

УДК 65.014.1;339.137.2

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА
СВІТОВОМУ РИНКУ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.100119.76.347

**Кахович О. О., к.н.д.у.,
Мащенко С. О., к.е.н.,
Гавриленко Д.О.***ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури»*

У сучасних умовах вихід підприємств на зовнішній ринок потребує управління міжнародною конкурентоспроможністю, яке характеризується високим рівнем складності та невизначеності. Покращення управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств веде до підвищення експортного потенціалу країни, що в свою чергу, дає змогу забезпечити її сталий розвиток. Метою статті є побудова моделі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства на основі аналізу питань формування та відтворення необхідного і достатнього рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі принципів та механізмів управління міжнародної економічної діяльності підприємства. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є системою, що поєднує принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направлена на збалансування зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємства. Запропонована модель управління конкурентоспроможністю допоможе підприємствам керувати процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть конкурентні переваги для його успішної діяльності. Подальших досліджень вимагають питання застосування ефективних методів управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах ринку.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність підприємства; управління конкурентоспроможністю підприємства; формування стратегії управління конкурентоспроможністю; модель управління конкурентоспроможністю підприємства

UDC 65.014.1;339.137.2

**MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS
OF THE ENTERPRISE ON THE WORLD MARKET**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.100119.76.347

**Kakhovych O., PhD in Gov. Sc.,
Maschenko S., PhD in Economics,
Gavrylenko D.***Prydniprovska state academy of civil engineering and architecture*

Modern outsourcing companies need international competitiveness management, which

is characterized by a high level of complexity and uncertainty. Improving the management of the competitiveness of domestic enterprises leads to the export potential of the country, which, in its turn, makes it possible to ensure its sustainable development. Managing the international competitiveness of an enterprise is a systematic knowledge of the principles, methodology and technology of forming competitive advantages and ensuring their basic activity as subjects of international economic activity. The purpose of the article is a construction of case frame by the competitiveness of modern enterprise on the basis of forming and recreation of necessary and sufficient level of international competitiveness of enterprise on the basis of principles and management mechanisms of international economic enterprise activity. A management of the international competitiveness of enterprise is the system, that combines principles, methods and technology of forming of competitive edges and providing on their basis of viability of enterprise as a participant of international economic activity. The control system of the enterprise competitiveness must to make equilibrium of connections between enterprises, and also it must create an effective internal economic mechanism and systems of enterprise management. The proposed system of enterprise competitiveness management will help enterprises to manage the processes of providing of competitive edges for its successful activity. Further researches are required by the questions of application of effective methods of competitiveness management in the modern market terms.

Keywords: international competitiveness; enterprise competitiveness; enterprise competitiveness management; formation of competitiveness strategy; system of enterprise competitiveness management

Актуальність проблеми. Міжнародна конкурентоспроможність – одне з найскладніших явищ сучасного міжнародного економічного життя. Питання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств не є новими для економічної науки. Вони виникали на різних етапах економічного розвитку країн світу. Актуальність цих проблем зумовлюється, насамперед, характером стану економічних систем, у яких зовнішньоекономічний напрям діяльності відіграє роль фактора підтримки у кризовому розвитку подій. Крім того на формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю впливають процеси глобалізації при яких рівень міжнародної конкурентоспроможності набуває найважливішої умови економічного і політичного самовизначення, включення держави та її суб'єктів господарювання у світові господарські комплекси.

Вагомий вплив на дослідження питань управління конкурентоспроможністю здійснили такі іноземні та вітчизняні вчені як: І. Ансофф, Б. Карлофф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон,

А. Стрікленд, І. Должанський, Т. Загорна, Н. Задорожна, О. Зозульова, Ю. Іванов, В. Павлова, Л. Піддубна, І.Ю. Сіваченко та багато інших. В працях дослідників досліджено поняття конкуренції, конкурентоспроможності, її моделі, концепції, методологія управління конкурентними перевагами тощо. Враховуючи мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, важливого значення набуває побудова моделі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

Метою статті є побудова моделі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства на основі аналізу питань формування та відтворення необхідного і достатнього рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі принципів та механізмів управління міжнародної економічної діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як спроможність фірми до вивчення попиту, здатністю до проектування, виготовлення та реалізації товару, який по своїм властивостям краще задовольнятиме потреби споживачів, ніж конкуренти. Конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю до адаптації до умов зовнішнього середовища.

В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [2, с. 268]:

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;
- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі стають «законодавцями моди» у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Поняття конкурентоспроможності є дуже важливим показником, який визначається стабільністю підприємства і товару, який випускається на ринку, а також рівнем продажів продукції фірми на ринку.

Одним із критеріїв, який визначає успішність діяльності підприємства на світовому ринку є рівень його міжнародної конкурентоспроможності.

Міжнародну конкурентоспроможність розглядають як досягнення підприємства конкурентних переваг у суперництві на міжнародному ринку. Конкурентні переваги представляють собою набір певних характеристик товару або марки, що мають певну перевагу над конкурентами, які визначаються у порівнянні до найбільш істотних характеристик. Конкурентні переваги показують, у яких напрямках фірма досягла кращих результатів за конкурентів. Конкурентні переваги дають змогу вірно обрати стратегію позиціонування продукції на ринку, обравши цільові сегменти на ринку і сконцентрувати там свої фінансові ресурси.

Важливим місцем в управлінні конкурентоспроможністю займає оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дає можливість з'ясувати конкурентне місце, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. В загальному процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з таких етапів:

- 1) Визначення мети оцінки конкурентоспроможності.
- 2) Вибір групи основних конкурентів з необхідною інформацією для оцінки конкурентоспроможності.
- 3) Визначення основних груп показників конкурентоспроможності для їхньої оцінки.
- 4) Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників для всіх фірм.
- 5) Формування висновку про рівень конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів для покращення або утримання конкурентних позицій.

▪ науковій літературі зустрічається наступний процес оцінки конкурентоспроможності підприємства, який є більш повним:

- 1) встановлення відповідності продукції вимогам стандартів;
- 2) обґрунтування набору показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;
- 3) вибір еталону для порівняння;
- 4) порівняння якісних, економічних і маркетингових показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;
- 5) аналіз можливостей підприємства щодо поліпшення цих показників;

б) розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції;

7) аналіз конкурентних переваг і недоліків порівняно з конкурентами [4, с. 258].

Основним завданням підприємства, що пов'язане з ефективністю виробництва та отриманні конкурентних переваг є досягнення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку. Для досягнення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку, підприємству слід вміти правильно управляти своєю конкурентоспроможністю.

Підприємство є однією із головних ланок економіки країни, базою для задоволення потреб в державі. Але з розвитком ринкових відносин постає проблема у підтриманні стійкості та розвитку бізнесу для кожного підприємства. Саме тому важливим є розробка системи управління конкурентоспроможністю підприємства через постійний моніторинг кон'юнктури ринку, головних показників діяльності конкурентів, вдосконалення виробничих, збутових та управлінських процесів. Важливо здійснювати таке управління на підприємстві, яке б пристосовувало до непередбачуваних ситуацій в майбутньому. Вихід на ринок з конкурентоздатним товаром є лише початковим етапом у роботі підприємства на ринку, а далі потрібна систематична робота з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства містить сукупність заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами [5, с. 62].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частковою функцією загального менеджменту, яка спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства. Конкурентоспроможність є відкритою системою, яка має вхід і вихід, може бути як керованою, так і не керованою.

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Для забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на формуються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) Реалізація функцій управління: планування процесу; управління впровадженням технологій; вдосконалення продукції.

2) Формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів.

3) Формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази.

4) Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Не менш важливим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка впроваджується на основі аналізу сильних та слабких сторін та включає в себе такі показники:

- 1) потреба у капіталовкладеннях;
- 2) широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни;
- 3) потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- 4) сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;
- 5) формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;
- 6) постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок [7, с. 71].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі таких базових принципів:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю – цей принцип означає, що будь-яке управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні її практичні завдання;

- принцип системності управління – означає розгляд будь-якого об'єкту як системи. Системний підхід дозволяє враховувати усі потрібні взаємозв'язки в системі управління та дозволяє зважувати чинники та

спрямовувати механізм прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління. Він передбачає врахування економічних законів при формуванні системи управління конкурентоспроможністю і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності роботи системи управління;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю. Він вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику. Так як ресурси підприємства обмежені, тому спочатку вони мають спрямовуватись у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності, який передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо інших варіантів їх прийняття повинні зводитись до співставного вигляду по параметрах часу, якості, кількості, масштабу, ризику, визначеності/невизначеності, реалістичності, тощо. Вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення повинен здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства. Він передбачає вияв сильних та слабких сторін об'єкту управління, в наслідок чого можна формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що розвиток підприємства залежить від можливостей, які ініціюються змінами у зовнішньому середовищі, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості – цей принцип вказує на те, що програми підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних засадах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості - цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування у разі змін параметрів ринку і появи потенційно можливих загроз;

- принцип етапності передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства повинен бути регламентований процедурно та в часі.

При управлінні конкурентоспроможністю підприємства застосовують такі основні підходи:

- системний, як логічний спосіб мислення, згідно якого управління конкурентоспроможністю підприємства засноване на чітко окресленій меті управління і забезпечує підпорядкування усіх підсистем задля досягнення мети;

- процесний, який передбачає структурування і диференціювання бізнес-процесів підприємства на кілька складових, які допомагають досягнути поставленої мети;

- функціональний, який розглядає систему взаємопов'язаних функцій, куди входить процес планування, організації, мотивації та контролю всіх ресурсів, які пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю;

- ситуаційний, який передбачає використання сучасних управлінських технологій, методів та прийомів.

Дуже важливим етапом управління конкурентоспроможністю є формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найсуттєвіших та найскладніших етапів стратегічного планування. У сучасних ринкових умовах необхідним є пошук таких організаційно-економічних механізмів розробки стратегії управління конкурентоспроможністю, які забезпечують ефективний розвиток компанії на внутрішньому ринку та надавали доступ до міжнародних ринків.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність

розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу; окрім того, стратегія – довгостроковий план розвитку підприємства, що являє собою сукупність цілей різних видів і рівнів, упорядкованих у єдину ієрархічну ранжируему систему, та механізмів їх досягнення [8, с. 95].

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних рівнях: на підприємстві, на регіональному та державних рівнях. На кожному з цих рівнів виконуються низка завдань, які повинні сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направлена на збалансування зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємства (рис.1). Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен охоплювати усі сфери діяльності підприємства з метою формування стійких позицій на ринку.

Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати у двох напрямках – внутрішньому та зовнішньому.



*Рис. 1 Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку
Джерело: авторська розробка*

Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється на підприємстві або групі підприємств, а зовнішнє – на регіональному та національному рівнях. Суб'єктами внутрішнього управління конкурентоспроможністю виступають керівники та менеджери підприємств, а об'єктами – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства.

Досконалість організаційно-економічного механізму функціонування підприємства є основою його ефективного управління. Організаційно-економічний механізм підприємства – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем [8, с.95]. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від організаційної побудови, величини та кількості підрозділів, стилю управління, системи відповідальності організаційних підрозділів, технологій виробництва, планування, організації, координації та мотивації праці, психологічного клімату на підприємстві та інше.

Складність процесу управління конкурентоспроможністю залежить від кількості підрозділів на підприємстві, ефективності їх поєднання та взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженістю оргструктури управління. У більшості підприємств організаційна побудова не відповідає вимогам ринку. Вони є не гнучкими, їхня система управління не включає такі важливі підсистеми в ринкових умовах, як маркетинг, логістика, інновації тощо.

На сьогоднішній день у більшості підприємств внутрішнє управління конкурентоспроможністю зводиться до управління виробництвом продукції. Проте, при цьому недостатньо уваги приділяється асортименту продукції та діагностиці споживчого попиту. На політику управління асортиментом продукції впливають такі чинники:

- галузь, на якому підприємство функціонує;
- споживчий попит;
- імпортозалежність галузі;
- конкурентне середовище;
- виробничі можливості підприємства.

Підприємство повинно розробити власну систему асортиментних показників, які відповідають цілям та завданням управління. На більшості українських підприємств зустрічається інтуїтивне управління асортиментом продукції з відсутністю економічної обґрунтованості. В сучасних умовах необхідно правильно оцінити потребу та купівельну спроможність споживачів, частку на ринку, позиції конкурентів та незаповнені ніші ринку.

Управління асортиментом продукції тісно пов'язане з управлінням якістю. Для підвищення якості продукції на підприємстві потрібно розробити інтегровану систему якості продукції, яка включає в себе вимоги міжнародних стандартів, і які б могли ефективно функціонувати в ланцюзі «виробництво-переробка-реалізація».

Безперечно, в управлінні конкурентоспроможністю підприємства роль якості продукції є визначальною, проте поряд з нею, важливого значення набуває проблема безпечності продукції.

До системи управління конкурентоспроможністю також входить маркетинг. Діяльність служби маркетингу повинна бути інтегрованою з основними ланками підприємства. Основною роботою відділу маркетингу є розробка стратегії і тактики маркетингу, виконання основних функцій маркетингу, таких як, дослідження кон'юнктури ринку, позиціонування товару та підприємства. Результатом роботи відділу має бути комплексний план маркетингу.

Під час управління конкурентоспроможністю важливого значення набувають логістичні підходи до оптимізації заготівельної та виробничо-збутової діяльності підприємства.

Ще одною складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є операційний менеджмент, основою якого є управління не значним за часом та обсягом самостійним елементом технологічного процесу. Важливою складовою даної підсистеми є сукупність операційної документації, спеціалізація та кооперація виробництва реагування на розпорядження та накази, механізм управління виробництвом.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є однією з найважливіших складових діяльності кожного підприємства. Запропонована модель управління конкурентоспроможністю допоможе підприємствам керувати

процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть конкурентні переваги для його успішної діяльності. Подальших досліджень вимагають питання застосування ефективних методів управління конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник за ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 304 с.
2. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В.І.Легкий. // Науково-інформаційний вісник «Економіка». – 2015. – №11. – С. 267–273.
3. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / Єлець О.П., Богдан Є.В.. // Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. – 2014. – С. 82–91.
4. Шинкар С. М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / С. М. Шинкар, М. В. Брижата. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – №1. – С. 256–261.
5. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко. // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С. 62–66.
6. Масляева О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. - [Електронний ресурс] / Масляева О.О. // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.
7. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. С. Хринюк, Ю. О. Хваль. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – №1(21). – С. 70–73.
8. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник ЖДТУ.– 2010.– №3 (53).–С. 94–98.
9. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

REFERENCES:

1. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Management of foreign economic activity]: Teaching. manual appearance doctor of sciences, prof. I. I. Dakhna. K. : Center for Educational Literature, 2006. - 304 pp.
2. Legky V. I. Etapy otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta vydy stratehii yii pidvyshchennia [Stages of enterprise competitiveness assessment and types of strategies for its improvement] / V.I. Legky. // Scientific and Information Bulletin "Economics". -

2015 - # 11. - S. 267-273.

3. Yelets O.P. Sutnist konkurentsii ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The Essence of Competition and Competitiveness of the Enterprise] / E.O.P., Bogdan Yu.V. // Ways and factors of reducing the cost of industrial enterprises. - 2014. - pp. 82-91.
4. Shinkar SM. Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Analysis of methods for assessing the competitiveness of the enterprise] / S. M. Shinkar, M.V Brigada. // Economic strategy and prospects of trade and services development. - 2011. - №1. - P. 256-261.
5. Kirichenko L. Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [The mechanism of enterprise competitiveness management] / L. Kirichenko. // Bulletin of KNTEU. - 2009. - №1. - with. 62-66.
6. Maslyaeva O.O. Ekonomichna sutnist katehorii «konkurentospromozhnist»: definitsiia ta systematyzatsiia [The economic essence of the "competitiveness" category: definition and systematization.] - [Electronic resource] / Maslyaeva O.O. // Effective economy. - 2011. - Mode of access to the resource: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>
7. Hrinyuk O. S. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Managing the competitiveness of the enterprise] / O.S. O. Khval // Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business. - 2013. - No. 1 (21). - P. 70-73.
8. Samoylyk Yu.V. Ekonomichni mekhanizm formuvannia stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Economic mechanism of forming a strategy for managing the competitiveness of the enterprise] // Bulletin of the ZhDTU .- 2010. - №3 (53). - P. 94-98.
9. Kisliy V.M., Bilovodskaya O.A., Olefirenko O.M., Solyanyk O.M. Lohistyka: Teoriia ta praktyka [Logistics: Theory and Practice]: Teaching. manual - K: Center for Educational Literature, 2010. - 360 p.