпечити умови для успішної діяльності «за

призначенням», привести у відповідність зі складними умовами зовнішнього середовища основні компетенції підприємства. Сукупність таких змін і роботу з управління змінами зазвичай називають розвитком (створенням конкурентних переваг) [48].

Процес розвитку спрямований на формування потенціалу - сукупності ресурсів підприємства, які використовуються для вирішення завдань, які підприємство здатне виконати з результатом, прийнятним для цілеполягаючого суб'єкта або організації (наприклад, для власника, вищестоящої організації і т.д.). Використання потенціалу та створених конкурентних переваг направлено на досягнення результатів у відповідності з поставленими завданнями (цілями) в процесі діяльності. У загальному випадку існує кілька способів використання потенціалу навіть в умовах єдиної мети. У цій ситуації умови діяльності визначає зовнішнє середовище. Діяльність підприємства має дві складові: розвиток (створення конкурентних переваг) і цільову діяльність (використання конкурентних переваг). Завдання розвитку може бути сформульована таким чином: необхідно вибрати такий варіант розвитку, при якому в кожен момент часу наявний потенціал допускав хоча б один спосіб досягнення необхідних результатів діяльності [53].

Основне завдання підприємства полягає в тому, щоб бути краще, ніж конкретні конкуренти, які виступають з підприємством на одному ринку (що мають пересічні цілі). У зв'язку з цим будь-які результати діяльності повинні зіставлятися з результатами конкурентів. Конкурентна перевага фірми не завжди очевидна. На практиці відмінності між фірмою і її конкурентами, які вибираються для оцінки переваг чи недоліків, можуть бути дуже суб'єктивними в залежності від того, чого керівництво надає значення - внутрішньо фірмовим факторам, клієнтам або конкурентам. При формуванні конкурентної переваги можливі варіанти:

- концентрація на конкурентах, що базується на порівнянні фірми з її

найближчими конкурентами (ринкове середовище в цьому випадку характеризується значною силою конкуренції);

- орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб, коли менеджери покладаються головним чином на думки клієнтів про те, як фірма виглядає в порівнянні з конкурентами;
- орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага, як споживачам, так і конкурентам.

Для того щоб який-небудь фактор був не просто конкурентною, а вирішальною перевагою, необхідно, щоб він мав ключове значення при задоволенні потреби і одночасно базувався на унікальності бізнесу фірми. Значення має як базова якість, так і унікальність товару [36].

Фактори, що визначають конкурентні переваги компанії як складної, багатофункціональної, відкритої, ієрархічної соціально-економічної системи, численні і різноманітні за джерелами і характером свого прояву. Класифікація їх утруднена, але необхідна. Найчастіше виділяють наступні п'ять груп факторів конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, глобальні, культурні. Наведений склад факторів конкурентних переваг може бути доповнений організаційно-структурними чинниками, на які свого часу звертав увагу Й. Шумпетер. До них відноситься велика кількість факторів, що сприяють отриманню синергетичного ефекту за рахунок:

- реструктуризації діяльності компанії шляхом продажу малорентабельних і неперспективних бізнес-одиниць;
- спрощення виробничої системи;
- злиття і поглинання в стратегічно перспективних галузях;
- глобалізації господарських операцій.

Так, не випадково переважна частина промислових підприємств, банків, фінансових компаній, організацій зв'язку та комунікацій, торгівлі та інших сфер господарської діяльності вважають за краще консолідувати свої

зусилля як умови, що сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, досягнення стратегічних переваг [42].

На відміну від конкурентоспроможності товару конкурентоспроможність організації не може бути досягнута в короткий проміжок часу.

Конкурентоспроможність організації досягається при тривалій і бездоганній роботі на ринку. Звідси можна зробити висновок, що фірма, яка працює більш тривалий період часу на ринку, має великі конкурентні переваги перед фірмою, тільки входить на даний ринок або працює короткий проміжок часу на ньому. Іншими словами - конкурентоспроможність організації визначають її конкурентні переваги. В останні роки економічна теорія і практика істотно просунулися у вивченні питань конкурентних переваг і застосуванні висновків теорії на практиці. Серед авторів останніх років необхідно відзначити М. Портера - професора Гарвардської школи бізнесу, родоначальника сучасної теорії конкуренції і конкурентоспроможності. Він розробив основи багатьох сучасних уявлень про сутність конкуренції та відповідно конкурентоспроможності. М. Портер виділяє наступні основні групи чинників конкурентоспроможності комерційної організації [67]:

- бар'єри входу на ринок (інвестиційні, ліцензування, ноу-хау);
- цінова влада споживачів;
- цінова влада постачальників;
- загроза замінників послуг і товарів;
- ступінь конкуренції наявних фірм (структура галузі, умови попиту).

Цінова влада споживачів проявляється тоді, коли споживачів трохи, і вони можуть диктувати свою ціну. Крайній випадок - якщо є тільки один споживач (їм може бути, наприклад, держава).

У цьому випадку споживач отримує абсолютну цінову владу, що відповідно знижує конкурентоспроможність постачальників. Сила впливу споживачів на продавців залежить від того, наскільки легко продавець може

змінити покупця і, навпаки, у скільки обійдеться зміна покупцем продавця. Так, наприклад, автомобільний завод купує у виробників світлових приладів фари для автомобілів. За наявності кількох заводів з виробництва фар і вони в змозі швидко виконати об'ємний додаткове замовлення на виробництво, а ціна переходу на нового постачальника у автомобільного заводу мінімальна, то в цьому випадку цінова влада покупця буде значною.

У разі, якщо перехід на нових постачальників пов'язаний зі значними витратами, то влада покупця знижується. Те ж можна сказати і щодо виробника фар. Якщо він може досить швидко і безболісно для себе знайти нового споживача своєї продукції, то в цьому випадку влада покупця не дуже велика [65].

Влада покупця збільшується, якщо він зацікавлений в придбанні фірми-постачальника. Якщо ж такої зацікавленості немає, то його цінова влада зменшується.

Наявність продуктів заміників збільшує влада покупця, так як він може перейти на інші, близькі за властивостями, продукти. Таким чином, виробник або продавець завжди зацікавлений у зменшенні цінової влади для себе і в її збільшенні для конкурентів. Як фактори влади покупців можуть виступати [60]:

- концентрація покупців і величина висунутого ними попиту;
- вартість заміни покупця в порівнянні з ціною заміни покупцями фірми продавця;
- можливість інтеграції «назад» (коли покупець зацікавлений в придбанні фірми-постачальника);
- наявність продуктів-замінників;
- сила власного бренду і його вплив на покупців

Цінова влада постачальника проявляється, коли постачальників трохи, і вони тому можуть диктувати свої цінові умови поставки. Якщо постачальник на ринку один, він набуває абсолютну цінову владу над своїми контрагентами. Фірма, борючись за свою конкурентоспроможність,

зацікавлена в зниженні цінової влади постачальника над собою і в збільшенні його влади над своїми конкурентами.

Влада постачальників залежить від [60]:

- ступеня концентрації постачальників;
- розміру постачальника;
- ціни заміни постачальника в порівнянні з ціною заміни постачальником фірми-покупця;
- частки закупівель у витратах;
- загрози інтеграції «вперед» - з окремими виробниками і навіть споживачами.

Загроза замінників послуг або товарів виникає кожен раз, коли на ринку з'являється схожий товар або схожа послуга, здатна замінити вже наявні товари або послуги і володіє кращими якість або кращою ціною. Кожен виробник товарів або послуг прагнути захистити себе від загроз замінників, і навпаки, прагне прямими або непрямыми діями створити максимальну кількість таких загроз для своїх конкурентів. Ступінь конкуренції фірми тісно пов'язана зі структурою галузі, а також впливає на конкурентоспроможність фірми. У разі якщо в структурі галузі є безліч аналогічних фірм, то знижується конкурентоспроможність кожної фірми; якщо ж структура галузі близька до олігополії, то конкурентоспроможність підприємства збільшується [61].

Сучасний контекст конкуренції має на увазі, що продукти можуть бути клоновані, а технологія дубльована. Переваги в фізичних умовах виробництва вже не відіграють тієї ролі, яку вони грали кілька десятиліть тому, при цьому на перше місце виходять переваги в нематеріальних умовах виробництва (навички, досвід, кваліфікація, інноваційні можливості, ноу-хау, інформаційні системи, бази даних, розуміння ринку, дистрибуція).

Конкурентні переваги обов'язково повинні знаходити реальне втілення в товар, ціну, якість обслуговування, низьких витратах і інших показниках діяльності компанії і сприйматися споживачем, тобто вони повинні

вимірюватися, оцінюватися економічними показниками: більш високою рентабельністю, більшою ринковою часткою, великим обсягом продажів і ін. Нереалізовані в конкурентній боротьбі переваги не є перевагами як такими, оскільки не втілилися в нові результати діяльності, не привели до нового стану компанії [62].

Склад переваг залежить від галузі. Так, для високотехнологічних компаній конкурентні переваги будуть пов'язані головним чином з технічним перевагою, товарними і технологічними інноваціями, для компаній, які обслуговують масовий попит, - це перш за все пізнаваність торгової марки, низькі витрати, територіальне розташування. Конкурентні переваги повинні бути [62]:

- значимими, тобто помітно виділятися на тлі конкурентів;
- видимими, тобто помітними покупцями;
- значущими для споживача, тобто приносити йому відчутну вигоду;
- стійкими, тобто зберігати свою значущість в умовах змін середовища, не відтворюваних конкурентами;
- унікальними, тобто надану вигоду не можна отримати у інших виробників товару (послуг);
- прибутковими для компанії, тобто обсяги виробництва (надані послуги), структура витрат і ринкові ціни на пропонований товар дозволяють успішно працювати в обраній сфері діяльності та отримувати достатній прибуток.

У конкурентній боротьбі підприємств послуг досягає успіху той, хто надає аналогічні послуги при зниженні витрат. При цьому використовуються стратегії лідерства, диференціації і концентрації послуг на одному або декількох сегментах ринку.

Стратегія лідерства можливо реалізована за рахунок скорочення витрат підприємства, що дозволяє встановити ціни на послуги. Це стане можливим у тому випадку, коли підприємство буде займати значну частку послуг при використанні досить дешевої сировини та енергоресурсів. При цьому

забезпечується гарантія не проникнення на ринок нових конкурентів. Найбільш ефективною стратегія лідерства може бути для підприємств з надання транспортних послуг, послуг зв'язку, а також широкого переліку виробничих послуг, що надаються на підприємствах виробничо-посередницьких організацій [63].

Стратегія диференціації послуг, відмінних від послуг, що надаються іншими підприємствами, може бути реалізована в тих випадках, коли підприємство попередньо проводить широкі маркетингові дослідження, має достатню популярність на ринку послуг і використовує високоякісну сировину і матеріали. Такі підприємства мають великий успіх у споживачів, тому деяке збільшення ціни послуг не робить істотного впливу. Наприклад, до таких можна віднести послуги загальноосвітніх підприємств, які досягають хороших результатів за рахунок залучення висококваліфікованих фахівців.

На ринку послуг може також використовуватися і стратегія концентрації. У цьому випадку підприємства концентрують свою діяльність на окремому або декількох сегментах ринку. Вони досягають хороших результатів перш за все за рахунок зниження витрат з надання послуг і завойованого іміджу на конкретному сегменті ринку [56].

Для оцінки конкурентоспроможності послуг застосовують якісні і кількісні методи оцінки [55].

Для кількісної оцінки послуг найбільш прийнятним є узагальнений показник, який кількісно характеризує будь-яку послугу. Такий оцінний показник може виражати, скажімо, кількісну характеристику послуг, індекс надання послуг, коефіцієнт бальної оцінки, частку послуг і т.д.

Для якісної оцінки послуги використовуються якісні показники, наприклад, приймається бальна система порівняння різного роду послуг. При цьому застосовується експертний метод, який отримав широкий розвиток в практиці маркетингових досліджень.

Кількісна і якісна оцінки в рівній мірі, проте з різних точок зору оцінюють послугу, її характеристики.

Для оцінки результату виконання ряду соціально-культурних послуг (припустимо, освітніх) думки споживача (учня, студента) недостатньо. Потрібна участь експертів і застосування спеціальних стандартів (наприклад, державних освітніх стандартів). При оцінці критерію необхідно звертати увагу не тільки на величину споживчого ефекту послуги, а й на стабільність рівня її якості. Основним фактором послуг, як і товарів, є наявність діючої і сертифікованої системи якості в організації сфери послуг.

Критерій культури обслуговування особливу роль відіграє в забезпеченні якості та конкурентоспроможності послуг торгівлі і громадського харчування - послуг, якими більшість населення користується особливо часто. Ця обставина викликала необхідність розробки і застосування спеціальних стандартів, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу.

Культура обслуговування залежить від майстерності обслуговуючого персоналу (в широкому розумінні цього терміна), а також часу обслуговування. Майстерність - це вміння в найбільшій мірою врахувати індивідуальні запити споживача [58].

Критерій доступності послуги включає витрати грошових коштів і часу. Витрати часу при розрахунку інтегрального показника якості можна перевести в грошові кошти. Щоб уникнути подвійного рахунку в цьому критерії не враховуються витрати, пов'язані з процесом обслуговування. Розглянемо на прикладах облік показника витрат часу. Так, при оцінці доступності послуги магазину необхідно враховувати витрати часу на проїзд до магазину. При оцінці доступності послуги аеропорту слід врахувати витрати часу на поїздку з міста до аеропорту відправлення і з аеропорту призначення в місто [67].

Одним з напрямків маркетингових досліджень сфери послуг є вивчення конкурентів на ринку послуг: які послуги вони пропонують; які ціна на послуги, коло клієнтів, що обслуговуються.

Отримання необхідної інформації багато в чому визначається професіоналізмом працівників фірми, які використовують різні інформаційні матеріали, довідники, публікації. Більш конкретна інформація може бути отримана від самої фірми-конкурента.

Конкуренція в сфері послуг спрямована на підвищення іміджу підприємства послуг з метою завоювання споживчого попиту. Імідж підприємства послуг складається з якості послуг, що надаються, їх асортименту, ціни, гарантії, рекламної діяльності і методів стимулювання. Підтримка іміджу вимагає постійного контролю за якістю послуг, культури при наданні різного роду послуг. Імідж підприємства може бути стимулом при виборі різного роду послуг.

До конкурентних переваг конкретної фірми можна віднести майстерність і досвід працівників, висока якість послуг, що надаються, вигідне розташування фірми, наявність філіальної мережі, надання додаткових послуг, ефективну рекламну діяльність, орієнтацію діяльності фірми на споживача послуг і інше [53].

1.2. Методика визначення конкурентної позиції

Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна в цілях: розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності; вибору контрагентів для спільної діяльності; складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту; здійснення інвестиційної діяльності; здійснення державного регулювання економіки [50].

Матричні методи. Даний підхід базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції. В основі методики - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції

підприємства [38].

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції (послуги). Для визначення конкурентоспроможності продукції (послуги) використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна-якість [38].

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Суть підходу полягає в бальній оцінці здібностей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Кожна з сформульованих в ході попереднього аналізу здібностей підприємства по досягненню конкурентних переваг оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів [38].

Комплексні методи. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках подібних методів ведеться на підставі виділення поточної і потенційної конкурентоспроможності підприємства. У більшості випадків поточна конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна - по аналогії з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції [38].

У таблиці 1.1 представлено основні методи визначення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Основні методи визначення конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність
PEST аналіз	PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: - P -Policy – політика; - E - Economy - економіка; - S - Society -суспільство (соціум); - T - Technology - технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів. PEST аналіз - це всього лише інструмент, за допомогою якого компанія може оцінити вплив зовнішніх факторів і ризику для бізнесу.

Продовження таблиці 1.1

SWOT-аналіз	SWOT-аналіз передбачає можливість оцінки фактичного стану і стратегічних перспектив компанії, одержуваних в результаті вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику. SWOT-аналіз має управлінську і стратегічну цінність, якщо пов'язує воедино фактори внутрішнього і зовнішнього середовища і повідомляє, які ресурси і можливості знадобляться компанії в майбутньому.
БКГ	У моделі БКГ основними комерційними цілями організації передбачаються ріст норми і маси прибутку. При цьому набір припустимих стратегічних рішень щодо досягнення мети, обмежується чотирма варіантами: 1. Збільшення частки бізнесу організації на ринку. 2. Боротьба за збереження частки організації на ринку. 3. Максимальне використання положення бізнесу організації на ринку. 4. Звільнення від даного виду бізнесу.
Матриця MCKinsey	До основної переваги матриці McKinsey можна віднести те, що вона багатокритеріальна і дозволяє точніше розробити стратегію компанії. Це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії.
SPACE – метод	Дозволяє визначити стратегічне положення підприємства, оцінити в цілому привабливість сфери діяльності підприємства, а також здатність його конкурувати на ринках.

Джерело: адаптовано за [27; 28; 34]

Розглянемо детально SWOT-аналіз. Він допомагає відповісти на такі питання [28]:

- чи використовуються сильні сторони як переваги компанії;
- чи є слабкості компанії її уразливими місцями;
- які сприятливі обставини дають шанси на успіх;
- на які загрози звернути увагу в першу чергу.

Взаємозв'язок представлений на рисунку 1.1.

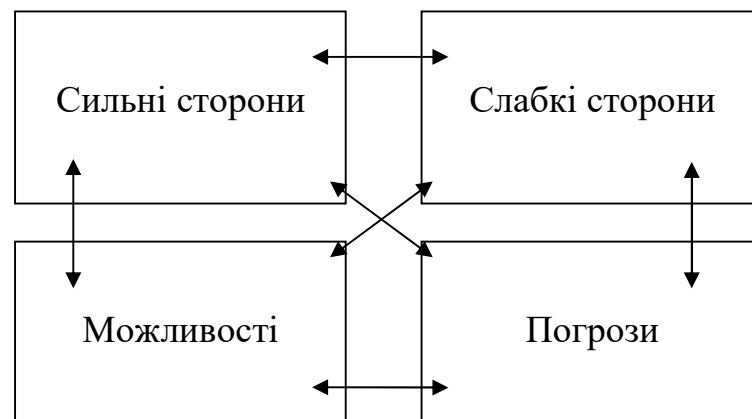


Рис. 1.1 Складові SWOT - аналізу

Джерело: адаптовано за [28]

Наочний приклад, як виглядає матриця, зображений в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця SWOT – аналізу

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні фактори	Можливості	Погрози

Джерело: адаптовано за [28]

Для поля «Сили і Можливості» слід розробляти стратегію по використанню сильних сторін організації, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для поля «Слабкості і Можливості», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися

спробувати подолати наявні, в організації слабкості. В даному випадку оптимальні стратегії спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку. Альтернативний варіант - стратегія вертикальної або горизонтальної інтеграції.

Для поля «Сили і Загрози» стратегія повинна припускати використання сили компанії для нейтралізації загроз зовнішнього середовища. Ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації і інтеграції.

Для поля «Слабкості і Загрози» розумним стає або концентрація на вузькому сегменті ринку, або відхід з ринку [28].

Аналіз ринку буде проводитись з метою визначення в якому напрямку підприємству рухатись далі. Основним вважається інвестування. Але його також необхідно прорахувати, щоб вкласти гроші в вигідний проект.

На даному етапі доцільно провести економічну оцінку ефективності проекту, яка показує прибутковість проекту. Серед кількісних факторів оцінки ефективності інвестиційної діяльності найбільш поширені такі показники [44]:

- період окупності проекту, який визначає скільки потрібно часу щоб інвестиції дали прибуток, який дорівнює витратам. Аналогом цього показника є дисконтний період окупності, тобто окупність із використанням поточної вартості;

- чиста дисконтна вартість – сума дисконтованих фінансових підсумків (різниця між сумою надходжень і витрат капіталу) за всі роки реалізації проекту, враховуючи дату початку інвестицій. Вона розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - CF_0 \quad (1)$$

де, B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати за проект за рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проекту;

CF_t – чистий грошовий потік за рік t .

Термін окупності визначається розподілом інвестицій на чистий дисконтований грошовий потік [44].

Для остаточного визначення ефективності проекту визначимо індекс прибутковості за формулою:

$$IP = \frac{NPV}{INV} \quad (2)$$

де INV – інвестиції, тис.грн.

Якщо $IP > 1$ та $NPV > 1$, то проект є ефективним і доцільним для впровадження.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах роль сфери послуг проявляється в тому, що вона надає все зростаючий вплив на функціонування і розвиток матеріального виробництва, створює можливості для більш повного задоволення і розвитку потреб людей і суспільства, виступає найважливішим елементом формування сучасної якості життя, забезпечує якість економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни.

Актуальність наукової теми обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності організації, вдосконалення форм і методів організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку сфери дитячих послуг, що відповідають вимогам соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Метою дослідження є оцінка конкурентної позиції ФОП «Бондар» та визначення шляхів її зміцнення на ринку розважальних послуг.

Об'єктом дипломної роботи є діяльність фізичної особи підприємця «Бондар», а саме дитячий розважальний центр «Jump City».

Предмет дослідження - процеси щодо зміцнення конкурентної позиції ФОП «Бондар».

На основі проведеного дослідження можна зробити ряд висновків про ефективність ведення діяльності підприємства та обґрунтувати шляхи зміцнення його конкурентної позиції.

Ціна вхідного білету становить 150 грн., що на 10 грн. дешевше, ніж у конкурентів.

Фізична особа підприємець «Бондар» в 2019 році має рівень рентабельності наданих послуг в розмірі 56%, що на 4 пункти більше, порівняно з 2017 роком.

ФОП «Бондар» отримало у 2019 році найбільшу виручку від продажу вхідних білетів 4380,4 тис. грн., але ми не можемо сказати, що саме на вхідних білетах спеціалізується дитячий центр. Пояснюється це тим, що все в

будь-якому разі купується вхідний білет і він є гарантованою виручкою. Найбільш розповсюдженою послугою є «няня» , від неї ФОП «Бондар» отримує 13,3% від загальної виручки.

Динаміка комерційних витрат має тенденцію до збільшення. Найбільше зросли витрати аніматорів - на 81% та зв'язок – 50%. Вартість обслуговування атракціонів у 2019 році збільшилось у 5,25 рази. Зменшились витрати на канцелярію, логістику, спецодяг та маркетинг. Зменшення витрат на маркетинг, а саме на 69% пояснюється тим, що підприємство вже знайоме у місті та не потребує додаткової реклами.

На основі проведеного аналізу стратегічних позицій та побудові моделі БКГ дійшли висновку, що послуга «Няня 1 година» має високий обсяг реалізації послуги та високу ринкову частку.

Аналіз на основі побудованої матриці McKinsey свідчить про високу привабливість галузі та високу конкурентоспроможність підприємства.

За допомогою кривій цінності ФОП «Бондар» багато показників є кращими, ніж у конкурентів. Наприклад, ціна входу дешевше, професіоналізм персоналу, місцезнаходження в нас також займають вищу позицію. Завдяки цим факторам оцінюваний нами центр може використовувати стратегію «блакитного океану». Зручність виконуваних послуг трохи відстає від «Fly Kids», але в них однаковий рівень сервісу.

Запропоновано наступні напрями щодо зміцнення конкурентної позиції ФОП «Бондар»:

1. Продаж старого та купівля нового ігрового майданчика.
2. Оскільки на майбутній рік нам не треба постійна реклама, тому, ми скорочуємо витрати на маркетинг у 20 % і вони будуть становити 16 тис. грн.
3. Внаслідок того, що ми інвестуємо великі кошти в новий майданчик, ми підвищуємо ціну вхідного білета до рівня конкурента та ціну послуги «няня 1 година» до 70 грн.; створюємо нову послугу «дитячий фітнес».

При додержанні всіх рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції та збільшенні ефективності діяльності ФОП «Бондар» матиме виручку від наданих послуг в розмірі 6 млн. 331,5 тис.грн., що більше на 16% порівняно з даними до нововведень . Прибуток складе 3 млн. 842 тис.грн., що на 26% більше, порівняно з попередніми показниками. Рівень рентабельності наданих послуг складатиме 61%.

Термін окупності від провадження даного проекту становить 0,17 років або 1,7 міс, а індекс прибутковості дорівнюватиме 14,52.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акуліч І.Л. Маркетинг: підручник - М .: Вища школа, 2005 - 447 с.
2. Андрєєва Л. О. Практичні аспекти планування підприємницької діяльності / Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку малого та середнього підприємництва» – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». – 2017. – 90 с. С. 22-24.
3. Андрєєва Л. О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/// Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 – С. 227-231.
4. Андрєєва Л.О. Практичні аспекти бізнес-проектування як передумова торговельного підприємництва / // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». – 2018. – № 3 (38) . – С 70-77.
5. Антипов Ю. Л., Інноваційна діяльність як фактор конкурентоспроможності фірми // Маркетинг і маркетингові дослідження. - 2009. - № 3 (89). - С. 212-221.
6. Бай І. С. Менеджмент організації. Практикум: Навчальний посібник. — Л.: КНТЕУ, 2004.-179 с.
7. Баканов М. І. , Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу - М.: Фінанси і статистика, 1996.
8. Балабанов І. Т , Економічний аналіз – М.: 1996.
9. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту торговельних підприємств. Навчальний посібник. — К.: ВД «Професіонал», 2004. — 224 с
10. Басовський Л.Є. Маркетинг: Курс лекцій - М .:, 2008. - 219 с.

11. Беляєв В.І. Маркетинг: основи теорії та практики: підручник -, 2010 - 680 с.
12. Богдановська Л.А., Виногоров Г. Г.,. Аналіз господарської діяльності промисловості: Підручник / Л.А.;- М.: Выш. шк., 1996.
13. Бутинець Ф.Ф. та ін. Аудит і ревізія підприємницької діяльності.- Житомир: ГІН «Рута», 2001.- 416 с.
14. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Вид. 2-е, доп. і перероб.- Житомир: ЖІТІ, 2000.- 640 с.
15. Галич І. М. Оцінка в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / І. М. Галич, І. В. Копитова // Формування стратегії розвитку аграрного сектора регіону : матеріали 7-ої міжфакультет. наук.- практ. конф. молодих вчених (20 трав. 2011 р.) : у 2-х т. / ЖНАЕУ. – Житомир : ЖНАЕУ, 2011. – Т. 1. – С. 191–194.
16. Герасимчук В. Т., Маркетинг: теорія та практика: Навчальний посібник -Київ: Вища школа, 2004 — 327 с.
17. Герасимчук В.І. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. - К.: Вища школа, 1995. - 276 с
18. Голубков Є.П. Основи маркетингу - ., 2008 - 704 с.
19. Данченко Л.А. Маркетинг: навч. посібник - М .: МЕСІ, 2005 -300 с.
20. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємств\\ Економіка України.- 1996.- №1.- с.43-48
21. Дюков І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства /Навчальний посібник. Київ. 2011. – 100 с.
22. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. -К.:КНЕУ,2001.-528с.
23. Еріашвілі Н.Д., Ховард К., Ципкин Ю.А. Маркетинг Підручник для вузів - М .: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.- 631 с.
24. Єгорова М.М., Логінова Є.Ю., Швайко І.Г. Маркетинг: конспект лекцій. М .: Ексмо, 2008. - 160 с.

25. Зав'ялов П.С. Маркетинг в схемах, малюнках, таблицях: Учеб. допомога. - М.: ИНФРА, 2001..
26. Заруба Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства // Фінанси України. - 2001. - №2. - С.119-125.
27. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення // Бізнес і банки. - 2004.- № 1-2.
28. Істірян Г.П. Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки \\\ Легка промисловість.-1994.- №4.- с. 1214
29. Кабушкин, Н.І. Основи менеджменту / Н.І. Кабушкин. - М.: Екомпресс, 2014.-270 с.
30. Кім У. Чан, Моборн Рене. Стратегія Блакитного океану - Blue Ocean Strategy // «АРБ-Консалтинг»: рішення в області маркетингу та управління.
31. Кодацький В.П. Ваш прибуток у умовах ринку. – М: Фінанси і статистика, 1994 р.
32. Конащук В. Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність [Електронний ресурс] / В. Л. Конащук, Д. Г. Робота. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf.
33. Конкурентні стратегії України [Електронний ресурс] /- Режим доступу:https://pidruchniki.com/1298010849589/marketing/konkurentni_strategiy_i
34. Коротков А.Г. Деякі аспекти методології маркетингових досліджень [Текст]. // Маркетинг. - 2008. - №4. - С. 39-49.
35. Костенко Н.Г. Методика проведення SWOT-аналіза підприємства // Маркетинг і реклама. - 2000. - №8. - С. 12-20.
36. Кредисов А.О. Чи конкурентоспроможні наші товари? (Про економіку України) \\\ Політека і час.- 1994- №8- с. 37-41
37. Крейнина М. Н. Фінансове становище підприємства. Методи оцінки.- М.: ІКЦ «Діс», 1997

38. Куденко М.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 1998. - 198 с.
39. Лавлок Крістофер, Маркетинг послуг: персонал, технологія, стратегія, 2005 - 1008 с.
40. Лапуста М.Г., Шарукова Л.Г. Ризики в підприємницькій діяльності. -М.: ИНФРА-М,; 1996.-224 с.
41. Левшина О.Н., Сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності в підприємництві. : - Видавництво Юриспруденція, 2011р., 171 с.
42. Лифиц І.М. Конкурентоспроможність товарів і послуг: навч. посібник, 2-е вид. перер. і доп. - М.: Вища освіта, 2009. - 460 с.
43. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н.М. Ушакової). — К.: «Хрещатик», 1999. — 800 с
44. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник. - К.: Хрещатик, 1999. - 797 с.
45. Мазілка Е.А., Панічкіна Г.Г. - Основи управління конкурентоспроможністю, Изд. Омега-Л, 2008
46. Маракулин М.В. Управління компромісами як фактор конкурентоспроможності компанії // Менеджмент в Україні і за кордоном. - 2003. - № 4.
47. Меліхова К.Н. Правове поле формування конкурентного середовища підприємства // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2002. - №4. - С.59-65.
48. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспроможність. - М., 2004.
49. Палій В.Ф., Суздальцева Л. П Техніко-економічний аналіз виробничо - господарської діяльності підприємств – М.: 2001 р.
50. Панов А.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для вузів. - М., 2007. - 372 с.

51. Пелєвін А.К. Дослідження зовнішнього середовища підприємства // Маркетинг и реклама. - 2003. - №4. - С12-25.
52. Позняк С.П., Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1. - С.50-55.
53. Покропивний С.Ф., Економіка підприємств : Підручник .- В 2т. \ За ред.– К.: Вод-во “Хвиля – Прес” , Донецьк : Мале підприємство “Поиск” . Т-во Кноголюбів, 1995 – 400 с.
54. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
55. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
56. Прауде В. Р., Білий О. Б., Маркетинг: Навчальний посібник — Київ: Вища школа, 1994-256 с
57. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: Навч.-метод, посібник. — Львів: Вид-во ЛКА, 2002.-196 с.
58. Розумовська А.С., Янченко Я. Маркетинг послуг. Настільна книга українського маркетолога-практика - М.: Вершина, 2006 - 496 с.
59. Сучасний стан ринку розважальних послуг України [Електронний ресурс] /- Режим доступу: https://pidruchniki.com/18291122/menedzhment/suchasniy_stan_perspektivi_rozvitku_rinku_poslug_ukrayini
60. Фасхієв Х.А., Попова Е.В. Як виміряти конкурентоспроможність підприємства? // Маркетинг в Україні і за кордоном. - 2003. - № 4.
61. Фатхутдінов Р. А. «Конкурентоспроможність організації», М., 2004 р.
62. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
63. Фролов Д.І. Стратегічне управління та планування на підприємстві // «Економіка і комерція». - 2006 г. - № 4. - С. 3-21

64. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства / Ю.С.Цал-Цалко // Київ: ЦУЛ, 2002. - 656 с.
65. Царьов В.В., Кантаровіч А.А., Оцінка конкурентоспроможності підприємств (організацій). Теорія і методологія // Навч. посібник для студентів вузів, 2009.- 799с.
66. Цахарал Р.К., Муртузаліева Т.В., Алієв С.А. Основи маркетингу: Підручник / М .: Видавництво «Іспит», 2005 - 448 с.
67. Чеглік Л.Н., Конкурентоспроможність і умови її забезпечення [Текст]. // Фінанси, облік, аудит. - 2012. - №8. - С.31-34.
68. Шафранова Г.К., Аналіз фінансової звітності // Баланс. - 2003. - 13 травня. - С. 12-21.
69. Шульженко А.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка підприємства. - 2000. - №4. - С. 12-19.
70. Яворович А. Н., Рябова Н. Ю. - Економіка і підприємництво в соціально-культурному сервісі і туризмі: Навчальний посібник. Частина 1, 2004. - 112 с.