

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ДЕРЖАВИ

### THE EFFICIENCY OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL FIRMS UNDER EUROINTEGRATION

**Скупейко В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Львівський університет бізнесу та права

*У статті визначено необхідність проведення аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на мікрорівні. Розробивши авторську анкету, проведено опитування респондентів у Львівській, Волинській та Рівненській областях. Для обґрунтування обсягу вибірки використано статистичну інформацію щодо чисельності зайнятих на підприємствах аналізованого виду економічної діяльності із застосуванням методики Інституту Геллапа (США). Результати опитування отримали статистичне обґрунтування та відповідні рекомендації щодо їх подальшого використання.*

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, конкурентоспроможність, євроінтеграція, ефективність управління, чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, євроінтеграційні процеси, процеси управління.

*В статье определена необходимость проведения анализа эффективности управления конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий на микроуровне. Разработав авторскую анкету, проведен опрос респондентов во Львовской, Волынской и Ровенской областях. Для обоснования объема выборки использована статистическая информация относительно численности занятых на предприятиях анализируемого вида экономической деятельности с применением методики Института Геллапа (США). Результаты опроса получили статистическое обоснование и соответствующие рекомендации относительно их дальнейшего использования.*

**Ключевые слова:** сельскохозяйственные предприятия, конкурентоспособность, евроинтеграция, эффективность управления, факторы внутренней и внешней среды, евроинтеграционные процессы, процессы управления.

*The article underlines the importance of analyzing the efficiency of competitiveness management in agricultural firms on a micro level. Having elaborated a special questionnaire, the author has performed a survey in Lviv, Volyn and Rivne regions. In order to determine the size of a sample, the author has investigated the statistical data on a number of employees of the enterprises in the industry, using the methodology of the Gallup Institute (USA). Results of the survey has been statistically corroborated as well as accompanied by author's recommendations for further use.*

**Key words:** agricultural firms, competitiveness, eurointegration, management effectiveness, factors of external and internal environments, eurointegration processes, management processes.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Велике прикладне значення у контексті формування і подальшої реалізації ефективної політики зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (СГП) має оцінювання ефективності управління цими процесами.

Попри наявність негативних аспектів функціонування, а також незадовільних тенденцій розвитку є достатні підстави говорити про те, що СГП України на сучасному етапі соціально-економічного поступу держави розвиваються

і формують достатньо вагомі передумови для зміцнення ключових характеристик своєї конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Підтвердженням цього є велика кількість досліджень, які проведені науковцями. Так, у своїх працях О. Винорадор [1], О. Трут [2], Ю. Дайновський [3] та Л. Лахтіонова [4] приділяли увагу аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Дещо ширше з позицій стратегічного бачення та практичної реалізації отриманих результатів дану проблематику

розглядали Г. Азоєв [5], Т. Сааті [6], Р. Фатхутдінов [7], І. Ансофф [8], А. Воронкова [9], А. Гальчинський [10] та ін. Не менш важливим є дослідження конкурентоспроможності підприємств на різних рівневих вимірах науковців М. Гельвіновського [11], Р. Лупака [12], А. Калини [13].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується означена стаття. Проте глобально спостерігаємо високий рівень впливу на параметри конкурентних позицій СГП усіх її функціональних складників, що підсилює актуальність комплексного і системного підходу та політики її забезпечення, які мають опиратися на результати аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю на мікрорівні.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є проведення аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю СГП на мікрорівні із застосуванням анкет.

Слід наголосити, що якщо для аналізу стану конкурентних позицій застосовуються відповідні кількісні методи, то отримання результатів у сфері менеджменту конкурентоспроможності можливе переважно із застосуванням якісних методів аналізу. Безпосереднє оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю СГП було проведено шляхом анкетування їхніх керівників та фахівців. Опитування проводилося у 2017 р. у Львівській, Волинській та Рівненській областях. Опитування здійснювалося з використанням анкети.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для обґрунтування обсягу вибірки використано статистичну інформацію відносно чисельності зайнятих на підприємствах аналізованого виду економічної діяльності. Прийнято рішення щодо оптимальності застосування методики Інституту Геллапа (США), згідно з якою за умови, якщо в опитуванні взяли участь 1,5 тис. респондентів (що до загальної вибіркової сукупності становить не менше 1%), то похибка такого опитування становить не більше 3%. Чисельність зайнятих у сільському господарстві Волинської області у 2016 р. становила 79,6 тис. осіб, у Львівській – 191,5 тис. осіб та у Рівненській областях – 85,5 тис. осіб [14, с. 57]. Виходячи з таких умов, було визначено обсяг вибірки у чисельності 3 600 осіб, що становить більше 1% від генеральної сукупності.

За результатами опитування ідентифіковано невисоку активність СГП відносно здійснення систематичної роботи з управління їхньою конкурентоспроможністю. Так, ствердну відповідь щодо ведення на підприємстві систематичної діяльності з управління конкурентоспроможністю підприємства дали 764 особи, що становило 31,2% від загальної чисельності опитаних. Відповідно 68,8% респондентів відповіли, що така робота на підприємстві не системна. Наявний стан справ слід об'єктивно вважати

негативним, оскільки в розвинених економіках стратегія, політика і тактика конкурентоспроможності посідають центральне місце в управлінні бізнесом і його розвитком.

Не зовсім раціональними слід вважати й ті заходи, які все ж реалізуються СГП у сфері їхньої конкурентоспроможності. Зокрема, переважаюча більшість заходів, що реалізуються підприємствами, стосувалася дослідження ключових характеристик кон'юнктури ринку – 57,3%, тобто діяльності, навіть більше пов'язаної з питаннями просування продукції на ринок.

Позитивно, що 36,0% заходів у сфері конкурентоспроможності стосувалися аналізу конкурентів та їхньої продукції, що тісніше корелює з політикою підприємств у сфері формування та реалізації їхніх конкурентних позицій. Разом із тим украй незначними є реалізовані підприємствами заходи з безпосереднього управління найбільш важливими аспектами конкурентної поведінки. Це організація і реалізація конкретних заходів із посилення конкурентних позицій (лише 5,0% від загальної чисельності відзначених заходів), моніторинг і контроль стану конкурентоспроможності підприємства і його продукції (1,1%), розроблення планів, стратегій, визначення тактики зміцнення конкурентоспроможності (0,5%). Загалом переважаюча більшість респондентів (87,6%) погодилася з повним складом запропонованих для погодження складників конкурентоспроможності підприємства, у т. ч. 98,8% включили до такого переліку фінансово-економічний складник конкурентоспроможності, 82,9% – ринково-інтерфейсний, 96,8% – виробничо-технологічний, 97,4% – матеріально-технічний та 79,6% – соціально-економічний. Це слугує підтвердженням раціональності і доцільності застосування вказаних складників як компонент конкурентоспроможності СГП.

Підтверджено й різний рівень вагомості їхнього впливу на значення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності, причому отримані результати певною мірою відхиляються від результатів емпіричних обчислень (рис. 1). Зокрема, встановлено найвищий рівень впливу фінансово-економічної (0,26) та матеріально-технічної (0,24) компонент. При цьому виробничо-технологічний складник характеризувався коефіцієнтом 0,19, ринково-інтерфейсний – 0,17 та соціально-економічний – 0,14.

Власне, на основі цих компонент й було запропоновано представникам СГП оцінити стан конкурентоспроможності підприємств, які вони представляють. Отримані узагальнені результати подано на рис. 1.

За отриманими результатами можна зробити висновок про високий рівень матеріально-технічного складника конкурентоспроможності СГП; низький рівень ринково-інтерфейсної компоненти та середній рівень конкурентоспроможності інших складників. При цьому з

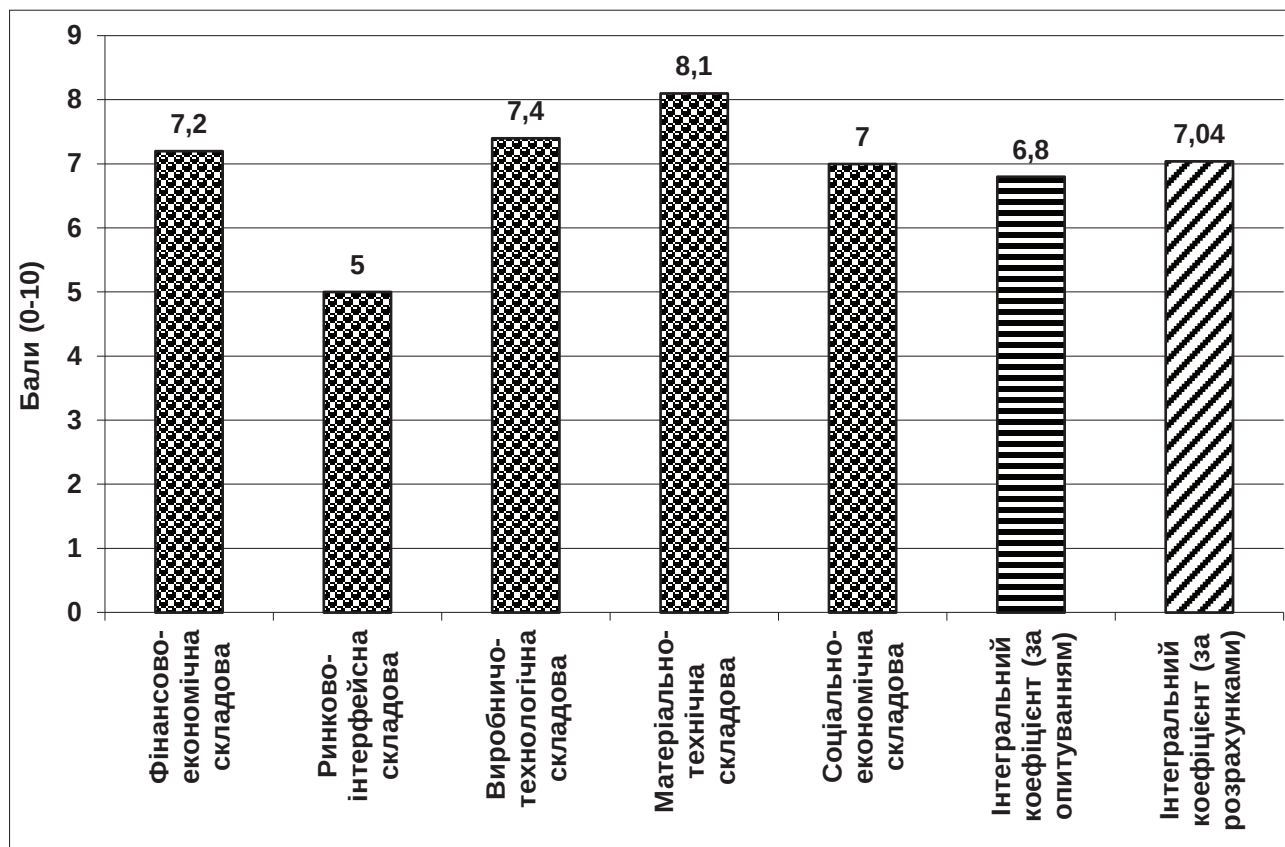


Рис. 1. Результати опитування щодо стану конкурентоспроможності СГП, 2017 р. (опитування проведене автором)

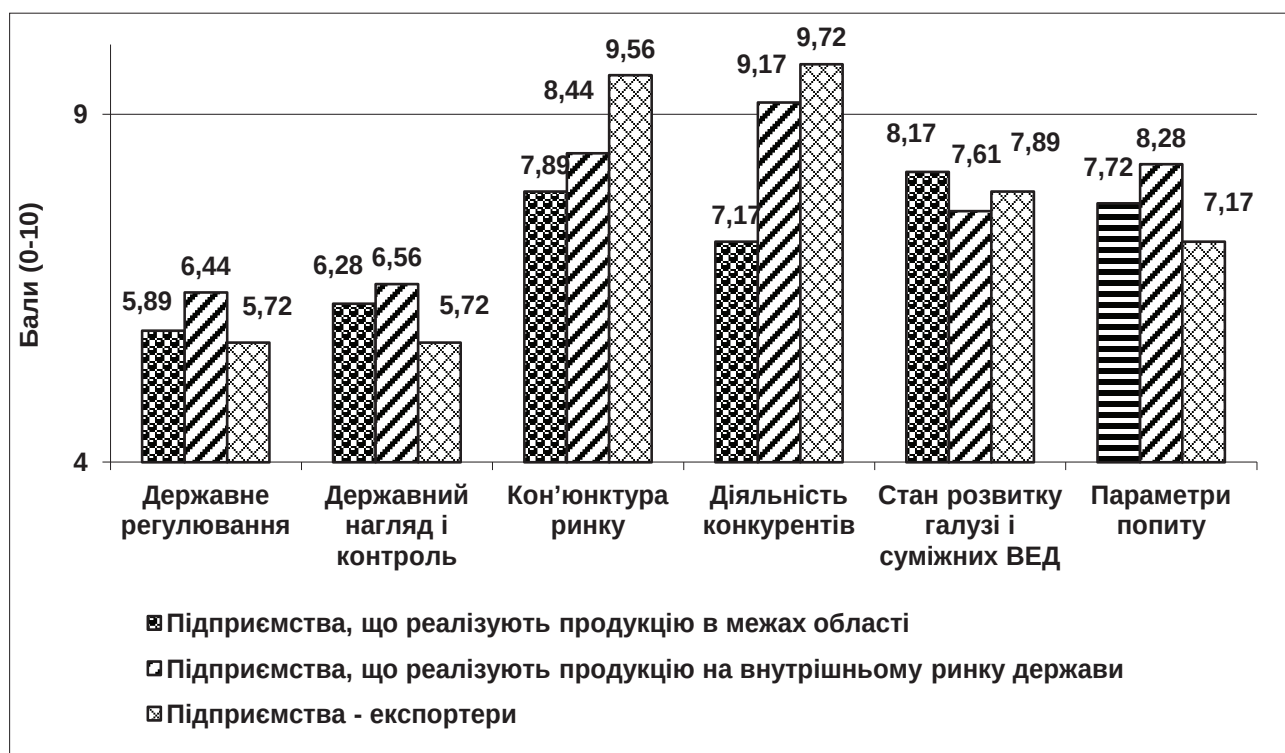


Рис. 2. Результати опитування щодо головних чинників зовнішнього середовища, що призводять до зниження рівня конкурентоспроможності СГП, 2017 р. (опитування проведене автором)

використанням вагових коефіцієнтів складників розрахункове інтегральне значення стану конкурентоспроможності підприємств становило 7,04, тоді як респонденти оцінили загальну конкурентоспроможність своїх підприємств на рівні 6,8. Децю занижену оцінку можна вважати підтвердженням усвідомлення важливості питань управління конкурентоспроможністю представникам СГП.

На рис. 2 представлено результати оцінювання головних зовнішніх чинників, що дестабілюють стан конкурентоспроможності вітчизняних СГП, за якими є підстави виділити як найбільш істотні кон'юнктуру ринку та діяльність конкурентів. Ці чинники особливо відчутні для виробників – експортерів сільськогосподарської продукції та підприємств, які реалізують продукцію на внутрішньому ринку держави.

Встановлено, що в рамках політики забезпечення конкурентоспроможності СГП слід децю меншою мірою орієнтувати власні заходи на захист від змін у системі державного регулювання економіки і розвитку сільського господарства, а також надмірного й обтяжливого державного нагляду і контролю у сфері сільськогосподарського виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. Ці чинники останнім часом значно послабили свій вплив на конкурентні позиції вітчизняних підприємств галузі.

Все ще високим рівнем характеризується вплив на стан конкурентоспроможності вітчиз-

няних СГП таких чинників, як стан розвитку галузі та суміжних видів економічної діяльності, параметри і структура попиту на сільськогосподарську продукцію. Отже, ці чинники разом із впливом кон'юнктури ринків та дій конкурентів мають стати базисом політики управління зовнішніми аспектами конкурентоспроможності підприємств.

Щодо внутрішніх чинників та параметрів конкурентоспроможності вітчизняних СГП (рис. 3), то передусім слід звернути увагу на їх значно вищий рівень важливості для підприємств-експортерів порівняно з СГП, які орієнтуються на внутрішній ринок держави.

Тут особливо високого значення набувають політика керівництва підприємства, розвиненість системи збуту сільськогосподарської продукції та складської і логістичної інфраструктури. Відповідно, ці чинники менш важливі для СГП, які спеціалізуються на збуті продукції в межах області чи на внутрішньому ринку України.

Виявлено також високий рівень впливу на стан конкурентоспроможності вітчизняних СГП чинників техніко-технологічного та матеріально-технічного забезпечення, причому для всіх типів аналізованих підприємств. Усе це накладає власні особливості та потребує врахування під час формування політики забезпечення конкурентоспроможності СГП галузі.

Встановлено, що істотних потенційних переваг слід очікувати вітчизняним СГП – експорте-

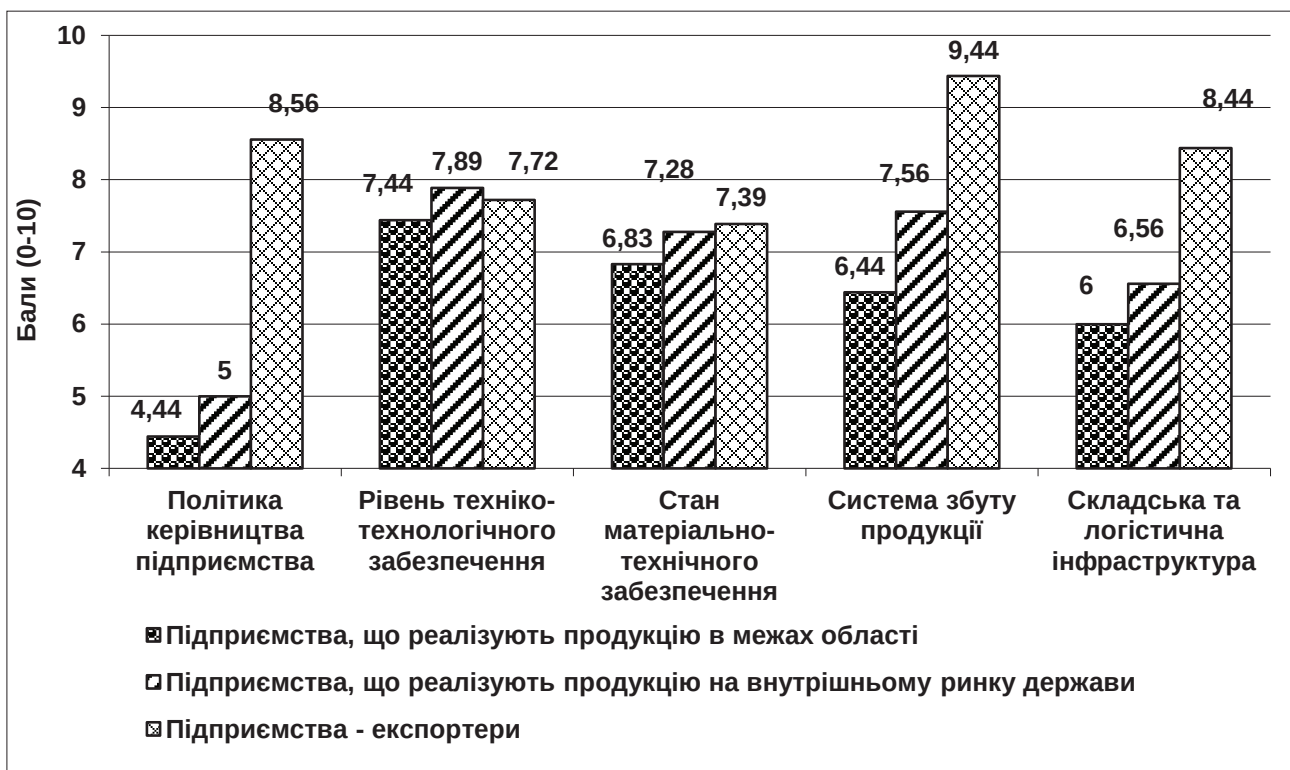


Рис. 3. Результати опитування щодо головних чинників внутрішнього середовища, що призводять до зниження рівня конкурентоспроможності СГП, 2017 р. (опитування проведене автором)

рам сільськогосподарської продукції у найближчій перспективі. Так, суттєвими внутрішніми можливостями щодо зміцнення конкурентоспроможності для цієї групи підприємств є вихід на нові, зокрема зовнішні, ринки (9,39 бали), забезпечення вищого рівня якості та доданої вартості в структурі собівартості сільськогосподарської продукції (9,72), нарощування посівних площ і виробничих потужностей (9,0), рівня врожайності й ефективності фінансово-господарської діяльності (8,44), а також активна маркетингово-рекламна промоція СГП і його продукції (8,72).

Такі висновки і припущення підтверджуються також і високими темпами інтеграції економіки України в глобальне економічне середовище, у т. ч. у зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію з ЄС, створенням зон вільної торгівлі з ЄС, Канадою і т. ін.

Утім, зазначені чинники-можливості не мають настільки високого рівня впливу на зміцнення конкурентоспроможності СГП, які орієнтуються на вищого рівня та збут продукції на внутрішньому ринку держави, особливо коли йдеться про маркетинг і рекламу, вихід на зовнішні ринки, реалізацію програм соціальної відповідальності бізнесу. Для цієї групи підприємств потенціал конкурентоспроможності хоча й меншою мірою, але все ж стосується збільшення посівних площ і розвитку виробничої бази (8,72), підвищення рівня інтенсивних та екстенсивних аспектів ефективності виробництва (7,72), збільшення доходу й оптимізації операційних витрат (7,56). При цьому, усвідомлюючи порівняно обмежену місткість внутрішнього ринку, керівництво підприємств цієї групи пов'язує подальший розвиток бізнесу і з виходом на зовнішні ринки (7,44).

Для локальних сільськогосподарських виробників перспективи відносно внутрішніх можливостей у сфері забезпечення їх конкурентоспроможності переважно стосуються забезпечення вищого рівня ефективності виробничих та комерційно-збутових процесів, диверсифікації бізнес-процесів, диференціації асортименту продукції, зростання рівня її товарності, якості, а отже, і конкурентоспроможності на місцевих ринках. При цьому, вищою є й ув'язка конкурентоспроможності СГП цієї групи з масштабами та ефективністю їхньої соціально відповідальної поведінки.

Хоча слід звернути увагу на те, що аспект реалізації соціальної відповідальності вітчизняні СГП не вбачають потужним внутрішнім чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, що потрібно вважати негативним, адже світовий досвід свідчить про суттєвий внесок лідерів сільськогосподарського бізнесу в розвиток інфраструктури територій, особливо сільських, віддалених і депресивних, та підвищення рівня якості життя населення. Отримані результати є скоріше свідченням наявності на разі більш нагальних проблем і потреб у сфері управління бізнесом, розвитку і посилення кон-

курентних позицій підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для вітчизняних СГП – експортерів сільськогосподарської продукції наявні й значні зовнішні можливості щодо нарощування власних конкурентних переваг. Безперечно, вони пов'язані з реалізацією надзвичайно потужного потенціалу сільського господарства України на світовому ринку продовольства. Але навіть зарубіжний досвід свідчить, що для цього необхідна достатня державна підтримка, зокрема фінансово-інвестиційна, коштів якої спрямовувався б за такими напрямками, як: розвиток виробничої бази, поліпшення експортних можливостей, дослідження зовнішніх ринків збуту, підвищення рівня якості і безпечності продукції, її сертифікація та стандартизація, маркетингово-рекламна підтримка просування продукції підприємств на європейський та світові ринки.

Саме тому для підприємств – експортерів сільськогосподарської продукції важливими зовнішніми можливостями щодо нарощування конкурентоспроможності є фінансово-бюджетна підтримка (9,72 бали), сприяння експорту (9,28), поліпшення кадрового забезпечення (9,11), зокрема фахівцями, які мають досвід просування і реалізації продукції на експорт (рис. 3). Хоча не менш важливими чинниками для підприємств цієї групи є також розвиток і модернізація власної господарської інфраструктури (8,61) та залучення передових технологій (8,28).

Для СГП, які орієнтуються на внутрішній ринок збуту сільськогосподарської продукції, головними зовнішніми можливостями у сфері зміцнення конкурентоспроможності є зовнішня допомога відносно розвитку і модернізації матеріально-технічної і техніко-технологічної бази, впровадження сучасних передових техніки і технологій тощо. Зокрема, це залучення передових технологій (7,83), фінансово-бюджетна підтримка (7,44) та сприяння експорту (6,89).

Слід відзначити, що у цілому характерними зовнішніми можливостями для всіх груп підприємств стали: фінансово-бюджетна підтримка, залучення передових технологій, розвиток господарської інфраструктури та формування якісного кадрового забезпечення підприємств. Відповідно, для СГП актуальною є власна активність за вказаними напрямками. Водночас підприємствам доречно також ініціювати зовнішню, у т. ч. державну, підтримку, спрямовану на посилення вказаних чинників їхньої конкурентоспроможності.

Як уже зазначалося, вітчизняні СГП сьогодні знаходяться на порозі великих можливостей, пов'язаних із поліпшенням відкритості європейських і світових ринків для їх продукції та зростанням можливостей для виходу на них і продажу власної продукції. Разом із тим слід очікувати й входження на внутрішній ринок України потужних СГП – імпортерів продукції. Все це позначатиметься й на стані конкурент-

них позицій вітчизняних підприємств. При цьому 61,8% респондентів – представників вітчизняних СГП – виробників продукції рослинництва вважають, що євроінтеграційні процеси нашої держави сприятимуть поліпшенню конкурентних позицій вітчизняних СГП (рис. 4).

Водночас представники галузі тваринництва вважають, що трапиться протилежне: лише 27,7% відповіли, що це призведе до посилення конкурентних позицій вітчизняних СГП. Таким чином, є підстави стверджувати, що з огляду як на об'єктивні, так і на суб'єктивні обставини, а також на спад в останні роки виробництва продукції тваринництва, зростання конкуренції і можливостей для підприємств, що підприємства вітчизняної галузі рослинництва більш готові до конкуренції в найближчій перспективі порівняно з СГП галузі тваринництва.

Важливий висновок полягає також і в тому, що 43,9% респондентів – представників підприємств, які спеціалізуються і на рослинництві, і на тваринництві, вважають, що євроінтеграційні процеси України призведуть до послаблення конкурентних позицій вітчизняних СГП. Це дає підстави для висновку про необхідність активізації політики забезпечення підприємств галузі, причому як ініційованої та реалізованої на мікрорівні, так і за належної державної та суспільно-громадської підтримки.

Різняться й напрями загроз євроінтеграційного процесу на стан конкурентоспроможності

вітчизняних СГП залежно від їх розмірів. Так, великі агрохолдинги більшою мірою стурбовані виходом на внутрішній ринок потужних СГП – нерезидентів (9,64 бали), ускладненням вимог до виробничого процесу та стандартизації продукції (8,52), посиленням рівня монополізації торговельно-збутових мереж (8,08) та зростанням витрат на маркетинг через ускладнення конкурентного середовища (8,04).

Варто вказати на те, що для середніх СГП істотним є рівень впливу більшості чинників-загроз, що активізуються під час євроінтеграційного поступу України. Це і вихід на внутрішній ринок імпортерів сільськогосподарської продукції (9,72), й ускладнення виробничих процесів та стандартизації продукції (8,89), і збільшення фінансових витрат на маркетинг та збут продукції (8,17), і негативні наслідки, пов'язані зі зростанням рівня монополізації торговельно-збутової мережі (8,17).

Слід також відзначити й високий рівень загроз для конкурентоспроможності вітчизняних дрібних СГП, пов'язаних передусім із погіршенням їх фінансово-економічної ефективності через зростання витрат, у т. ч. на конкуренцію (9,56), та ускладнення доступу до ринків збуту їх продукції через вплив імпортерів на монополізацію торговельно-збутових, логістичних та інших мереж (9,28).

Попри це євроінтеграційні та глобалізаційні процеси мають й істотні переваги для вітчиз-

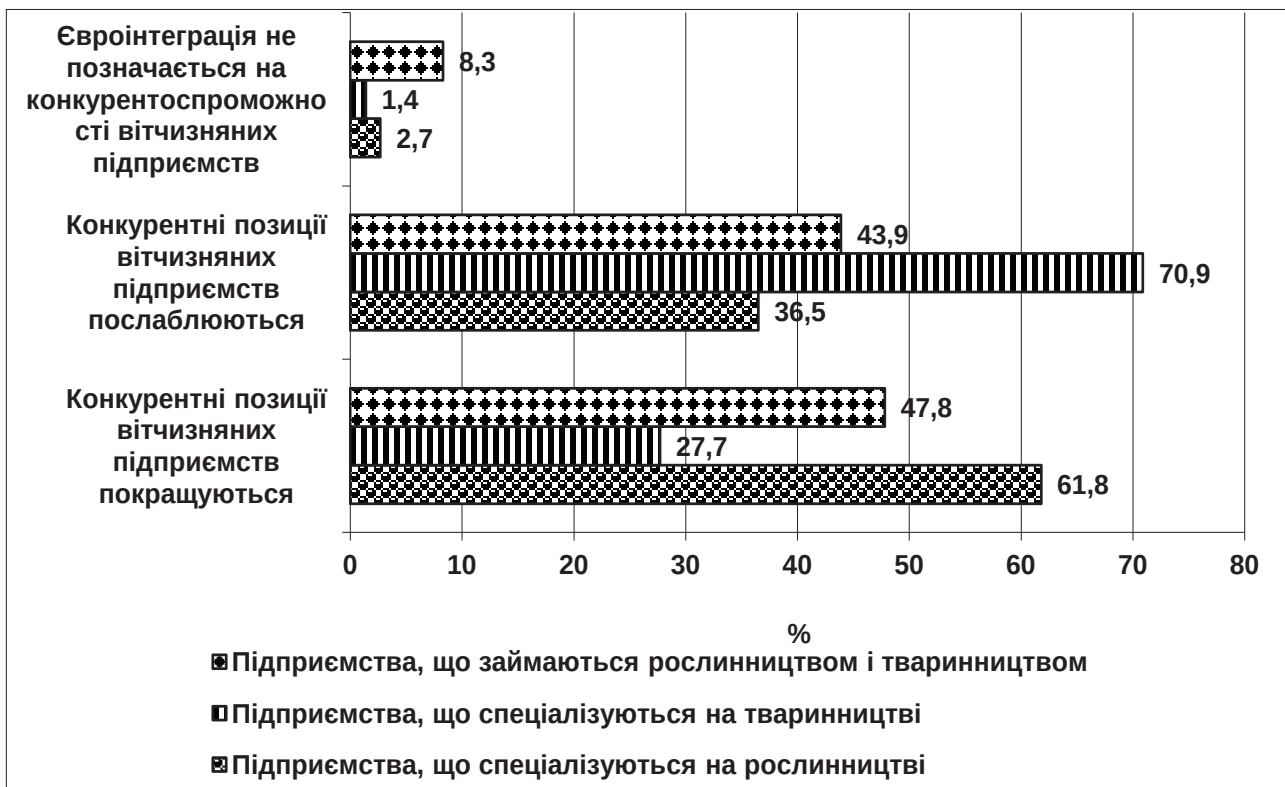


Рис. 4. Результати опитування щодо впливу євроінтеграційних процесів на стан конкурентоспроможності СГП, 2017 р. (опитування проведене автором)

няних СГП. Хоча їх і менше для дрібних (мікро) СГП. Проте вони є й пов'язані з можливостями горизонтальної і вертикальної внутрішньо- та міжгалузевої інтеграції, отриманням різного роду фінансово-ресурсної підтримки на розвиток власних господарств (рис. 5).

Для конкурентоспроможності малих СГП тут також відкриваються перспективи щодо матеріально-технічної, ресурсної та організаційної підтримки впровадження ними процесів стандартизації виробництва та забезпечення якості і безпечності продукції, розвитку власних виробництв і підвищення рівня їхньої виробничо-господарської ефективності.

При цьому варто вести мову про чи не найвищі можливості в контексті поліпшення конкурентних позицій вітчизняних середніх СГП у процесі євроінтеграції України. У разі застосування в нашій державі європейських практик державної політики підтримки сільськогосподарських виробників це передусім отримання середніми підприємствами галузі фінансово-бюджетної та міжнародної технічної фінансової допомоги (9,83), залучення допомоги на впровадження проектів зі стандартизації виробництва і продукції (9,28), вихід на зовнішні ринки та нарощування експорту (9,56). Високими залишаються й можливості вітчизняних середніх СГП щодо збільшення обсягів виробництва і збуту продук-

ції завдяки зростанню попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку (7,56) та розвитку коопераційних відносин (7,89).

Очевидно, що виявлені і зазначені чинники та перешкоди, зокрема в умовах євроінтеграції, необхідно врахувати під час формування та реалізації політики забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних СГП, що сприятиме істотному підвищенню рівня її дієвості та ефективності.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Визначено, що головними чинниками, які послаблюють стан конкурентоспроможності СГП, залишаються нестабільна кон'юнктура ринку, зокрема попит, тиск конкурентів, недостатньо високий рівень розвитку галузі та суміжних видів економічної діяльності, нерозвиненість системи збуту продукції, брак матеріально-технічного та техніко-технологічного забезпечення підприємств.

Євроінтеграційні процеси призводять до ускладнення умов конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції і, відповідно, потребують більших зусиль вітчизняних підприємств для збереження власних ринкових позицій.

Разом із тим для СГП відкриваються й достатньо вагомні перспективи щодо зміцнення їх конкурентного статусу, у т. ч. на світовому та європейському ринках. Зокрема, для агрохолдингів

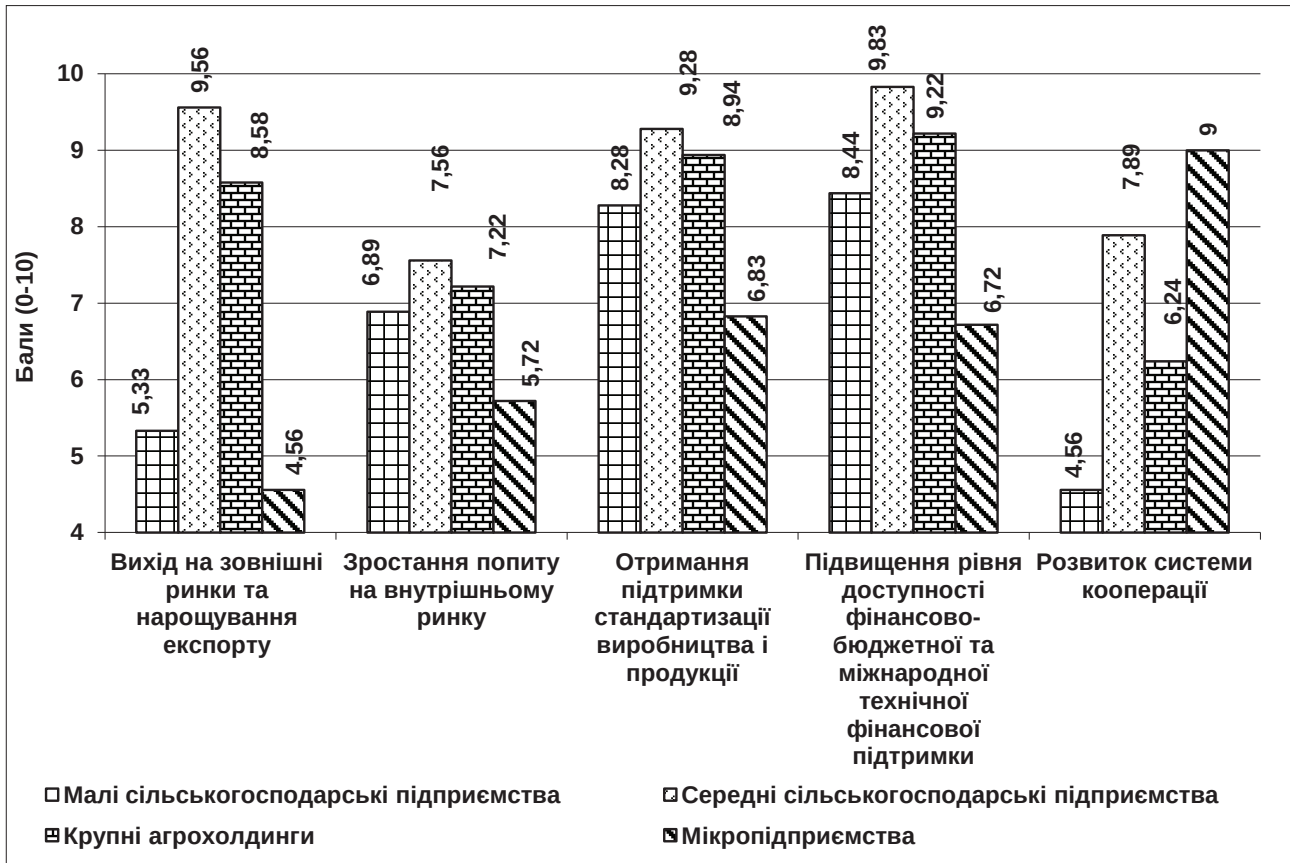


Рис. 5. Результати опитування щодо можливостей зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних СГП у процесі євроінтеграції України, 2017 р. (опитування проведене автором)

та середніх підприємств це отримання фінансово-бюджетної та міжнародної технічної фінансової допомоги, залучення допомоги на впровадження проектів зі стандартизації виробництва і продукції, вихід на зовнішні ринки та нарощування експорту, збільшення обсягів виробництва і збуту продукції завдяки зростанню попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку та розвитку коопераційних відносин; для малих підприємств і дрібних сільсько-

господарських господарств – реалізація практик горизонтальної і вертикальної внутрішньо- та міжгалузевої інтеграції, отримання різного роду фінансово-ресурсної підтримки на розвиток власних господарств, отримання матеріально-технічної, ресурсної та організаційної підтримки впровадження процесів стандартизації виробництва та забезпечення якості і безпечності продукції, розвитку власних виробництв і підвищення рівня їх виробничо-господарської ефективності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградор О.А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 1(55). С. 65–73.
2. Трут О.О. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник ЛКА. Серія «Економічна». 2001. Вип. 8. С. 80–82.
3. Дайновський Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства. Фінанси України. 2003. № 10. С. 66–76.
4. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 387 с.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 280 с.
6. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. Мсква: Радио и связь, 1991. 224 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: Инфра, 2000. 312 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1993. 519 с.
9. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография. Луганск: ВЛУ, 2000. 315 с.
10. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2002. 109 с.
11. Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.Н. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 67–78.
12. Лупак Р.Л. Організаційно-економічні рівні та система взаємозв'язків конкурентоспроможності: матеріали доповідей II Міжнародної студентсько-аспірантської науково-практичної конференції «Стратегія зростання конкурентоспроможності в умовах глобалізації» (Львів, 19–20 травня 2007 р.). Львів, 2008. С. 330–335.
13. Калина А.В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- макроуровень). Київ: МАУП, 1998. 266 с.
14. Регіони України – 2017. Частина 1: стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ, 2017. 324 с.