

6. Мельниченко С. В. Соціально-економічне значення та проблеми розвитку сільського зеленого туризму в Україні / С. В. Мельниченко, А. Ю. Єременко // Київський національний торговельно-економічний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ecologylife.ru>

7. Пітюлич М. М. Особливості функціонування сільського туризму в Україні та досвід європейських країн / М. М. Пітюлич, І. І. Михайлюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/pitjulych.htm

8. Про сільський зелений туризм: Закон України. Проект від 12.04.2007 р. № 3467 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/zakon/pro_siltur.htm

9. Туристична бібліотека – все про туризм [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tourlib.net>

10. Філіпенко І. Зелене світло – «зеленим» садивам. (Сільський туризм допоможе боротися з бідністю на селі) / І. Філіпенко // День. – 2008. – 10 квіт.

PREFERENCES

Filipenko, I. "Zelene svitlo – „zelenym“ sadybam" [Green Light for "green" Manor]. Den, April 10, 2008.

Hordiienko, O. "Fondy pidtrymky pidpriemnytstva «osidlaly» temu silskoho turizmu v Ukraini" [Business Support

Fund "saddled" theme of rural tourism in Ukraine]. <http://rfse.od.ua/ua/silskij-turizm-v-ukrajini>

Haltsova, I. "Zeleniy turizm: nedoliki isnuiuchoho zakonodavstva" [Green tourism: the shortcomings of existing legislation]. <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2999>.

Korobka, S. V. http://tourlib.net/statti_ukr/korobka2.htm.

[About rural green tourism: the Law of Ukraine. Project from 12.04.2007, # 3467]. http://tourlib.net/zakon/pro_siltur.htm.

Melnychenko, S. V., and Yeremenko, A. Yu. "Sotsialno-ekonomichne znachennia ta problemy rozvytku silskoho zelenoho turizmu v Ukraini" [Socio-economic importance and problems of rural tourism in Ukraine]. <http://www.ecologylife.ru>

Malik, M. I., and Zaburanna, L. V. "Sil'skyi aharnyi turizm iak chynnyk rozvytku sil'skykh terytorii Ukrainy" [Agrarian Rural tourism as a factor of rural Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 5 (2012): 110-115.

Pitulych, M. M., and Mykhailiuk, I. I. "Osoblyvosti funkcionuvannia silskoho turizmu v Ukraini ta dosvid ievropeiskykh krain" [Features of rural tourism in Ukraine and the European experience]. http://tourlib.net/statti_ukr/pitjulych.htm

"Turystychna biblioteka – vse pro turizm" [Travel Library – all about tourism]. <http://tourlib.net>

УДК 658.6

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ЛУПАК Р. Л.

УДК 658.6

Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

У статті запропоновано варіант поетапного формування та реалізації конкурентної стратегії, який відповідає ознакам елементного поділу, передбачає застосування специфічних процедур і методичного обґрунтування та пояснює систему вибору стратегічної поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Систематизовано стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства відносно рівнів їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовності дій. Висвітлено типові стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства, поєднуючи маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) і фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації витрат).

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, конкурентні стратегії, конкурентне середовище.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Лупак Руслан Любомирович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємства, Львівська комерційна академія (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: economist_555@mail.ru

УДК 658.6

UDC 658.6

Лупак Р. Л. Экономическое обоснование стратегического управления конкурентоспособностью предприятия

Lupak R. L. Economic Substantiation of Strategic Management of Company Competitiveness

В статье предложен вариант поэтапного формирования и реализации конкурентной стратегии, который отвечает признакам элементного разделения, предусматривает применение специфических процедур и методического обоснования и объясняет систему выбора стратегического поведения предприятия в конкурентной среде. Систематизированы стратегические цели управления конкурентоспособностью предприятия относительно уровней их выполнения (нулевой, первый, второй), взаимосвязи (главные, основные, вспомогательные цели) и последовательности действий. Освещены типичные стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия, совмещающая маркетинговый подход (максимизация охвата целевого рынка) и финансовый подход (максимизация целевой прибыли путем оптимизации расходов).

The article offers a variant of stage-by-stage formation and realisation of competitive strategy, which suits features of element division, envisages application of specific procedures and methodical substantiation and explains the system of selection of strategic behaviour of a company in a competitive environment. It systemises strategic goals of managing competitiveness of a company with respect to the levels of their performance (zero, first, second), interrelations (main, basic, and auxiliary goals) and sequence of actions. It describes typical strategies of achievement of competitive advantages of companies combining marketing approach (maximisation of coverage of the target market) and financial approach (maximisation of target profit through optimisation of costs).

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, стратегическое управление, конкурентные стратегии, конкурентная среда.

Key words: company competitiveness, strategic management, competitive strategies, competitive environment.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Лупак Руслан Любомирович – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия, Львовская коммерческая академия (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

Lupak Ruslan L. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economy of Enterprise, Lviv Academy of Commerce (vul. Tugan-Baranovskogo, 10, Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: economist_555@mail.ru

E-mail: economist_555@mail.ru

Альтернативність та багатоваріантність напрямів позиціонування підприємства у сфері конкурентного середовища, потреба оптимізації ресурсного потенціалу і управління капіталом обґрунтовують системність стратегічного планування забезпечення конкурентоспроможності. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика у формі стратегії конкуренції є умовою реалізації ефективного господарського механізму підприємства. У такому випадку існує необхідність розробки поетапної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка б урахувала базові вимоги, підсилювачі ефективності, фактори розвитку та інноваційного потенціалу конкурентоспроможності.

Вважаємо, що вибір моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає обґрунтування правил і прийомів досягнення стратегічних цілей конкуренції, а саме: формування цінової політики, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегмента ринку, загального обсягу реалізації продукції; управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізацію рентабельності в стратегічному періоді; формування товарного асортименту, що відповідає споживчим потребам і забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат; забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну окупності капіталовкладень та зростання ефективності інвестиційних проектів в стратегічний розвиток господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що питанням стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства приділяється значна увага в дослідженнях Ансоффа І. [1], Борисенка В. М. [2], Воронкової А. Е. [3], Довганя Л. Є. [10], Должанського І. З. [4], Донецька Л. І. [5], Загорної Т. О. [4], Ковтуна О. І. [6], Круглова М. І. [7], Мізюка Б. М. [8], Синіговеця О. М. [9], Немцова В. Д. [10], Портера М. Е. [11], Фатхутдінова Р. А. [12]. Однак слід відмітити відсутність методичного підходу щодо систему вибору ресурсозабезпеченого оптимального варіанту стратегічної поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Відтак, існує необхідність удосконалення системи управління конкурентною стратегією підприємства, що поєднуватиме маркетинговий, фінансовий підходи та систематизуватиме стратегічні цілі конкуренції з відображенням рівня їх виконання.

Метою статті є обґрунтування етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії, систематизація стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі ключових параметрів і типових стратегій досягнення конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності є функцією стратегічного управління, що побудована на принципах цільового прогнозування та інтегрування господарської діяльності відповідно до місії, цілей і завдань стратегічного розвитку. Тому важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства, оскільки відображає

об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до динаміки їх конкурентного потенціалу. Відповідно, у сегменті безпосереднього впливу зовнішнього оточення основним результатом стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства є формування конкурентної стратегії, забезпечення її виконання, контролю та управлінського вдосконалення. Таким чином, послідовність стратегічного планування необхідно розглядати як підсумок адаптації підприємства до розвитку конкурентного середовища та ринкових умов забезпечення конкурентних переваг.

Більше того, основною особливістю стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє. Зауважимо, що за такого підходу до необхідності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлюється, насамперед, триваючими швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій [5, 6, 12]. Відповідно, у кожному реальному ситуаційному рішенні керівництву підприємства необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного управління та вплив на нього факторів конкурентного середовища.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до побудови системи стратегічного управління конкурентоспроможністю та процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства [1, 5, 7, 9, 11]. Причому, сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку підприємства в більшості авторів відзначаються ознаками єдиної концептуальності суджень. Зокрема, до них віднесено обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії: визначення місії та цілей підприємства; аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінка сильних і слабких сторін формування конкурентної позиції; альтернативність стратегічних рішень; коригування, виконання та контроль стратегії.

На відміну вже існуючих моделей запропонований варіант поетапного формування і реалізації конкурентної стратегії (рис. 1) є більш деталізованим, обґрунтовує систему вибору та ресурсозабезпеченого оптимального варіанту стратегічної поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Кожен із етапів конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур і методичного обґрунтування.

Так, першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування підприємства, зокрема, причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, кроків формування механізму і концептуальних завдань розвитку діяльності в стратегічному періоді.

Більше того, важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

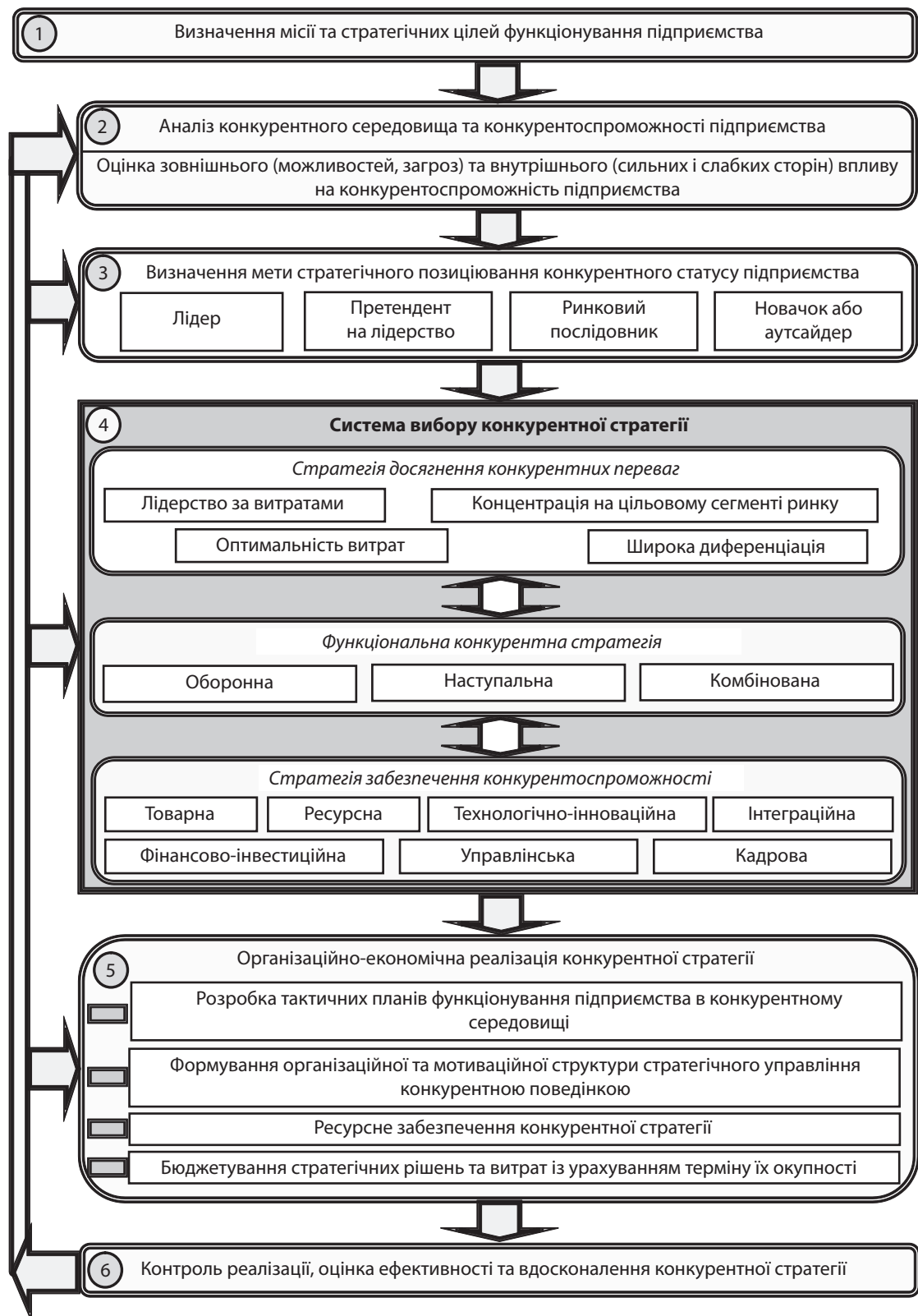


Рис. 1. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Водночас систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема, побудову дерева цілей (рис. 2). Як правило, економічні та соціальні цілі діяльності є взаємозалежними та забезпечують у стратегічному періоді

збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Натомість, аналіз конкурентоспроможності підприємства є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення

факторів розвитку та інноваційного потенціалу конкурентоспроможності, а її інтегральна оцінка виступає інструментом обґрунтування концепції стратегічного позиціонування підприємства в конкурентному полі, забезпечує системні взаємозв'язки окремих параметрів і показників діяльності та їх динаміку в стратегічному періоді.

Для оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) факторного впливу на підприємства використано SWOT-аналіз як своєрідну форму стратегічного балансу, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності [4, 5, 6, 8, 10]. SWOT-аналіз доцільно проводити в розрізі окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища в цілому, а його результати в значній мірі можуть бути абстраговані для оцінки інших підприємств конкурентів. Так, з урахуванням значного рівня суб'єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції підприємства і вироблення напрямку його розвитку в конкурентному середовищі [3, 6, 11].

Вважаємо за доцільне за основу обирати маркетингове спрямування стратегічної мети конкурентної позиції підприємства. Відповідно до частки ринку, що планує освоювати підприємство, виділено типи стратегічної мети розвитку конкурентної позиції: «лідер», «претендент на лідерство», «ринковий послідовник», «новачок» [6, 8, 9, 12]. Так, важливим є альтернативність та багатоваріантність вибору стратегічних рішень відповідно до критерію мінімізації ризику невиконання окремих бізнес-проектів, планових завдань господарської діяльності, неотримання цільових фінансових результатів.

Додамо, вибір базової конкурентної стратегії є відображенням стратегічного аналізу діяльності, конкурентного статусу підприємства, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури. Таким чином, систематизація вибору конкурентної стратегії підприємством – це обґрунтування та оптимізація сценарію досягнення конкурентних переваг, конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності.

Загальновідомо, що типові ознаки конкурентної стратегії відображають загальні параметри її виконання, зокрема завдання зростання цільового сегмента ринку.

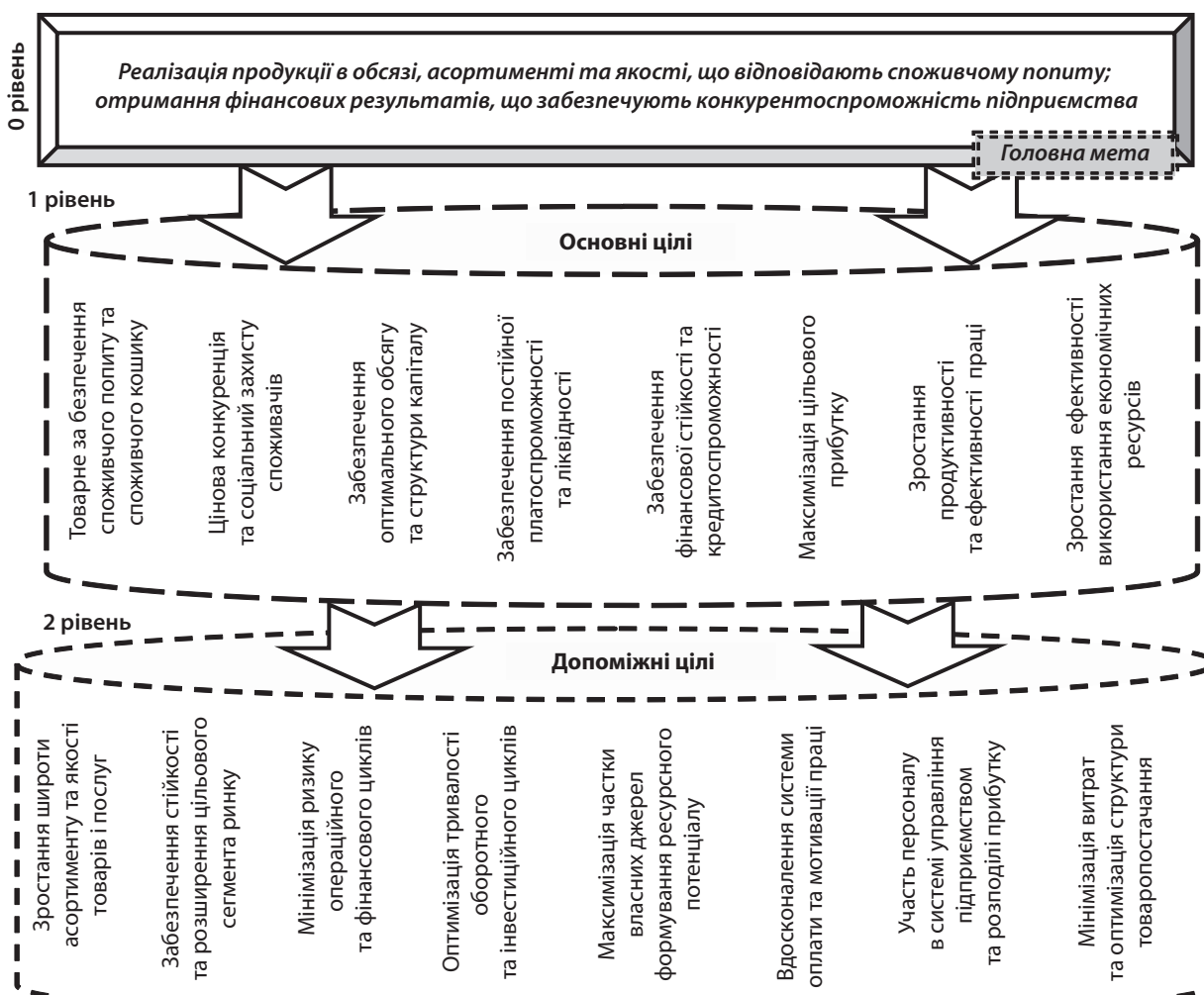


Рис. 2. Систематизація стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства

Відповідно, функціональні особливості конкурентної стратегії є відображенням галузі, сфери господарювання, ступені розвитку конкурентного середовища, технологічної та організаційної структури. У зв'язку з цим, урахування даних особливостей забезпечує функціональне використання конкурентних переваг.

Вважаємо, що економічна характеристика типових стратегій досягнення конкурентних переваг повинна поєднувати маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) та фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації витрат) (табл. 1).

Очевидно, важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної стратегії підприємства, що, як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію обсягу доходів і прибутку, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегменту ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації. Необхідно визнати, що маркетинговий підхід передбачає зростання швидкості реалізації зі зменшенням витрат обігу, ціни, фокусування попиту і пропозиції відповідно до вимог цільового сегменту ринку [1, 2, 5, 8, 10, 11].

Відповідно, використання функціональних стратегій може носити модифікований характер і враховувати соціально-економічні особливості ринку та стадії життєвого циклу підприємства. Так, наприклад, головною метою застосування підприємством оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення

ризиків втрат і зниження частки цільового сегменту ринку до мінімального рівня; наступальна стратегія передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегменту ринку. На нашу думку, функціональна стратегія має бути комбінованою та змінюватися з урахуванням товарної кон'юнктури ринку та конкурентної інфраструктури. Більше того, враховуючи високу динамічність економічних процесів, підприємство повинно завжди бути організаційно готовим до впровадження оперативних рішень, що забезпечать виконання конкурентної стратегії. Таким чином, підприємство комбінує конкурентні стратегії оборони та нападу, що в поєднанні створює господарську систему інноваційного характеру забезпечення конкурентоспроможності.

Додамо, що ресурси підприємства в динаміці змінюють свою форму, вартісну та якісну оцінки, тому стратегії забезпечення конкурентоспроможності є взаємозв'язаними та формують систему конкурентної стратегії. Відповідно, для забезпечення визначеного рівня конкурентоспроможності керівництву підприємства доцільно використовувати ряд стратегій: товарну, ресурсну, технологічно-інноваційну, інтеграційну, управлінську, фінансово-інвестиційну, кадрову тощо.

Важливим етапом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають

Таблиця 1

Характеристики конкурентних стратегій підприємства

Ключові параметри	Типові стратегії досягнення конкурентних переваг			
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Стратегії цільового сегмента ринку
Стратегічна мета	Зростання товарооборотності за рахунок зменшення ціни	Зростання сегмента не спеціалізованого товарного ринку	Зростання товарооборотності за рахунок якості та зменшення споживчих витрат	Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів
Конкурентна перевага	Мінімальна витратомісткість обороту	Мінімальна цінова еластичність попиту	Мінімальна ціна реалізації та споживання	Мінімальна диференціація споживачів, стійкість попиту і споживання
Асортимент товарів	Товарна спеціалізація та обмеженість вибору	Товарна диференціація та широта вибору	Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни	Товарна спеціалізація та широта вибору
Пріоритети у маркетингу	Зменшення рівня умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу доходів	Реалізація продукції з диференційованими споживчими властивостями	Реалізація товарів-аналогів за якістю зі зменшенням ціни	Фокусування попиту і пропозиції за специфікою цільового сегмента ринку
Торговельно-технологічний процес	Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та зростання інноваційності продукції	Використання прогресивних форм товаропросування та відсутність цінових коливань	Реалізація товарного асортименту мінімальної витратомісткості	Зростання цільового сегмента ринку відповідно до умов життєвого циклу підприємства
Умови забезпечення	Зменшення рівня витрат, середньої ціни та зростання прибутковості	Забезпечення унікальності споживчих властивостей та стійкості цінової політики	Однотимчасне технологічної структури та зниження рівня умовно-постійних витрат	Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту

окремі цілі стратегічного плану конкурентоспроможності. Зокрема, тактичне планування конкурентної стратегії забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів господарської діяльності.

Заключним етапом життєвого циклу конкурентної стратегії є контроль її реалізації, оцінка ефективності та вдосконалення. Контроль передбачає моніторинг окремих параметрів і показників шляхом порівняння фактичних і запланованих значень, визначення відхилень з аналогічними параметрами підприємств конкурентів.

ВИСНОВКИ

Невід'ємною умовою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є визначення достовірності стратегічних моделей розвитку та їх коригування в умовах значних відхилень фактичних і запланованих показників конкурентоспроможності. Також, необхідним є визначення резервів зростання конкурентоспроможності в стратегічному періоді, зокрема шляхом зростання ефективності використання ресурсного потенціалу та отримання відповідних конкурентних переваг. Відповідно розробка та реалізація конкурентної стратегії потребують методологічного, методичного і інформаційного забезпечення та передбачають використання розглянутого і вдосконаленого механізму забезпечення конкурентної стратегії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М.: Экономика, 1993. – 519 с.
2. **Борисенко З. М.** Основи конкурентної політики : підруч. / З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.
3. **Воронко А. Е.** Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань / А. Е. Воронко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – № 3 (145). – С. 53 – 61.
4. **Должанський І. З.** Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. **Донець Л. І.** Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець // Бюлетень Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 101 – 106.
6. **Ковтун О. І.** Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів : «Новий Світ - 2000», 2005. – 388 с.
7. **Круглов М. И.** Стратегическое управление компанией : уч. для вузов / М. И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1999 – 768 с.
8. **Мізюк Б. М.** Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта. ЛКА, 1999. – 338 с.
9. **Синіговець О. М.** Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Синіговець // Вісник економіки та промисловості. – 2012. – № 39. – С. 275 – 278.
10. **Немцов В. Д.** Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.
11. **Портер М. Е.** Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

12. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 1993.
- Borysenko, Z. M. *Osnovy konkurentnoi polityky* [COMPETITION POLICY]. Kyiv: Takson, 2004.
- Dolzhanskyi, I. Z., and Zahorna, T. O. *Konkurentospromozhnist pidpryemstva* [Competitiveness of enterprises]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.
- Donets, L. I., and Donets, A. A. "Bazovi pryntsyipy suchasnoi paradyhmy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva" [Basic principles of modern management paradigm of enterprise's competitiveness]. *Biuletyn Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, vol. 2, no. 1(5) (2012): 101-106.
- Fatkhutdinov, R. A. *Upravlenie konkurentosposobnosti organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: Eksmo, 2004.
- Kovtun, O. I. *Stratehiia pidpryemstva* [Business Strategy]. Lviv: Novyi Svit-2000, 2000, 2005.
- Kruglov, M. I. *Strategicheskoe upravlenie kompaniei* [Strategic Management компанияей]. Moscow: Russkaia Delovaia Literatura, 1999.
- Miziuk, B. M. *Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom* [Strategic management]. Lviv: Kooposvita; LKA, 1999.
- Nemtsov, V. D., and Dovhan, L. Ie. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv, 2002.
- Porter, M. E. *Stratehiia konkurentsii* [Competitive Strategy]. Kyiv: Osnovy, 1998.
- Synihovets, O. M. "Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva" [Strategic management of enterprise's competitiveness]. *Visnyk ekonomiky ta promyslovosti*, no. 39 (2012): 275-278.
- Voronko, A. E. "Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstv v umovakh ekonomiky znan" [Strategic management competitiveness of enterprises in the knowledge economy]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 3(145) (2010): 53-61.