

Економіка та управління підприємствами

УДК 339.1

Піскун Донатас Натанович

здобувач

Хмельницького національного університету

Пискун Донатас Натанович

соискатель

Хмельницкого национального университета

Piskun Donatas

Getter of the

Khmelnytsky National University

**ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ
DETERMINANTS FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF
MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF
IMPROVEMENT OF EURO-INTEGRATION PROCESSES**

Анотація. У статті автор проводить аналіз теоретико-методичних підходів науковців до дефініції поняття конкурентної переваги підприємства. Визначено, що посилення конкурентної боротьби на ринку у більшості випадків призводить до необхідності забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Під впливом різноманітності джерел формування конкурентних переваг, серед науковців існують різні підходи щодо сутності даної категорії,

зокрема такі як: ресурсно-витратний, адаптивно-інноваційний, якісний підхід та ціннісно-компетентісний підхід. Охарактеризовано види конкурентних переваг, відповідно до класифікаційних ознак. З метою прийняття сукупності альтернативних управлінських рішень в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, менеджерам варто деталізовано оцінювати усі внутрішні та зовнішні джерела формування конкурентних переваг. Визначено елементи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. Для формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства за умови адаптації до зовнішнього середовища, важливим є формування та коригування, за необхідності, обраної господарюючим суб'єктом конкурентної стратегії. Наведено порядок проведення оцінювання формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства під впливом активізації інтеграційних процесів. Розкрито групи показників, що визначають конкурентні переваги виробів, які реалізуються підприємством. Доведено, що рівень результативності системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити шляхом проведення оцінювання формування конкурентних переваг, що надасть можливість менеджерам підприємства виявити проблематичні аспекти функціонування та прийняти коригуючі заходи із їх усунення. Зміни структурно-організаційного характеру у фінансово-господарській діяльності машинобудівних підприємств, а саме побудова ефективної системи управління конкурентоздатністю, призведуть до активізації процесів формування конкурентних переваг.

Ключові слова: машинобудівні підприємства, конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта, конкурентні переваги, євроінтеграційні процеси, фактори забезпечення конкурентоспроможності.

Аннотация. В статье автор проводит анализ теоретико-методических подходов ученых к дефиниции понятия конкурентного преимущества предприятия. Определено, что усиление конкурентной борьбы на рынке в большинстве случаев приводит к необходимости обеспечения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий. Под влиянием разнообразия источников формирования конкурентных преимуществ, среди ученых существуют разные подходы к сущности данной категории, в том числе такие как: ресурсно-затратный, адаптивно-инновационный, качественный подход и ценностно-компетентностный подход. Охарактеризованы виды конкурентных преимуществ, в соответствии классификационных признаков. С целью принятия совокупности альтернативных управленческих решений в системе управления конкурентоспособностью предприятия, менеджерам стоит детализировано оценивать все внутренние и внешние источники формирования конкурентных преимуществ. Определены элементы внутренних и внешних конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта. Для формирования конкурентных преимуществ машиностроительного предприятия при условии адаптации к внешней среде, важным является формирование и корректировка, при необходимости, выбранной хозяйствующим субъектом конкурентной стратегии. Приведен порядок проведения оценки формирования конкурентных преимуществ машиностроительного предприятия под влиянием активизации интеграционных процессов. Раскрыто группы показателей, определяющих конкурентные преимущества изделий, которые реализуются предприятием. Доказано, что уровень результативности системы управления конкурентоспособностью предприятия можно определить путем проведения оценки формирования конкурентных преимуществ, что позволит менеджерам предприятия выявить проблематичные аспекты

функционирования и принять корректирующие меры по их устранению. Изменения структурно-организационного характера в финансово-хозяйственной деятельности машиностроительных предприятий, а именно построение эффективной системы управления конкурентоспособностью, приведут к активизации процессов формирования конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: машиностроительные предприятия, конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, конкурентные преимущества, евроинтеграционные процессы, факторы обеспечения конкурентоспособности.

Summary. In the article the author conducts an analysis of theoretical and methodological approaches of scientists to the definition of the concept of competitive advantage of the enterprise. It has been determined that increasing competition in the market in most cases leads to the need to ensure the competitiveness of domestic industrial enterprises. Under the influence of a variety of sources of competitive advantage, there are different approaches to the essence of this category among scholars, including such as: resource-cost, adaptive-innovative, qualitative approach and value-competence approach. Characterized by the types of competitive advantages, in accordance with the classification criteria. For the purpose of taking a set of alternative management decisions in the system of competitiveness management of the enterprise, managers should evaluate in detail all the internal and external sources of the formation of competitive advantages. The elements of internal and external competitive advantages of the economic entity are determined. To form the competitive advantages of a machine-building enterprise under conditions of adaptation to the external environment, it is important to form and correct, if necessary, the chosen economic entity of the competitive strategy. The order of evaluation of formation of competitive advantages of the machine-building

enterprise under the influence of activation of integration processes is given. The groups of indicators, which determine the competitive advantages of products, which are realized by the enterprise, are disclosed. It is proved that the level of performance of the enterprise competitiveness management system can be determined by evaluating the formation of competitive advantages, which will allow the managers of the enterprise to identify the problematic aspects of functioning and to take corrective measures to eliminate them. Changes in the structural and organizational character of the financial and economic activities of machine building enterprises, namely the construction of an effective system for managing competitiveness, will lead to the intensification of the processes of forming competitive advantages.

Key words: *machine-building enterprises, competitiveness of the economic entity, competitive advantages, European integration processes, factors of competitiveness.*

Постановка проблеми. Фінансово-господарська діяльність вітчизняних підприємств машинобудівної галузі вимагає постійного аналізу та оцінювання рівня конкурентоздатності підприємства та управління конкурентоспроможністю продукції. Особливо актуальні дані питання є за умов потреби підвищення ефективності ведення міжнародної діяльності за умови посилення євроінтеграційних процесів та членства в СОТ. Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта визначається рівнем ефективності використання ресурсно-фінансового забезпечення, тобто його конкурентних переваг. Для покращення функціонування системи управління конкурентоспроможністю на машинобудівному підприємстві необхідним є узагальнення, деталізований розгляд усіх без винятку факторів впливу на ведення фінансово-господарської діяльності з метою прийняття ефективних управлінських рішень, цілеспрямованих на забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності продукції з

метою посилення співпраці з країнами бізнес-партнерами на зовнішньому ринку та збільшення обсягів реалізації продукції внутрішньому споживачеві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виходячи із швидкоплинних змін умов конкурентного середовища підприємств машинобудівної галузі, потреби формування конкурентних переваг та побудови на підприємстві системи управління конкурентоспроможністю, чимало, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, досліджували дані питання, зокрема, серед них: Безсмертний С.Ю. [5], Бельтюков Є.А. [6], Васильців Т.Г. [10], Весельська К.А. [2], Жевега В.П. [9], Квятковська Л.А. [1], Левицька А.О. [3], Лупак Р.Л. [10], Маслак О.І. [1], Некрасова Л.А. [6], Соколюк Г.О. [8], Череп О.Г. [7], Шаповалова І.В. [4], Фіщук Б.П. [9] та ін. Від ефективності діяльності машинобудівних підприємств залежить рівень розвитку економіки країни в цілому, тому питання підвищення їх конкурентоспроможності були та залишаються актуальною проблематикою досліджень науковців.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження найвагоміших чинників зростання конкурентних переваг підприємств машинобудівної галузі із виокремленням ряду необхідних організаційних змін в системі управління підприємством за сучасних умов функціонування.

Виклад основного матеріалу. Посилення конкурентної боротьби завжди спричинює підвищення актуальності забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування стійких конкурентних переваг. Конкурентні переваги в значній мірі відповідають стратегічним завданням розвитку потенціалу підприємства. Ґрунтуючись на засадах адаптації до навколишнього середовища та забезпеченні ефективності господарювання, що є сутністю завдань оперативного та тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, разом з тим, є

визначальними під час оцінки потенціалу підприємства та вибору типу конкурентної стратегії.

Основним чинником ефективного розвитку підприємств в умовах ринкової економіки є удосконалення і використання дієвих організаційно-економічних важелів управління конкурентоспроможністю, що виступає запорукою виживання та сталого ефективного функціонування, досягнення підприємством поставленої мети [1].

Автор К. А. Весельська наголошує, що у сучасних економічних системах підходи до забезпечення конкурентоспроможності переважно пов'язані, з тенденціями злиття, створення альянсів, стратегічного партнерства, спільної роботи і національної глобалізації діяльності. У спільних машинобудівних підприємств є значний інноваційно-інвестиційний потенціал й особливо сприятливі умови для розробки і впровадження різноманітних нововведень. На спільних підприємствах простіше, ніж на окремому підприємстві, розв'язуються питання фінансування, матеріально-технічного забезпечення пошукових робіт, прискореного впровадження новітніх розробок.

Інноваційний розвиток є підґрунтям стратегічного управління на зазначених підприємствах, забезпечуючи формування конкурентних переваг. Інноваційні та інвестиційні процеси є основною умовою виробництва конкурентоспроможної продукції, завоювання і збереження позицій машинобудівних підприємств на ринку, підвищення продуктивності, а також ефективності їхньої діяльності. Отже, функціонування спільних підприємств зумовлює потребу вивченні інноваційно-інвестиційного потенціалу з урахуванням специфіки їх функціонування. Розглядаючи роль інноваційно-інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, її можна визначити як забезпечення адаптації до

швидких змін зовнішнього середовища за допомогою ефективною комерціалізації нових знань [2, с. 167].

На сьогодні використовується цілий ряд визначень конкурентних переваг підприємства і якщо одні з них досить вірно і повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць. В цілому ж, характеризуючи суть поняття «конкурентні переваги підприємства», можемо відзначити, що конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами. Дослідження наукових джерел дозволило визначити, що як немає одностайності у розумінні суті конкурентних переваг підприємства, так існують і різні підходи щодо визначення джерел їх формування. Так, Ж. Ламбен визначає три групи факторів (джерел) формування конкурентних переваг підприємства. Найбільш поширеним в наукових колах на сьогодні є поділ джерел формування конкурентних переваг підприємства на внутрішні і зовнішні. При цьому, до внутрішніх джерел формування конкурентних переваг підприємства відносяться характеристики його внутрішніх аспектів діяльності, які перевищують аналогічні характеристики його конкурентів [3, с. 52-53].

Аналіз сутності конкурентних переваг дав змогу виявити значні розбіжності у трактуванні цієї категорії авторами, що пов'язано з розумінням джерела конкурентної переваги. Виявлено декілька підходів, таких як ресурсно-витратний, якісний, адаптивно-інноваційний та ціннісно-компетентісний, та доповнено цей перелік інтеграційним підходом, який дає змогу диверсифікувати джерела конкурентних переваг,

що сприяє формуванню системи конкурентних переваг сучасного підприємства та забезпечує його стійкі конкурентні позиції [4, с. 431].

Щодо внутрішніх конкурентних переваг: виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу; кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень; організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури; управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу; інноваційні – системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження «ноу-хау»; наслідкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку; економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність; географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести: інформаційні – діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів; конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка; якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів; поведінкові – міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників підприємства [5, с. 176- 177].

Обираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення, по-друге, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, по-четверте, не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі [6, с. 6]. З метою забезпечення гармонізації вітчизняної системи технічного регулювання, стандартизації та сертифікації з директивами ЄС, Міністерство економічного розвитку розробило проект «Стратегії розвитку технічного регулювання до 2018 р.», який окреслює план заходів, спрямованих на виконання обов'язків, що взяла на себе Україна у сфері технічного регулювання при підписанні Угоди про асоціацію з ЄС. Згідно з Проектом, 2018 р. Україна та ЄС досягнуть взаємного визнання результатів робіт з оцінки відповідності промислової продукції, що даватиме змогу українським виробникам здійснювати експортні поставки взаємно визнаних товарів на умовах, що діють для виробників такої продукції в ЄС [7].

Важливим є і той факт, що однією з особливостей євроінтеграційних процесів є посилення конкуренції, тому за умов відкриття вітчизняних ринків для європейських компаній актуалізується проблема конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і на внутрішніх ринках. Саме нарощування стійких міжнародних конкурентних переваг українськими підприємствами забезпечить можливість захисту та протидії загрозам, що виникають перед ними у найближчому майбутньому [8, с. 89-90]. Постійне забезпечення конкурентними перевагами є основним стратегічним напрямом розвитку, оскільки лише ті підприємства зможуть ефективно функціонувати в економічному середовищі ведення бізнесу тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Процес забезпечення конкурентними перевагами генерує економічні стимули для того, щоб підприємство не заспокоювалось на досягнутому, а навпаки прагнуло до інтенсифікації зусиль щодо залучення нових клієнтів та створення сприятливіших умов для продажу власної продукції. універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії дійсно не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес – стратегію, або комплекс стратегій [9, с. 210].

Конкурентні переваги продукції підприємства визначаються показниками:

- потреби, яку задовольнятиме продукція підприємства (зважаючи на це, важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде задовольняти, а не лише на техніко-економічних характеристиках продукції);

- якості продукції (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);
- економічної оцінки (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);
- іншими показниками удосконалення продукції, її використання та обслуговування [10].

Рівень результативності системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити шляхом проведення оцінювання формування конкурентних переваг, що надасть можливість менеджерам підприємства виявити проблематичні аспекти функціонування. Для цього на підприємстві використовуються існуючі методи оцінювання та визначаються його етапи проведення. Оцінювання формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства управлінським персоналом здебільшого починається із проведення детального дослідження зовнішнього оточення господарюючого суб'єкта, його аналізу та оцінки зовнішніх конкурентних переваг. Надалі, за допомогою системи показників формування конкурентних переваг, оцінюються відповідні процеси.

Висновки. Конкурентні переваги машинобудівного підприємства можна диференціювати за рядом характеристик, зокрема: внутрішніми чи зовнішніми джерелами їх формування, особливістю появи, рівнем впливу на економічний потенціал підприємства, періодом існування. Активізація євроінтеграційних процесів значно вплинула на господарювання вітчизняних підприємств машинобудівної галузі. Першочерговою є необхідність розширення внутрішнього ринку збуту машинобудівної продукції та виходу на зовнішні ринки для забезпечення розвитку промисловості та економіки країни. Діяльність у міжнародному конкурентному бізнес-середовищі потребує від вітчизняних підприємств

значних капіталовкладень в оновлення технології виробництва продукції, активізації інноваційно-інвестиційних процесів, посилення експортного потенціалу, ефективного управління конкурентоспроможністю продукції. На формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств в умовах посилення євроінтеграційних процесів здійснюють вплив чимало як позитивних, так і негативних внутрішніх та зовнішніх факторів. Завданням, що стоїть перед управлінським персоналом є зниження впливу негативних факторів на формування конкурентних переваг, шляхом організаційних змін в роботі підприємства з прийняттям до уваги специфіки його господарчих процесів та рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства надає можливість менеджерам приймати ефективні адаптивні до зовнішнього середовища управлінські рішення. Лише структурно-організаційні зміни у фінансово-господарській діяльності машинобудівного підприємства, зокрема побудова ефективної системи управління конкурентоспроможністю, сприятимуть активізації процесів щодо формування його конкурентних переваг та посилення співпраці із країнами-партнерами на міжнародній арені ведення бізнесу.

Література

1. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2014. - № 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z> (дата звернення: 5.12.2018).
2. Весельська К. А. Формування конкурентних переваг спільних машинобудівних підприємств // Вісник Кременчуцького

- національного університету імені Михайла Остроградського. - 2014. - Вип. 4. - С. 164-168.
3. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. - № 4. - Т. 1. - С. 51-54.
 4. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство. - 2017. - Вип. № 10. - С. 427-432.
 5. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства // Lviv polytechnic national university. - 2011. - № 714. - С. 174-179.
 6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13.
 7. Череп О.Г. Конкурентоспроможність продукції підприємств машинобудування в період євроінтеграції України в Європейський Союз // Вісник Приазовського державного технічного університету. - 2016. - Вип. 1. - С. 46-53.
 8. Соколюк Г. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів // Проблеми економіки. - 2015. - № 3. - С. 86-92.
 9. Фіщук Б.П., Жевега В.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. - 2012. - № 4 (70). - Т. 2. - С. 206-211.
 10. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів. - 2016. - 484 с.

References

1. Maslak O. I., Kviatkovska L. A. Vyznachennia rivnia konkurentnoi perevahy mashynobudivnoho pidpriemstva na zasadakh zabezpechennia rozvytku yoho ekonomichnoho potentsialu. Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika». 2014. - № 7 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z> (data zvernennia: 5.12.2018).
2. Veselska K. A. Formuvannia konkurentnykh perevah spilnykh mashynobudivnykh pidpriemstv // Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho. - 2014. - Vyp. 4. - S. 164-168.
3. Levytska A. O. Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist ta dzherela formuvannia // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2012. - № 4. - T. 1. - S. 51-54.
4. Shapovalova I.V. Konkurentni perevahy pidpriemstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannia terminiv // Ekonomika ta suspilstvo. - 2017. - Vyp. № 10. - S. 427-432.
5. Bezsmertnyi S.Yu. Sutnist ta klasyfikatsiia konkurentnykh perevah pidpriemstva // Lviv polytechnic national university. - 2011. - № 714. - S. 174-179.
6. Beltiukov Ye.A., Nekrasova L.A. Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti // Ekonomika: realii chasu. - 2014. - № 2. - S. 6-13.
7. Cherep O.H. Konkurentospromozhnist produktsii pidpriemstv mashynobuduvannia v period yevrointehratsii Ukrainy v Yevropeiskyi Soiuz // Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. - 2016. - Vyp. 1. - S. 46-53.

8. Sokoliuk H. O. Problemy zabezpechennia konkurentospromozhnosti ukrainskykh pidpriemstv u konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv // Problemy ekonomiky. - 2015. - № 3. - S. 86-92.
9. Fishchuk B.P., Zheveha V.P. Konkurentni stratehii pidpriemstva v umovakh minlyvoho rynkovoho seredovyscha // Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seria: Ekonomichni nauky. - 2012. - № 4 (70). - T. 2. - S. 206-211.
10. Lupak R.L., Vasylytsiv T.H. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navch. posib. Lviv. - 2016. - 484 s.