

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_ (підпис)

“\_8\_” січня 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 "Менеджмент"  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку професійної косметики та інструментів»**

**Виконавець:**

студент факультету Менеджменту,  
обліку та інформаційних технологій  
Нездоймінов Владислав Валерійович  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

к.псих.н., старший викладач  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Осичка Олена Василівна  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття конкуренції і її роль у розвитку підприємства	5
1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства та методи її оцінки	11
1.3. Сутність стратегії організації. Процес її розробки	23
РОЗДІЛ 2.3. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОСМЕТИКИ ТА ІНСТРУМЕНТІВ	39
2.1. Загальна характеристика ринку професійної косметики та інструментів України	39
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Бьюті груп»	48
2.3. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Бьюті груп»	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП ТОВ «БЬЮТІ ГРУП»	58
3.1. Обґрунтування напрямів з посилення конкурентної позиції ТОВ «БЬЮТІ ГРУП» на ринку професійної косметики та інструментів	58
3.2. Розробка заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ "Бьюті груп"	62
3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «Бьюті груп»	67
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	73

## ВСТУП

У контексті ринкових відносин однією з ключових проблем, яка має визначальне значення для успіху та виживання підприємств, є необхідність утримання та зміцнення їхньої позиції на ринку. Вирішення цієї проблеми вимагає встановлення, підтримки на відповідному рівні конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.

Для досягнення поставленої мети важливо розробити та впровадити конкурентну стратегію, яка покладає вимоги до кваліфікації фахівців. Ці фахівці повинні володіти методологією та сучасним інструментарієм досліджень у сфері стратегічного управління. Це визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи в контексті досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Метою даної роботи формування конкурентної стратегії ТОВ «Бьюті груп» для посилення його конкурентної позиції на ринку професійної косметики та інструментів.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність категорії «конкурентоспроможність», окреслити її роль у розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Бьюті груп»;
- провести визначення конкурентної позиції ТОВ «Бьюті груп» методом SPACE-аналізу;
- розробити заходи з формування конкурентної стратегії ТОВ «Бьюті груп» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Бьюті груп».

Предмет дослідження - є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи:

логікотеоретичного узагальнення для виділення підходів до визначення поняття конкурентоспроможність; аналізу рядів динаміки – для відслідкування тенденцій розвитку ринку; PESTLE – аналізу, для оцінювання макросередовища функціонування підприємств на ринку косметики та інструментів; SPACE-аналізу - для побудови вектору спрямованості ТОВ «Бьюті груп».

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесу формування конкурентної стратегії підприємства на ринку професійної косметики та інструментів на основі SPACE-аналізу, що надає можливість встановити конкурентні переваги підприємства та обґрунтувати стратегічний вектор розвитку підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи конкурентної стратегії нададуть змогу сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку професійної косметики та інструментів.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Нездоймінов В. В., Осичка О. В. Поняття конкуренції та її роль у розвитку підприємства.– Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VII студентської конференції, листопад 2023 р. – Одеса, ОНЕУ, 2023. – С. 62-64

## ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного PESTLE - аналізу макросередовища функціонування підприємств на ринку косметики та інструментів, виявлено негативний вплив деяких факторів макросередовища на функціонування підприємства, зокрема політичні, економічні та правові фактори. Серед них особливо важливий є фактор військової агресії, який має найбільш значущий вагомий коефіцієнт -3,25 балів. Загальний вплив політичних факторів оцінюється на рівні -4,08 бали, а економічних -3,53 бали. З іншого боку, фактори соціального, технологічного та екологічного характеру виявляють позитивний вплив на функціонування підприємств галузі. З урахуванням цих висновків, при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати тенденції розвитку галузі та ступінь впливу досліджуваних чинників макросередовища.

2. За результатами аналізу фінансового стану ТОВ "Бьюті груп", було встановлено, що показники короткострокової та довгострокової ліквідності є нижчими нормативних значень. Щодо рентабельності, показники були позитивними, але спостерігалася тенденція до зниження. Це свідчить про зниження рівня прибутковості діяльності компанії.

3. На основі проведеного SPACE-аналізу було побудовано вектор спрямованості ТОВ «Бьюті груп». Визначено, що вектор ТОВ "Бьюті груп" націлений в квадрат, відповідний агресивній позиції компанії. Ця позиція визначається функціонуванням підприємствам в привабливій галузі та має бути направлена на запровадження заходів з метою усунення недоліків у конкурентних перевагах.

4. На основі побудованої карти стратегічних груп ринку професійних інструментів для манікюру зроблено висновок, що найближчими конкурентами ТОВ «Бьюті груп», що випускає продукцію під торговою маркою «Beauty LUXURY», є інструменти торгових марок «Staleks» та «Zauber». Дана продукція має середню ціну на ринку та високу представленість свого асортименту у магазинах.

За результатами оцінювання конкурентоспроможності продукції було встановлено, що продукція ТОВ «Бьюті груп» отримала 20,075 б., інструменти ТМ «Staleks» отримали 23,175 б., а продукція під ТМ «Zauber» - 20,275 б. Таким чином, можна стверджувати, що продукція ТОВ «Бьюті груп» поступається конкуренту ТМ «Staleks», а особливо за показниками технічні та ергономічні характеристики у частині наявності дефектної продукції. Подальші заходи мають бути направлені на усунення встановлених недоліків.

5. На основі проведеного причинно-наслідкового аналізу на основі діаграми Ісікави зроблено висновок, що фактори з найбільшою значимістю, які в сумі складають 80 % впливу є порушення вхідного контролю, недоліки процесу приймання товару. З метою усунення проблеми наявності дефектів продукції ТМ «Beauty Luxury» необхідно розробити заходи з усунення вказаних негативних факторів.

Встановлено що, причиною браку продукції є не належним чином організований контроль якості у процесі приймання товару. На сьогодні контроль відбувається на етапі «Перевірка кількості» та полягає у оцінюванні зовнішнього вигляду товарів, що є упакованими. З метою усунення даної проблеми розглянемо можливість запровадження операції «контролю якості».

6. За результатами проведених розрахунків встановлено, що запровадження контролю якості продукції при прийманні на склад дозволить знизити втрати від браку на 230,594 тис.грн. Частка браку знизиться з 2,5 % до 1,775 тобто на 0,73 %. З урахуванням того, що витрати на заходи складуть 108,36 тис.грн. економія від заходів за вирахування витрат на них становитиме 122,234 тис. грн.

За результатами упровадження заходів проведено оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бьюті груп». За результатами оцінювання сума зважених оцінок за групою Технічні та ергономічні характеристики для ТОВ "Бьюті груп" зросла та становила 7,525 бали.

Загалом, за результатами оцінювання конкурентоспроможності продукції було встановлено, що продукція ТОВ «Бьюті груп» отримала 21,20 б., інструменти ТМ «Staleks» отримали 23,175 б., а продукція під ТМ «Zauber» - 20,275 б. Таким чином, можна стверджувати, що продукція ТОВ «Бьюті груп» покращила свою позицію по відношенню до конкурентів на 1,125 б. та випередила конкурента «Zauber». За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що запропоновані заходи є доцільними та економічно вигідними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
3. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
4. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68
5. Вараксіна О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 4. - С. 12-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_4)
6. Горобчук І. С. Аналіз підходів до визначення поняття "інтеграційна стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / І. С. Горобчук // Молодий вчений. - 2015. - № 10(1). - С. 110-114. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_10\(1\)\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10(1)_27)
7. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.
8. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

9. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

10. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

12. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

13. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.137-150](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.137-150)

14. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

15. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297-303.

16. Ковтуненко К. В. Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування [Електронний ресурс] / К. В. Ковтуненко, Д. В. Скоморохін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2014. - № 4. - С. 70-75. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2014\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2014_4_12)

17. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
18. Козловський Є. А. Конкурентоспроможність продукції підприємства через призму глобальної конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є. А. Козловський // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 918-921. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_210](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_210)
19. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. - 248 с.
20. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
21. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.
22. Морщенок Т. С. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: сутність та шляхи підвищення [Електронний ресурс] / Т. С. Морщенок, М. А. Новікова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 6(1). - С. 116-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_6\(1\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_6(1)_26)
23. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
24. Новікова К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст [Електронний ресурс] / К. В. Новікова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - Вип. 34. - С. 201-207. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2017\\_34\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_30)
25. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. Новікова, Т. Зубко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. -

2017. - № 3. - С. 64–81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2017\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_7)

26. Основи управління : підручник / під ред. Г.Л. Таукача і В.П. Дубоноса. - К. : Вища пік., 1989. - 303 с.

27. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

28. Піддубна Л.І. Конкуентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.

29. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76-84.

30. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепа, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 4. - С. 88-94. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2012\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15)

31. Романюк А. С. Конкуентоспроможність підприємства та її місце в стратегічному управлінні сучасного підприємства [Електронний ресурс] / А. С. Романюк // Соціально-гуманітарний вісник. - 2018. - Вип. 24. - С. 108-110. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2018\\_24\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_24_71)

32. Ринок професійних інструментів та косметики для догляду за ногами та руками в Україні <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-professionalnyh-instrumentov-i-kosmetiki-dlya-uhoda-za-nogami-i-rukami-v-ukraine-pro-consulting>

33. Серебренников В. М. Економіко-математичний аналіз впливу інвестицій на результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Серебренников, Т. М. Берідзе, А. В. Череп, З. П. Бараник, Н. В. Лохман, Ю. О. Швець // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2020. - № 4. - С. 287–294. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2020\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_4_32)

34. Смуглякова В. С. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії "стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / В. С. Смуглякова // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 14-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_8)

35. Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. - 2013. - № 77. – С. 67-73.

36. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

37. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.

38. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

39. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

40. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.

41. Трут О. О. Концептуальні підходи до визначення наукових категорій "результативність" та "ефективність" [Електронний ресурс] / О. О. Трут // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 9. - С. 73-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2017\\_22\\_9\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_9_17)

42. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С. К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.
43. Чижишин О. І. Результативність підприємства як наслідок збалансованості показників контролінгу [Електронний ресурс] / О. І. Чижишин // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2019. - № 6. - С. 21-26. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_6_5)
44. Ansoff H.I. (1981). *Corporate Strategy*. Penguin Books, Middlesex
45. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I, Zaika S., Skrypko T.. *Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants*. Independent Journal of Management & Production. Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>
46. Karpenko Y., Kuznetsova I, Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. *Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle*. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 №3. P.262-280 <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537>
47. Brin, P., Nehme, M. *Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making*. Journal of Information Technology Management.2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.
48. Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.
49. Kuznetsova I. *Sustainable enterprise development: essence and components* [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

50. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>
51. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681
52. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.
53. Thompson A. et al. Crafting &executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.
54. Suárez-Gargallo C., Zaragoza-Sáez P. A comprehensive bibliometric study 4. of the balanced scorecard // Evaluation and Program Planning. 2023. (97). C. 102256. Zeynalı E. Səmərəliliyin maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirilməsi // 5. Journal of Science and Innovative Technologies. 2021. № 16.