

УДК 339.137.2

Антонюк К.І.

канд. економ. наук

Національний технічний університет України «КПІ»,

Антонюк Д.А.

канд. техн. наук, доцент

Запорізький національний університет

ПОБУДОВА КАРТИ СТРАТЕГІЧНИХ ГРУП РИНКУ БІЗНЕС-ОСВІТИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

MAP OF STRATEGIC GROUPS OF ZAPOROZHYE REGION BUSINESS EDUCATION MARKET CONSTRUCTION

Проведено оцінювання конкуренції на ринку бізнес-освіти Запорізької області на основі побудови карти стратегічних груп. Досліджено процедуру використання інструментарію та удосконалено її окремі аспекти. Проаналізовано особливості практичної реалізації методу на прикладі ринку бізнес-освіти Запорізької області.

Выполнена оценка конкуренции на рынке бизнес-образования Запорожской области на основе построения карты стратегических групп. Исследовано процедуру применения инструментария и усовершенствовано её отдельные аспекты. Проанализированы особенности практической реализации метода на примере рынка бизнес-образования Запорожской области.

The competition estimation at Zaporozhye region business-education market is executed by construction of map of strategic groups. Procedure of this method application is investigated and its separate aspects are improved. The features of the method practical realization on the example of Zaporozhye region business-education market are analysed.

Ключові слова: карта стратегічних груп, конкуренти, конкуренція, ринок бізнес-освіти, семінари, тренінги.

Вступ. Конкуренція в багатьох галузях економіки України зумовлює необхідність застосування дієвого інструментарію щодо її визначення та реагування на неї. Проблемам дослідження конкуренції в цілому або окремих її аспектів присвячені праці М.Е. Портера, Д. Джоббера, Ф. Котлера, Дж. О'Шонесси, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, П.Р. Діксона, А.Ю. Юданова, Г.Л. Азоєва, В.І. Малихіна. Серед методів оцінки конкуренції на ринку важливе місце посідає побудова карти стратегічних груп (КСГ), яка дає змогу оцінити відмінності між підприємствами не в частках ринку, а в стратегіях діяльності. Цей аналітичний прийом передбачає проведення аналізу галузі в цілому і оцінку місця кожної компанії на ринку окремо.

З одного боку, питання дослідження конкуренції не втрачає своєї актуальності, оскільки є специфічним для кожного ринку будь-якого регіону в кожний момент часу. З іншого, неконкретизований підхід до побудови карти

стратегічних груп вимагає наявності глибоких знань та навичок у її розробників, а також у тих, хто спирається на неї в процесі подальшої діяльності (за умови, що ці особи не збігаються). Хоча доведено ефективність побудови КСГ у ситуаціях, коли в галузі діє настільки значна кількість конкурентів, що є ускладненим всебічне вивчення кожного з них, ми висуваємо гіпотезу про актуальність застосування методу в інших умовах або коли вони не визначені.

У праці досліджено особливості побудови та аналізу КСГ на прикладі ринку бізнес-освіти Запорізької області. Річний обсяг ринку бізнес-освіти в світі становить близько 100–200 млрд доларів, та щорічно зростає на 25–35 % [1]. Динамічному розвитку цього напрямку надання послуг як в Україні в цілому, так і в Запорізькій області зокрема, а також досить високому рівню конкуренції в галузі сприяли особливості діяльності в ринкових умовах, значна потреба в ефективному управлінні, вимушений перехід наукових та інженерних кадрів у бізнес тощо [2, 3]. Можливість оцінювання ємності ринку як країни в цілому, так і її областей зокрема, ускладнюється через значну кількість дрібних операторів та відсутність відповідних статистичних показників. Втім провідні представники відзначають збільшення власних прибутків і постійну появу нових конкурентів [4]. Той факт, що близько 30 % підприємців, менеджерів і власників бізнесу не відвідують навчальні програми й тренінги [5], свідчить про значну ймовірність подальшого виходу на ринок нових тренінгових компаній та навчальних центрів, які можуть пропонувати свої інноваційні продукти та послуги. Отже, всебічне дослідження конкуренції відіграє значну роль в утриманні стійких позицій на ринку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження конкуренції на ринку бізнес-освіти Запорізької області, що сприятиме подальшому розробленню маркетингових заходів стратегічного та тактичного рівнів. Для досягнення мети поставлено такі завдання: 1) дослідити конкуренцію між підприємствами всередині галузі; 2) визначити важливі показники діяльності для побудови КСГ; 3) оцінити діяльність підприємств за вибраними показниками; 4) побудувати КСГ для відповідних показників; 5) вибрати найбільш репрезентативну карту та надати характеристику одержаним стратегічним групам. Об'єктом дослідження виступає ринок бізнес-освіти Запорізької області, предметом – конкуренція на ньому.

Методологія. У процесі роботи використано кабінетні дослідження ринку для визначення показників диференціації підприємств, експертне опитування для оцінки діяльності кожної організації за вибраними показниками (експертами виступали керівники та провідні спеціалісти

навчальних центрів Запорізької області), а також методи синтезу й аналізу для побудови та аналізу КСГ.

Однією з особливостей послуг, що надаються, є необхідність їх територіального розташування поруч із споживачем. Це, в свою чергу, зумовлює висування як об'єкта дослідження саме регіонального ринку, хоча на ньому можуть діяти й організації з національним масштабом діяльності.

Результати дослідження. В процесі дослідження проаналізовано особливості практичної реалізації методу оцінки конкуренції на основі побудови КСГ, а також надано конкретні рекомендації з виконання розрахунків та їх обґрунтованого аналізу.

Зазвичай процедура побудови КСГ складається з конкретних етапів, кожен з яких розглянуто більш детально з урахуванням особливостей ринку бізнес-освіти Запорізької області.

Перший етап – вибір параметрів диференціації підприємств – для конкретного випадку здійснюється на базі кабінетних досліджень, а також консультацій з експертами, під час яких визначаються ймовірні показники. Взагалі вважаємо за необхідне підкреслити особливу роль досвідчених фахівців, зокрема за умови неможливості відшукати потрібну інформацію у вторинних джерелах.

Так, серед характеристик, що відрізняють фірми галузі між собою, для ринку бізнес-освіти Запорізької області вибрані:

- географічний масштаб діяльності: місцевий (м. Запоріжжя), регіональний (Запорізька та сусідні області), національний (різні області України);

- рівень матеріально-технічного забезпечення (вимоги до оснащення залів, наявність мультимедійного обладнання, можливість організації кавабрейків, обідів тощо): високий, середній, низький;

- асортимент послуг: широкий (більше трьох напрямів), середній (2–3 напрями), вузький (спеціалізація на конкретній послугі);

- розташування: зручне (центр міста), порівняно зручне, незручне;

- рівень обслуговування: високий (повний комплекс конференс-сервісу), середній (2–3 складові конференс-сервісу), низький (немає);

- розвиненість інноваційної діяльності: розвинена (застосування сучасних технологій та задоволення нових потреб слухачів), порівняно розвинена (або застосовуються сучасні технології, або задовольняються нові потреби), нерозвинена;

- видача свідоцтв державного зразка: завжди, іноді, ніколи;

- темпи зростання частки ринку: високі, середні, низькі;

- маркетингова активність: висока, середня, низька;

- ступінь диференціації послуг: висока, середня, низька (спеціалізація);

- рівень співвідношення ціна/якість: високий, середній, низький;
- рівень лекторів: високий, середній, низький;
- імідж: позитивний, відсутній, негативний;
- наявність міжнародних програм сертифікації: всі наявні, деякі напрями, відсутні.

Для побудови КСТ ринку бізнес-освіти Запорізької області розроблено допоміжну таблицю аналізу даних (табл. 1), в якій виділені параметри диференціації компаній, а також вибрані ті організації, на підставі інформації про які будується карта (наприклад, навчальні центри підприємств, організації з м. Києва тощо). Останній крок у цьому випадку обумовлений відсутністю суттєвої різниці між характеристиками діяльності окремих фірм у межах зазначених груп.

Таблиця 1

Допоміжна таблиця аналізу даних для побудови КСТ

| № | Параметри диференціації | Показники | Підприємства | | | |
|----------|-------------------------|-----------|--------------|---|-----|----------|
| | | | 1 | 2 | ... | <i>n</i> |
| 1 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| <i>n</i> | | | | | | |

У процесі дослідження виділено такі організації (порядковий номер – відповідно до таблиці аналізу даних та побудованих на її основі карт):

- 1 – навчальний центр «ТПП-Академія», структурний підрозділ Запорізької торгово-промислової палати;
- 2 – тренінг-центр «Golden Staff»;
- 3 – компанія «Крафт», офіційний дилер «Ліга» в Запоріжжі;
- 4 – центр навчання та розвитку групи компаній «Хлібодар»;
- 5 – центр навчання корпорації «Актив»;
- 6 – консалтингова компанія «Інтелектуальний сервісний центр»;
- 7 – навчальний центр «Runov School»;
- 8 – навчальний центр «Бізнес-Партнер»;
- 9 – навчальний центр «Освіта для бізнесу» Запорізького національного технічного університету;
- 10 – центр бізнес-освіти Запорізького національного університету;
- 11 – центр охорони праці;
- 12 – навчальні центри підприємств області;
- 13 – київські тренінгові компанії, навчальні центри, бізнес-школи;
- 14 – дрібні оператори ринку бізнес-освіти;

15 – незалежні тренери.

Щодо виконання наступного етапу – вибору осей для побудови КСГ – в наукових джерелах [6] знаходимо лише таке посилання: «КСГ будуються в двовимірному просторі осей характеристик, що не корелюють між собою та за якими фірми суттєво відрізняються». Отже, для побудови КСГ пропонуємо такий алгоритм, дієвість використання якого вважаємо за потрібне перевірити на практиці.

З метою забезпечення наочності виконання пропонуємо розробити таблицю (табл. 2) для заповнення якої необхідно:

1) проранжувати параметри диференціації: 1 – порівняно неважливий, 2 – порівняно важливий, 3 – важливий;

2) позначити наявність кореляції: «-» – корелюють (неможна використовувати як простір осей), «+» – не корелюють (можна розглядати як ймовірну комбінацію осей).

Далі з метою запобігання пропущенню важливих аспектів рекомендуємо під час формування пари обов'язково враховувати усі комбінації важливих параметрів (див. табл. 2, позначено сірим фоном), адже саме в просторі двох з них вибиратиметься підсумкова КСГ.

Таким чином, на основі табл. 2 для ринку бізнес-освіти Запорізької області карти побудовано в просторі таких осей: «асортимент послуг – співвідношення «ціна/якість», «асортимент послуг – розвиненість інноваційної діяльності», «асортимент послуг – рівень лекторів», «асортимент послуг – рівень обслуговування», «асортимент послуг – маркетингова активність», «співвідношення «ціна/якість» – розвиненість інноваційної діяльності», «співвідношення «ціна/якість» – маркетингова активність», «розвиненість інноваційної діяльності – рівень лекторів», «розвиненість інноваційної діяльності – рівень обслуговування», «розвиненість інноваційної діяльності – маркетингова активність», «рівень лекторів – маркетингова активність» (наприклад, рис. 1, рис. 2).

Таблиця 2

Допоміжна таблиця для вибору осей карт стратегічних груп ринку бізнес-освіти
Запорізької області

| | асортимент послуг | рівень співвідношення ціна/якість | розвиненість інноваційної діяльності | рівень лекторів | рівень обслуговування | маркетингова активність | рівень мат.-тех. забезпечення | темпи зростання частки ринку | ступінь диференціації послуг | розташування | видача свідоцтв державного зразка | імідж | географічний масштаб діяльності | наявність міжнародних програм сертифікації |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|-----------------------------------|-------|---------------------------------|--|
| | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| асортимент послуг | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| рівень співвідношення ціна/якість | 3 | + | | | | | | | | | | | | |
| розвиненість інноваційної діяльності | 3 | + | + | | | | | | | | | | | |
| рівень лекторів | 3 | + | - | + | | | | | | | | | | |
| рівень обслуговування | 3 | + | - | + | - | | | | | | | | | |
| маркетингова активність | 3 | + | + | + | + | - | | | | | | | | |
| рівень мат.-тех. забезпечення | 2 | + | - | - | + | - | + | | | | | | | |
| темпи зростання частки ринку | 2 | + | + | - | + | - | - | + | | | | | | |
| ступінь диференціації послуг | 2 | - | + | - | + | + | - | + | + | | | | | |
| розташування | 2 | + | - | + | + | + | + | + | + | + | | | | |
| видача свідоцтв державного зразка | 2 | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | | | |
| імідж | 2 | + | + | - | - | - | - | - | - | + | + | | | |
| географічний масштаб діяльності | 1 | + | + | + | + | + | + | - | + | + | - | - | | |
| наявність міжнар. програм сертиф. | 1 | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | |

■ – пари параметрів, що є найбільш важливими для подальшого аналізу;

■ – пари параметрів, деякі комбінації яких мають бути враховані для повного аналізу

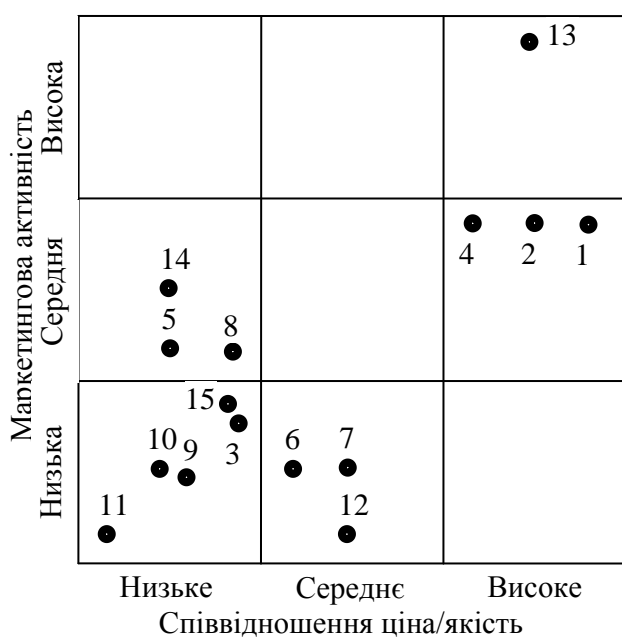


Рис. 1. Карта «співвідношення ціна/якість» – «маркетингова активність»

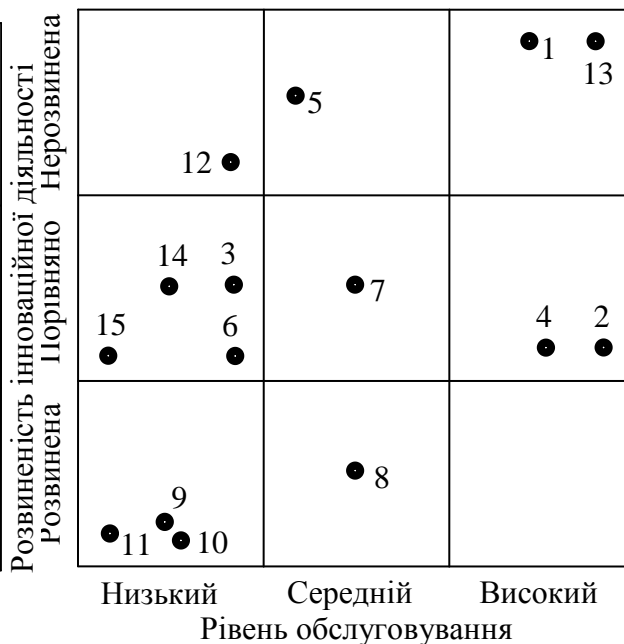


Рис. 2. Карта «рівень обслуговування» – «розвиненість інноваційної діяльності»

Щодо інших параметрів нами висунуто та проаналізовано дві гіпотези. Перша – зважувати їх на осі підсумкової КСГ (за умови відсутності кореляції), що дає можливість охарактеризувати підприємства одержаних стратегічних груп з урахуванням інших показників. Друга – побудувати карти в просторі осей параметрів, що лишилися. Аналіз одержаних результатів дав підстави вважати другу гіпотезу більш дієвою, оскільки вона дає можливість уникнути:

- можливих прорахунків щодо вибору стратегічних груп в межах осей з високим ступенем важливості;
- зайвого витрачання сил та часу для розрахунків, не поступаючись якістю дослідження.

Виходячи із зазначеного, для ринку бізнес-освіти Запорізької області для параметрів, що лишилися, побудовані відповідні КСГ (рис. 3–6).

Одержані результати дають змогу одразу із побудованих карт визначити параметри, за якими організації не відрізняються істотно одна від одної (наприклад, наявність міжнародних програм сертифікації тощо). Такі параметри необхідно або апіорі виключати, або по-іншому формулювати їх показники.

Подальшим етапом є розташування підприємств на карті, яке відбувається на базі таблиці аналізу даних для побудови КСГ (див. табл. 1). Разом з тим виникає питання щодо розташування підприємств відносно одне одного в одному квадранті. Для обґрунтованого вирішення цього питання пропонуємо під час аналізу даних зазначати в таблиці не лише відповідність певному показнику параметра диференціації, але й певний ступінь показника: 1 – низький (мінімальний), 2 – середній, 3 – високий (максимальний).

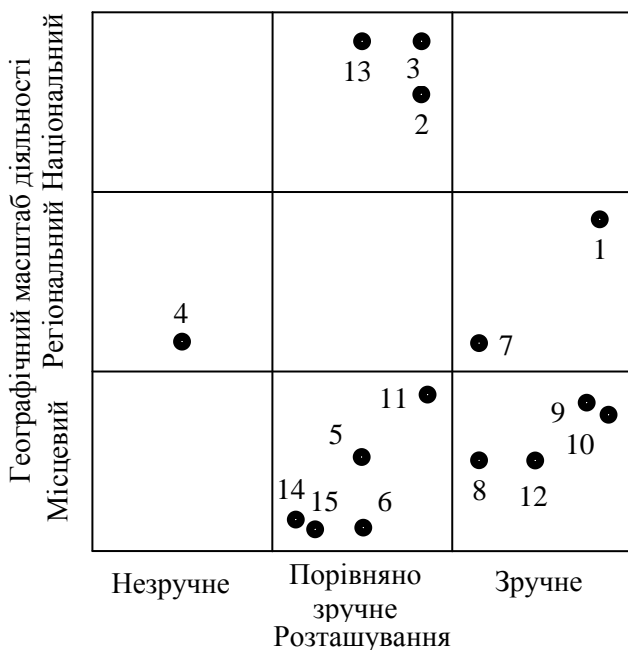


Рис. 3. Карта «розташування» –

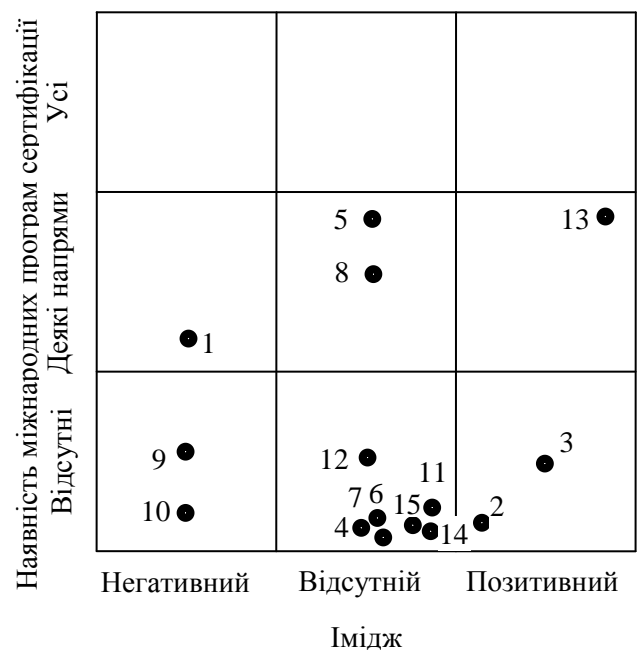
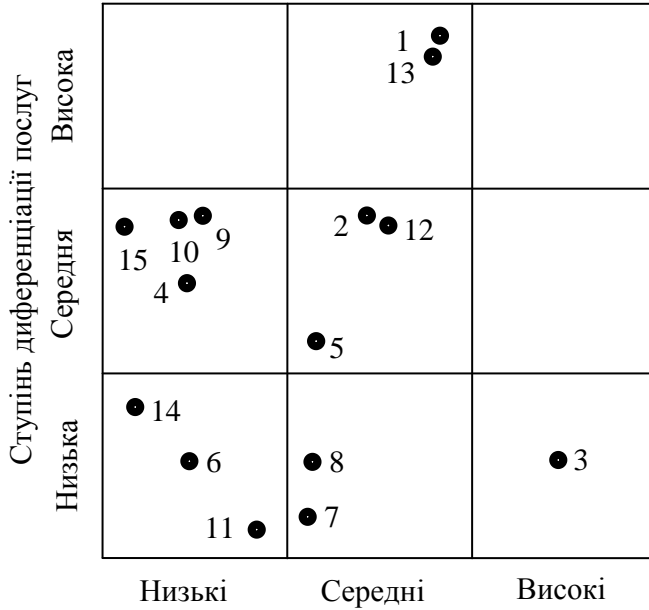


Рис. 4. Карта «імідж» – «наявність

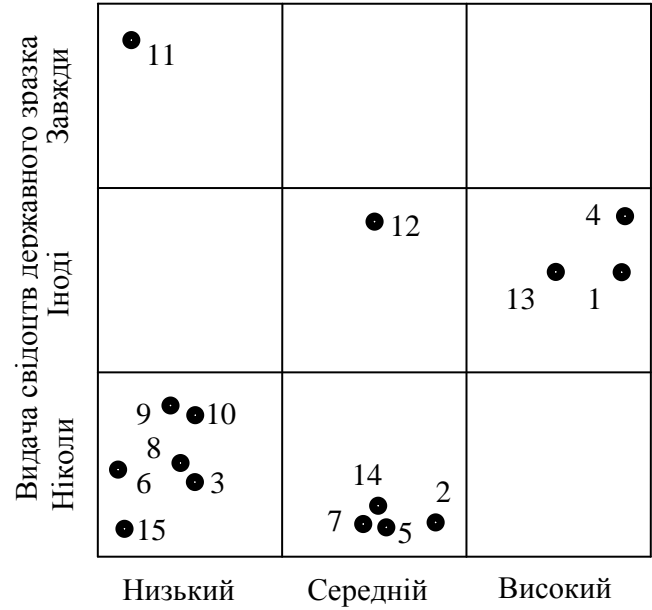
«географічний масштаб діяльності»



Темпи зростання частки ринку

Рис. 5. Карта «темпи зростання частки ринку» – «ступінь диференціації послуг»

міжнародних програм сертифікації»



Рівень матеріально-технічного забезпечення

Рис. 6. Карта «рівень матеріально-технічного забезпечення» – «видача свідоцтв державного зразка»

Запропонована деталізація дозволяє не лише розташувати підприємства за відповідними показниками на КСГ, а й розглянути можливість формування стратегічних груп з підприємств, що знаходяться поряд, але в різних квадрантах (наприклад, див. рис. 4, об'єкти 9, 10).

Наступний етап – визначення стратегічних груп на ринку – залишається достатньо суб'єктивним і потребує інтуїції експерта, яка обов'язково має спиратися на досвід. Можливим також вважаємо залучення математичного апарату для порівняння розташування організацій одна відносно одної на різних картах. Також відкритим залишаємо питання про обов'язковість позначання на карті часток ринку стратегічних груп. І хоча не маємо наміру заперечувати важливість цього показника, але, на нашу думку, є випадки, коли через різні причини ця інформація залишається невідомою, а побудова КСГ все одно – корисною. Наприклад, для ринку бізнес-освіти як Запорізької області, так і України в цілому, відсутня статистична або вторинна інформація щодо обсягів надання послуг, але цікавим залишаються питання безпосередньої конкуренції, методів ведення конкурентної боротьби тощо.

Щодо останнього кроку – вибору підсумкового варіанту КСГ (осей) – з одного боку, вважаємо це завданням експертів. З іншого, це питання, на нашу думку, не є надто важливим, адже групи описуються за всіма параметрами диференціації – важливими характеристиками діяльності (всіма картами). В процесі реалізації цього етапу, вважаємо, що необхідно враховувати важливість осей та наочність (репрезентативність) одержаних результатів. Хоча у випадку, коли суб'єкти змінюються в процесі аналізу конкуренції та розроблення подальших заходів, важливість цього етапу значно підвищується.

Підсумковий варіант КСГ ринку бізнес-освіти Запорізької області (рис. 7)

дає змогу виділити шість стратегічних груп у просторі осей «асортимент послуг» і «рівень лекторів». До першої стратегічної групи входять провідні підприємства, які пропонують широкий асортимент навчальних послуг, що викладаються лекторами високого рівня. Ці організації відрізняються високим співвідношенням ціна/якість та високим рівнем обслуговування, порівняно високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності. Більшість з них, окрім центру навчання та розвитку групи компаній «Хлібодар», характеризуються зручним розташуванням та, окрім тренінг-центру «Golden Staff», високим рівнем матеріально-технічного забезпечення. У той же час випередження навчального центру «ТПП-Академії» та київських компаній за розвитком інноваційної діяльності, рівнем маркетингової активності, ступенем диференціації послуг тощо дає змогу виділити їх в окрему підгрупу в межах групи. На думку експертів, підприємства цієї групи мають різний імідж, але ми вважаємо це суб'єктивним питанням через відсутність відповідних досліджень.

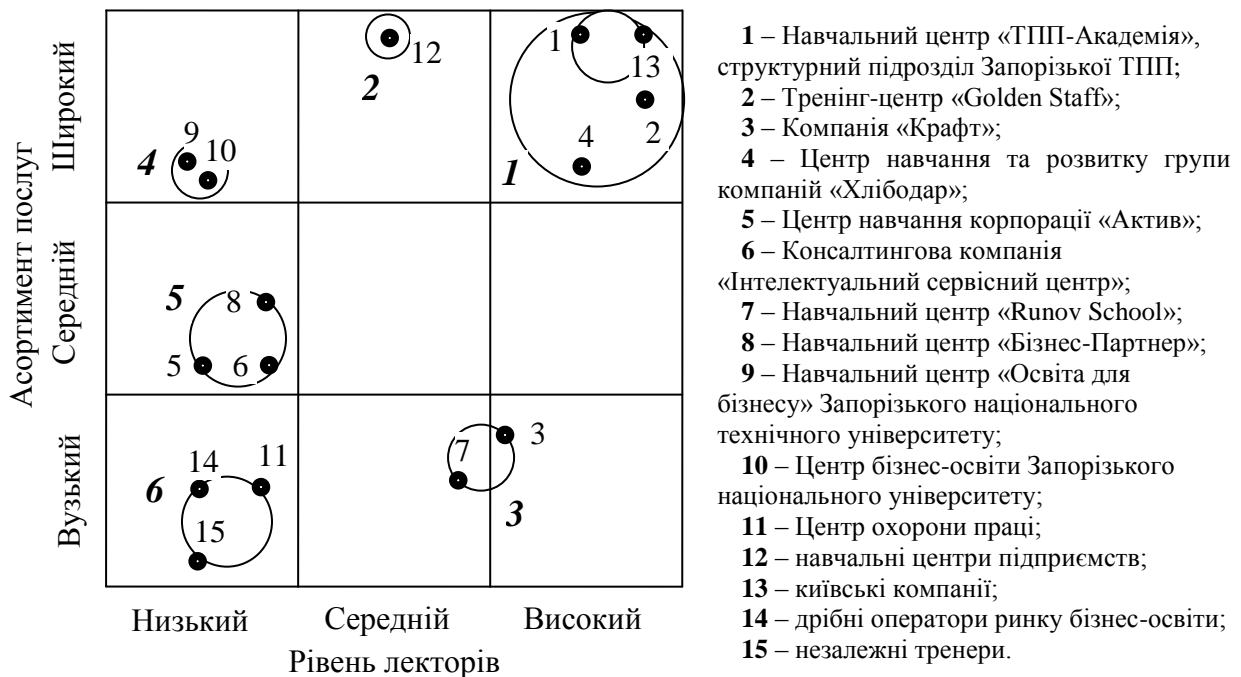


Рис. 7. Карта стратегічних груп ринку бізнес-освіти Запорізької області

Окремою групою (друга стратегічна група) стоять навчальні центри підприємств, причому відкритим залишаємо питання про те, що вони є не конкурентами, а замінниками на ринку бізнес-освіти. Члени цієї групи характеризуються широким асортиментом послуг; зручним розташуванням; розвиненістю інноваційної діяльності. На середньому рівні в них знаходяться матеріально-технічне забезпечення, ступінь диференціації послуг, співвідношення ціна/якість, лектори, темпи зростання частки ринку. Низькими є обслуговування, маркетингова активність. Відсутні – імідж, міжнародні програми сертифікації; свідоцтва державного зразка видаються іноді.

Наступну – третю стратегічну групу – складають компанія «Крафт» та навчальний центр «Runov School». Вони спеціалізуються на конкретній послугі

(причому ступінь диференціації є низьким) та мають між високим та середнім показниками рівень лекторів, обслуговування, співвідношення ціна/якість, темпи зростання частки ринку. Організації цієї стратегічної групи характеризуються порівняними розвиненістю інноваційної діяльності та зручністю розташування, але низькою маркетинговою активністю та порівняно низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення. «Крафт» діє на національному рівні, а «Runov School» – регіональному; у першій – позитивний імідж, у другій – відсутній. Підприємства не мають міжнародних програм сертифікації та ніколи не видають свідоцтва державного зразка.

До четвертої стратегічної групи належать підрозділи бізнес-освіти вищих навчальних закладів, зокрема Запорізького національного університету та Запорізького національного технічного університету. Маючи широкий асортимент послуг та зручне розташування, вони характеризуються низьким рівнем лекторів, обслуговування, матеріально-технічного забезпечення, співвідношення ціна/якість, нерозвиненістю інноваційної діяльності, низькою маркетинговою активністю та темпами зростання частки ринку. Вони функціонують на місцевому рівні, мають негативний імідж, середній ступінь диференціації послуг; свідоцтва державного зразка не видаються ніколи, але ЗНУ пропонує деякі напрями міжнародних програм сертифікації.

П'ята стратегічна група складається з таких організацій: центр навчання корпорації «Актив», консалтингова компанія «Інтелектуальний сервісний центр», навчальний центр «Бізнес-Партнер». Вони характеризуються середнім асортиментом послуг та низьким рівнем лекторів. Більшість параметрів диференціації – обслуговування, співвідношення ціна/якість, маркетингова активність, темпи зростання частки ринку, матеріально-технічне забезпечення, ступінь диференціації послуг – знаходяться між середнім та низьким рівнем. Підприємства групи розрізняються за розвиненістю інноваційної діяльності, характеризуються місцевим масштабом діяльності, зручним або порівняно зручним розташуванням, відсутністю іміджу та видачі свідоцтв державного зразка, в той час як «Актив» має деякі міжнародні програми сертифікації.

До шостої стратегічної групи віднесено дрібних операторів та тренерів, а також за схожістю ознак – Центр охорони праці, який за подальшого аналізу можна винести в окрему підгрупу. Ця стратегічна група характеризується вузьким асортиментом та низьким рівнем лекторів, обслуговування, співвідношення ціна/якість, темпами зростання частки ринку. Між низьким та середнім рівнем знаходяться маркетингова активність, ступінь диференціації послуг, рівень матеріально-технічного забезпечення, розвиненість інноваційної діяльності. Географічний масштаб діяльності – місцевий, розташування – порівняно зручне, імідж – відсутній. Також немає міжнародних програм сертифікації, а свідоцтва державного зразка завжди видаються тільки Центром охорони праці.

Висновки. На базі проведених досліджень можна стверджувати, що побудова КСГ надає структуроване бачення конкуренції на ринку, сприяє

виявленню слабких сторін та можливих конкурентних переваг підприємств на основі аналізу відповідних параметрів.

У процесі дослідження нами вдосконалено процедуру використання цього інструментарію, зокрема надано практичні рекомендації щодо обґрунтованої реалізації певних етапів:

- розроблено допоміжну таблицю аналізу даних, в якій виділені параметри диференціації компаній, а також рекомендовано вибирати типові організації, на підставі інформації про які будується карта; останній крок пропонуємо виконувати у випадку відсутності суттєвої різниці між характеристиками діяльності окремих фірм у межах зазначених груп;

- запропоновано алгоритм вибору осей для побудови КСГ, а також розроблено допоміжну таблицю для виконання цього етапу;

- запропоновано для обґрунтованого розташування підприємств відносно одне одного в одному квадранті зазначати під час аналізу даних не лише відповідність певному показнику параметра диференціації, але й певний ступінь показника.

Виходячи з аналізу КСГ ринку бізнес-освіти Запорізької області, можна зробити висновок, що в галузі є як лідери (намагаються задовольнити різноманітні потреби споживачів на високому рівні), так і нішери (задовольняють специфічні потреби на відповідному рівні). Причому кожна стратегічна група має свій сегмент ринку, отже, більш гостра конкурентна боротьба точиться в межах самих груп, у той час як у майбутньому можливе усунення слабких операторів з ринку, наближення груп за показниками одна до одної, тобто посилення конкуренції. Поруч із тим, оскільки значна частина організацій діють на порівняно низькому рівні за більшістю показників, вважаємо, що можна стверджувати про наявність потенціалу подальшого розвитку та зростання ринку, а отже, й організацій, що мають сильніші позиції.

Подальшого дослідження потребують питання обґрунтування вибору параметрів диференціації та їх показників, визначення стратегічних груп, вибору підсумкової КСГ та автоматизації процесу побудови КСГ.

Література

1. Цифры российского рынка бизнес-образования [Электронный ресурс] – 2011. – Режим доступа : http://www.treko.ru/show_article_1032. – Заголовок з екрану.

2. Бизнес-образование в Украине – миф или реальность?– 2011. – Режим доступа : <http://www.osvita.org.ua/mba/articles/22.html>. – Заголовок з екрану.

3. Бизнес-образование : специфика, программы, технологии, организация [текст] / Под общ. ред. С.Р. Филоновича. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. – 690 с.

4. Кузнецова Н.Б. Бізнес-освіта як фактор підвищення якості та конкурентоспроможності управлінських кадрів в умовах інтеграції освітнього простору / Н.Б. Кузнецова // Зб. наук. праць ЧДТУ. – 2009. – № 22, ч.1. – С.148–151.

5. Опацька С.В. Розвиток бізнес-освіти в Україні в умовах трансформації економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / С.В. Опацька. – Л. : Ін-т регіональних досліджень. – 2002. – 24 с.

6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.