

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ THE ENTERPRISES COMPETITION POTENTIAL MANAGEMENT

*У статті проаналізовано основні риси конкурентного потенціалу підприємства. Проведено аналіз теорії конкурентних переваг підприємства. Розроблено структурно-логічну схему досягнення підприємством конкурентних переваг. Досліджено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, маркетинг-менеджмент, конкурентоспроможність, бенчмаркінг, методи, матриця.

*В статье проанализированы основные черты конкурентного потенциала предприятия. Проведен анализ теории конкурентных преимуществ предприятия. Разработана структурно-логическая схема достижения предприятием конкурентных*

*преимуществ. Исследованы методы оценки конкурентоспособности предприятия.*

**Ключевые слова:** конкурентный потенциал, маркетинг-менеджмент, конкурентоспособность, бенчмаркинг, методы, матрица.

*Basic features of competition potential of enterprise are analyzed in the article. The analysis of enterprise competitive edges theory is conducted. Structural and logical chart of enterprise competitive edges achievement is developed. Methods of enterprise competitiveness estimation are investigated.*

**Key words:** competition potential, marketing-management, competitiveness, benchmarking, methods, matrix

УДК 330:339.13

**Левків Г.Я.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту  
Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Постановка проблеми.** Належний рівень конкурентоспроможності підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Водночас це передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а його продукція користується постійним попитом. Однак у реальних умовах ринку цей стан проявляється в динамічному процесі, тому керівництво підприємства повинно вчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку і проводити відповідні структурні зміни в політиці ведення виробництва та реалізації продукції.

Важливим показником конкурентоспроможності будь-якого рівня є наявність конкурентних переваг, тобто чинників, які відсутні або менш виражені в інших підприємств. Зазначимо, що чинники, які формують конкурентні переваги підприємства на ринку, змінюють свій вплив на забезпечення його конкурентоспроможності на ринку залежно від середовища його функціонування та інструментів досягнення конкурентних переваг. Такими конкурентними перевагами для підприємств стратегічно виступатиме маркетинг-менеджмент.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми конкурентоспроможності постійно досліджуються в науковому середовищі розвинених країн. Теоретичним надбанням є наукові праці економістів-дослідників різних часів, а саме: Г. Азоева, М. Портера, Д. Рікардо, Дж. Робінзона, А. Сміта, А. Томпсона, Ф. Хайєка, Е. Чемберлена, А. Юданова, П. Самуельсона, Й. Шумпетера та ін. Шляхи досягнення конкурентоспроможності, що висвітлені в наукових дослідженнях світових і вітчизняних учених, неможливо в повному обсязі реалізувати

у роботі підприємств, адже для їх роботи створені різні умови ринкового середовища.

Проте в наукових дослідженнях не сформовано єдиного підходу до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

**Постановка завдання.** Визначається рівень конкурентоспроможності підприємства залежно від природних умов, неспівпадінням робочого періоду та періоду виробництва, сезонністю, різноманітністю форм власності та організаційних форм господарювання, впливом світового ринку, участю державних органів у розвитку та підтримці його галузей.

Тому формуючи систему маркетинг-менеджменту, яка виступатиме інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, необхідно врахувати особливості, які пов'язані з:

- а) специфікою виду економічної діяльності;
- б) високим рівнем конкуренції серед товаровиробників підприємства;
- в) великою кількістю та різноманітністю організаційно-правових форм господарювання.

Економічне середовище, в якому сьогодні функціонують підприємства, характеризується значним посиленням динамізму всіх економічних процесів, особливо це стосується конкурентної боротьби. Результативне функціонування у цих умовах вимагає пошуку шляхів, які дають змогу найбільш повно використовувати їх внутрішні та зовнішні потенційні можливості, а це передбачає необхідність визначення конкурентного потенціалу в діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи результати дослідження, на нашу думку, під конкурентним потенціалом підприємств

варто розуміти сукупність ресурсів і можливостей підприємства, які за раціонального використання формуватимуть його конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійкі конкурентні позиції на ринках у довгостроковому періоді. До основних рис конкурентного потенціалу підприємств варто віднести: сукупність їхніх ресурсів та можливостей; сукупність їхніх конкурентних переваг; здатність у повному обсязі використовувати свої ресурси та можливості.

Комплексний підхід до процесу управління всіма складовими частинами конкурентного потенціалу підприємства варто здійснювати на засадах маркетингового управління в трьох напрямках: конкурентоспроможність товару; конкурентоспроможність виробництва; конкурентоспроможність персоналу.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкурентної потреби (здатність товару бути виділеним споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами) або ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів чи обраного ринку за найважливішими характеристиками: економічними, екологічними, технічними і т. д. [4, с. 7].

Щодо поняття «конкурентоспроможність персоналу», то його розглядають на основі таких механізмів, як: можливість персоналу підприємства генерувати ідеї для розвитку бізнесу з урахуванням умов внутрішнього і зовнішнього середовища, своєчасно виявляти й попереджувати загрози для діяльності підприємства агропромислового комплексу, швидше, ніж конкуренти, впроваджувати інноваційні продукти та підходи, забезпечити виконання поставлених завдань і функцій; розуміння ефективно розробити та запропонувати комплекс управлінських функцій, своєчасно приймати кваліфіковані рішення; здатність забезпечити належний рівень професіоналізму на основі знань та вмінь; здатність проявити свій рівень кваліфікації швидше, ніж конкуренти, у результаті отримати належний рівень винагороди, просування по кар'єрній лінії, належний соціальний статус.

Конкурентоспроможність виробництва підприємств – це здатність сформованої системи виробництва виготовляти та запропонувати на ринок конкурентоспроможну продукцію, завдяки чому отримати належний рівень комерційного успіху.

Критеріями конкурентоспроможності виробництва можуть бути: рівень використання інноваційних технологій, система управління, гнучкість виробництва, пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності виробничих процесів.

Ефективність визначених підходів до управління конкурентним потенціалом підприємств визначатиметься такими результатами: знижен-

ням витрат на постачання і збут; забезпеченням необхідності матеріально-технічними ресурсам; у встановлені терміни за диференційованими цінами; збільшенням обсягів реалізації продукції; збалансованою системою комунікацій; раціональним виробництвом з урахуванням потреб споживачів на ринку; оптимізацією асортиментної політики з урахуванням потреб регіону та ін.

Багато науковців досліджують питання конкурентоспроможності підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так О.І. Драган пропонує здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі такої сукупності методів [3, с. 7]:

1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;

2) методичні підходи, побудовані на основі конкурентоспроможності продукції, що пропонується на ринку;

3) методичні підходи, побудовані на основі теорії конкурентної переваги;

4) метод бенчмаркінгу;

5) методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства тощо.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства І.З. Должанський класифікує за певними ознаками [1]: а) методами оцінки, побудованими на оцінці ринкових позицій; б) методичними підходами, побудованими на основі оцінки рівня маркетинг-менеджменту підприємства; в) методичними підходами, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства [8].

Враховуючи глобалізаційні процеси, що охоплюють усі галузі економіки, науковець виділяє такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: матричні методи (на основі параметричного аналізу); метод «профілей» (на основі фінансового аналізу); методичні підходи, побудовані на основі теорії рівноваги підприємства; методи еталона (графічний), балів, рейтингової оцінки, різниць, рангів; методичні підходи, побудовані на основі визначення ринкової частки; методичні підходи, побудовані на основі математичних розрахунків.

Уважаємо, що методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства слід розглядати в контексті загального процесу прийняття управлінського рішення, а використання певного методу повинно впливати з позиції зацікавленої сторони. Прийняття управлінського рішення реалізується в таких етапах, як: визначення проблеми, формування критеріїв оцінки, збір даних, обробка даних, прийняття рішення.

Застосування такого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства можливе за умови врахування суб'єкта, мети та об'єкта дослі-

дження, а також можливостей суб'єкта щодо підготовки та обробки вихідної інформації.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Конкурентоспроможним буде те підприємство, робота структурних підрозділів якого побудована найефективніше. Впливають на рівень ефективності таких підрозділів велика кількість чинників і ресурсів підприємства. В основі методу лежить оцінка чотирьох груп показників, або критеріїв, конкурентоспроможності.

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, рівень виробничих витрат, рівень експлуатації основних фондів, організацію системи праці на підприємстві, досконалість технологічних процесів.

Другу групу формують показники, що характеризують рівень управління обіговими коштами, потужність джерел фінансування, рівень кредиторської заборгованості, стійкість розвитку в майбутньому (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних засобів).

До третьої групи належать показники, що характеризують рівень ефективності збутової, комунікаційної і стимулюючої політики підприємства (рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

Четверту групу утворюють показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції (якість товару і ціна).

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням рівня фінансової стійкості підприємства. За даного методу оцінка ґрунтується на комплексному підході з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує рівень фінансової стійкості підприємства. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри [5, с. 11, 115].

У цій методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентоспроможності з метою виявлення безлічі найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Метод, заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства. Наявні методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності агропромислового підприємства дають змогу характеризувати конкурентоспроможність із позиції оцінки вартості підприємства (бізнесу). Досвід ведення бізнесу світової практики показує, що рівень ефективності роботи підприємства значною мірою залежить від вартості підприємства. Вартість бізнесу визначається на основі різниці між вартістю капіталу, який

внесений під час створення підприємства акціонерами чи приватними власниками, та вартістю тієї ж частки під час продажу підприємства. Ринкова вартість підприємства залежить передусім від сукупності таких показників: рентабельності виробництва, рівня платоспроможності підприємства, конкурентного статусу підприємства, рівня інвестиційного ризику. Дослідження специфіки роботи зарубіжних підприємств показують, що саме ринкова вартість підприємства є вирішальним чинником його конкурентоспроможності.

Науковці відзначають три підходи в методології оцінки конкурентоспроможності підприємства: дохідний; порівняльний (ринковий); затратний (на основі активів) [6, с. 59–67].

На нашу думку, найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є дохідний, який заснований на припущенні про те, що вартість підприємства можна визначити як суму доходів, які воно приносить своєму власнику.

На думку відомого науковця О. Дубовник [2, с. 204–212], саме бенчмаркінг виступає тим прикладним інструментом формування стратегії, завдяки якому досягають конкурентних переваг у галузі. Бенчмаркінг (від англ. benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів удосконалення власних методів.

Використання бенчмаркінгу є різноспрямованим. Стосовно підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності: логістику, маркетинг-менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Метод оцінки конкурентоспроможності агропромислового підприємства на основі теорії конкурентної переваги. Конкурентна перевага для підприємства – це той показник, який забезпечує її перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Формування конкурентної переваги є основою для побудови ефективної системи маркетинг-менеджменту, завдання якої забезпечити для підприємства належний рівень прибутковості та рівня комерційного успіху, вищого за значенням, ніж у конкурентів.

Специфіка бізнесу дає змогу виділити три основні сфери конкурентних переваг: організаційні (розмір підприємства, ефективність системи управління, потужність ресурсної бази, рівень фінансових ресурсів); функціональні, що реалізуються завдяки структурним одиницям організаційної структури:

– система маркетинг-менеджменту (імідж підприємства, частка підприємства на ринку, сегментація споживачів, рівень обізнаності смаків та уподобань споживачів, сервісне обслуговування, цінова. Збутова, комунікаційна, асортиментна політика);

– виробничий цикл (рівень технологій, рівень використання у виробництві інноваційних технологій, якість продукції, мобільність виробництва, масштабність виробництва);

– кадрова політика (рівень кваліфікації персоналу, його практична підготовка персоналу).

Переваги, які ґрунтуються на взаємозв'язках із зовнішніми організаціями (співпраця з фінансовими колами, торговельними посередниками, конкурентами, постачальниками, громадськими та політичними організаціями).

Процеси формування конкурентних переваг взаємозумовлені та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування й розвитку агропромислового підприємства. Для того щоб залишатися рентабельним у довгостроковому періоді, підприємство повинно постійно посилювати зовнішні конкурентні позиції: підтримувати постійне зростання обсягів продажів, збільшувати відносну частку ринку для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечувати ресурси для реінвестування – збільшення прибутку, залучення нових інвесторів, постійне поповнення товарного асортименту новими продуктами, розширення кола покупців тощо.

Аналіз конкурентних переваг підприємства повинен ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна оперативної оцінити ситуацію, що склалася (рис. 1). Аналітичний інструментарій повинен відповідати найважливішим вимогам для обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень: формувати єдине інформаційне поле; забезпечувати високу опера-

тивність для оцінки ефективності процесів формування й розвитку конкурентних переваг та їх прогнозування.

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства ґрунтується на маркетингоорієнтованому підході до управління підприємством і передбачає дослідження галузі, тобто вивчення стану та тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема, а також внутрішніх можливостей та компетентностей підприємства.

I етап. Дослідження макросередовища агропромислового підприємства: метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу.

II етап. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінка зовнішніх конкурентних переваг агропромислового підприємства: збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їх зміни.

III етап. Оцінка процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємств промислового бізнесу: методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи.

Бостонська консультативна група (США) залежно від кількості конкурентних переваг та їхньої важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків (рис. 2):

1. Оптимальний ринок – спостерігається незначний рівень конкурентних переваг, але вони значні, що наділяє підприємство належним рівнем конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами на ринку.



Рис. 1. Структурно-логічна схема досягнення конкурентних переваг підприємством

Джерело: розроблено автором

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	низька	висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Оптимальний ринок

**Рис. 2. Матриця конкурентних переваг**

*Джерело: побудовано автором на основі [9]*

2. Фрагментарний ринок – на ньому підприємство володіє великими можливостями для досягнення рівня конкурентних переваг, причому це незначні переваги.

3. Тупиковий ринок – підприємство не володіє багатьма конкурентними перевагами, причому вони не є важливими.

4. Спеціалізований ринок – на ньому працюють підприємства з можливістю досягнення належного рівня конкурентних переваг, їх значення достатньо велике.

Проведений аналіз теорії конкурентних переваг показує, що ефективними інструментами для підприємства на конкурентному ринку виступають маркетинг-менеджмент та побудовані в процесі стратегічного маркетингового плану маркетингові конкурентні стратегії.

Враховуючи специфіку роботи підприємства на ринку, можна стверджувати, що досягнення належного рівня конкурентних переваг цим підприємством можливе за умов наявності конкурентних стратегій. Можна виділити лише кілька типових видів конкурентних стратегій.

Ураховуючи поле наукових досліджень М. Портера, який пропонує три базові конкурентні стратегії, що мають універсальний характер та можуть бути використані підприємствами, виділяють стратегії:

- лідерства за витратами (дає змогу знижувати ціни);
- диференціації (товару і ринку);
- фокусування.

Тобто на основі трьох базових стратегій М. Портера можна остаточно виділити такі види конкурентних стратегій для підприємства:

1. Стратегія лідерства за витратами.
2. Стратегія широкої диференціації.
3. Стратегія оптимальних витрат.
4. Стратегія фокусування, яка виділяє:

- стратегію, сфокусовану на низьких витратах;
- сфокусовану стратегію диференціації.

Враховуючи результати дослідження, нами запропоновано стратегії на основі теорії конкурентних переваг для підприємств як інструменти підвищення рівня їх конкурентоспроможності, реалізація яких побудована на інструментах системи маркетинг-менеджменту:

- стратегія зниження собівартості;
- стратегія сегментації ринку;

- стратегія впровадження нововведень;
- стратегія непристосування до конкретних потреб ринку;

- стратегія використання переваги у часі.

Зважаючи на специфіку та напрям роботи підприємства, вибір стратегії проходить певні етапи:

- оцінка переваг і ризиків стратегії;
- аналіз ринкових умов, в яких підприємство планує реалізувати стратегію;

- аналіз відповідності процесу організації виробництва та структури системи управління на підприємстві поставленим вимогам.

На підставі результатів проведеного дослідження оцінку конкурентоспроможності підприємств пропонуємо здійснювати на основі методів, класифікованих за такими ознаками:

- а) рівень управлінського рішення;
- б) аналітичні можливості;
- в) теоретичні засади;
- г) методи, побудовані на інструментах оцінки;
- д) спосіб подання результату.

Варто також розглянути можливості підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію процесу управління в системі маркетинг-менеджменту. Такий напрям спрямований на максимально можливе задоволення потреб клієнтів, досягнення цілей бізнес-процесу, отримання відповідних результатів підприємства в цілому, орієнтацію на ланцюжок створення вартості, при цьому швидкість прийняття рішень висока, монополізація рішень низька, функціональні бар'єри відсутні, висока зацікавленість працівників у кінцевому результаті та є зв'язок з їхньою мотивацією.

У процесі аналізу наявних методичних підходів до побудови оптимального процесу управління в системі маркетинг-менеджменту на підприємствах виокремлено такі:

1) метод формування основних бізнес-процесів з урахуванням особливостей товару для конкретного сегмента агропромислового ринку;

2) формулювання критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів;

3) підхід до структуризації бізнес-процесів на основі врахування наявних ресурсів та стратегічних пріоритетів;

4) коригування бізнес-процесів у змінюваних умовах ринкового функціонування;

5) коригування організаційної структури підприємства під час коригування системи управління.

Виявлено, що оптимізація управління системою маркетинг-менеджменту на підприємствах вимагає застосування клієнтоорієнтованого підходу, на основі якого розроблено метод формування основних бізнес-процесів підприємства з урахуванням потреб конкретних сегментів ринку, що реалізується за такими етапами: сегментування; позиціонування; формування бізнес-процесу під товар сегмента.

Завдання першого етапу передбачають на основі класичних підходів до сегментування ринку виокремити основні сегменти та найбільш перспективні для підприємства. На етапі позиціонування виокремлюють для споживачів переваги в якісних параметрах продукції для виділених сегментів.

Для формування критеріїв, що є підґрунтям для оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємствах, визначаються стратегічні цілі, яких має на меті досягти підприємство. Результативність такої бази критеріїв оцінки дасть можливість не лише провести оцінку короткострокових фінансових результатів діяльності, але й сформує набір вимірних показників, що є необхідною умовою для досягнення позитивних комерційних результатів не лише у сфері фінансів, а також у взаємовідносинах із клієнтами, здійснення бізнес-процесів, навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

До таких критеріїв варто віднести:

1) у напрямі досягнення фінансових цілей – отримання максимального прибутку від інвестованих фінансових ресурсів, підвищення рівня використання активів;

2) у вдосконаленні бізнес-процесів – покращення рівня сервісу в обслуговуванні споживачів і посередників;

3) у впровадженні інновацій – зростання професійного рівня працівників, корпоративної культури на підприємстві;

4) у посиленні стійких відносин із клієнтами – формування та збереження постійної клієнтської бази, поліпшення обслуговування споживачів, посилення взаємозв'язків зі споживачами.

Реалізація визначених бізнес-процесів для підприємства агропромислового комплексу в умовах мінливого середовища вимагає використання спеціальних підходів до системи управління. Сутність таких підходів полягає у використанні фаз циклічності, коли виконуються чотири потоки завдань: «підготовка – виконання – удосконалення – розвиток».

У межах першого потоку завдань – підготовки – здійснюється підготовка для виконання певних бізнес-процесів компонентів (сировини, матеріалів, інформації, механізмів, технічних засобів, методів, підходів, компетенцій).

У межах другого потоку завдань – виконання – реалізуються складники бізнес-процесу за умови, що його структурні компоненти чітко визначені, дії захищені від помилок, він є зрозумілим за умови послідовного й ефективного виконання.

У межах третього потоку завдань – удосконалення – реалізується процес прийняття рішень відповідно до запланованого стану, якщо результати відповідають поставленим вимогам, продукція передається споживачам, в іншому разі – перехід до наступного потоку завдань.

У межах четвертого потоку завдань – розвитку – структурні компоненти визначеного бізнес-проекту досліджуються та розвиваються для відповідності виходів вимогам клієнтів (сегментам, типам роботи підприємства).

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі аналізу визначених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що застосування їх дає змогу не тільки визначити основних конкурентів і місце в конкурентній боротьбі підприємства, а й оцінити ступінь впливу системи маркетинг-менеджменту як інструмента підвищення конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Должанський І.В. Управління потенціалом підприємства / І.В. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 326 с.
2. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–212.
3. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] / О.І. Драган. – К. : ДАКККІМ, 2006. – 160 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямів підвищення : [монографія] / За ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
5. Крейнина М.И. Финансовое состояние предприятия: методы оценки / М.И. Крейнина. – М. : ИКД ДИС, 1997. – 224 с.
6. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Эленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59–67.
7. Левків Г.Я. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності на підприємствах АПК / Г.Я. Левків, А.М. Каньоса // Науковий вісник ЛНУВМ та БТ ім. С.З. Гжицького. – 2013. – № 1(55). – Т. 15. – Ч. 5. – С. 105–110.
8. Менеджмент організацій : [підручник] / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
9. Hounshell, David A. (1984), From the American System to Mass Production, 1800–1932 : The Development of Manufacturing Technology in the United States, Baltimore, Maryland : Johns Hopkins University Press, ISBN 978-0-8018-2975-8, LCCN 83016269 pp 248 ff.