

УДК 658.012.32

**Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: логістичні
складові**

Безсмертна О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та фінансової діяльності
Вінницького національного технічного університету

Адлер О. О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету

Білоконь Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та фінансової діяльності
Вінницького національного технічного університету

У статті розроблено групи показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства за бізнес-процесами, ці групи об'єднано у потенціали, досліджено конкурентоспроможність підприємств гірничодобувної галузі за бізнес-процесами та потенціалами, а також визначено інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємств. Виявлено вплив логістичних складових на рівень конкурентоспроможності підприємств. Виділено актуальні логістичні складові для підвищення рівня конкурентоспроможності гірничодобувних підприємств в розрізі виробничого, маркетингового та фінансового потенціалів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, бізнес-процес, потенціал, гірничодобувне підприємство, логістика, обслуговування, витрати.

Безсмертная О. В., Адлер О. А., Белоконь Т. Н. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

В статье разработаны группы показателей для оценки конкурентоспособности предприятия за бизнес-процессами, эти группы объединены в потенциалы, исследована конкурентоспособность предприятий горнодобывающей отрасли за бизнес-процессами и потенциалами, а также определен интегральный индекс конкурентоспособности предприятий. Выявлено влияние логистических составляющих на уровень конкурентоспособности предприятий. Выделены актуальные логистические составляющие для повышения уровня конкурентоспособности горнодобывающих предприятий в разрезе производственного, маркетингового и финансового потенциалов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, бизнес-процесс, потенциал, горнодобывающее предприятие, логистика, обслуживание, расходы.

Bezsmertna O. V., Adler O. O., Bilokon T. M. ENSURING OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS: THE LOGISTIC COMPONENTS

The groups of indicators for assessing the competitiveness of an enterprise depending on business processes are developed in the article, these groups are united into potentials. The competitiveness of mining enterprises depending on the business processes and potentials is investigated, and the integrated index of enterprises competitiveness is determined. The influence of logistics components on the level of enterprises competitiveness was revealed. The topical logistics components for increasing the competitiveness of mining enterprises by production, marketing and financial potentials were defined.

Keywords: competitiveness, business process, potential, mining company, logistics, service, expenses.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Невід'ємною складовою успішного функціонування підприємства за умов ринкової економіки є його

здатність бути конкурентоспроможним на ринку. На ринку сьогодні представлено велике розмаїття продукції вітчизняних та зарубіжних виробників, які намагаються привернути увагу споживача, поліпшуючи якісні показники продукції та знижуючи вартісні. Відтак, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства повинне бути ключовим у політиці будь-якого підприємства.

Крім того, конкурентоспроможність продукції набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції, коли продукція повинна відповідати європейським вимогам якості та стандартизації і бути готовою до виходу на міжнародні ринки.

Важливо також зазначити, що основні теоретико-практичні зусилля із підвищення конкурентоспроможності підприємства слід спрямовувати на ті вітчизняні галузі промисловості, які сьогодні мають вагомий потенціал і можуть представляти нашу країну на закордонних ринках збуту. Що стосується Вінницької області, то на її території зосереджена велика кількість кар'єрів відкритого добування, продукція яких має достатній рівень попиту. Основними споживачами такої продукції є заводи залізобетонних конструкцій, виробники товарного бетону, організації, які займаються будівництвом та обслуговуванням автодоріг, будівельні компанії тощо.

Представниками гірничодобувних підприємств на ринку пропонується широкий асортимент різноманітних товарів від високоякісного гранітного щебеню до складних архітектурно-будівельних виробів із граніту.

Зважаючи на сьогоднішній стан технологічного оснащення та високий фізичний і моральний знос основних фондів підприємств гірничодобувної галузі, підвищення їх конкурентоспроможності через показники якості продукції можливо лише за умови техніко-технологічної модернізації та підвищення інвестиційної активності. Оскільки такі заходи потребують величезних фінансових інвестицій, на які підприємства сьогодні просто не здатні, авторами запропоновано звернути увагу на заходи поліпшення конкурентоспроможності, що базуються на покращенні організації

виробничого процесу, зниженні собівартості продукції, сприянні збільшенню обсягів продажу. Зміст цих заходів знаходить своє відображення у логістичному підході до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як показує досвід сучасних підприємств, врахування логістичних аспектів в управлінні конкурентоспроможністю дозволяє сформулювати нові джерела конкурентних переваг підприємства. Це обумовлює актуальність дослідження перспектив використання логістичних складових для забезпечення конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню конкурентоспроможності підприємства присвячено теоретичні та практичні дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Особливої уваги заслуговують роботи Л. С. Кобиляцького, А. В. Котлика, Р. Л. Лупака, О. І. Драган [2-5]. Науковці ґрунтовно підходять до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, підходів до її оцінки та шляхів підвищення.

Питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах логістики присвячені праці таких науковців й практиків, як Н. В. Хвищун, А. М. Бутов [6,7]. В їх роботах розглядаються особливості формування ефективної системи управління логістикою у напрямі використання логістичних стратегій на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростання кількості досліджень і публікацій, присвячених проблемам формування і реалізації конкурентного потенціалу підприємства, недостатньо вивчено логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі. Це і визначило мету дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності гірничодобувних підприємств на основі вибору її логістичних складових.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є одним з найважливіших об'єктів дослідження та управління, оскільки її рівень визначає здатність суб'єктів господарювання адаптуватись до умов конкурентного середовища. Складність дослідження рівня конкурентоспроможності пояснюється динамічністю та мінливістю цієї категорії. Окрім того, в залежності від об'єкта дослідження фактори, які формують конкурентоспроможність, а також наслідки високого або низького її рівня можуть бути різними.

Сучасні підприємства в умовах жорсткої конкуренції повинні постійно вишукати нові резерви зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Одним із таких резервів є логістика, яка пропонує нові методи управління постачанням, виробництвом та розподілом.

Значні переваги логістики в конкурентній боротьбі підтверджуються результатами досліджень британських вчених, згідно яких в структурі собівартості продукції близько 70 % складають витрати, пов'язані із зберіганням, транспортуванням, упаковкою та іншими операціями по переміщенню товарно-матеріальних цінностей. Звідси випливає, що саме в сфері логістики, а не виробництва, як вважалося раніше, містяться найбільші резерви щодо покращення конкурентних позицій підприємства. Тому логістика повинна стати частиною механізму функціонування підприємств.

Для дослідження рівня конкурентоспроможності та її логістичних складових обрано підприємства гірничодобувної галузі Вінницької області, які спеціалізуються на видобутку й переробці бутового каменю, сипких будівельних матеріалів.

Згідно із даними Департаменту міжнародного співробітництва Вінницької ОДА, обсяги промислового виробництва у розробленні кар'єрів та добувній промисловості Вінницької області у 2016 році порівняно із 2015 роком зменшились на 15,9%. Лише половина підприємств були прибутковими, їх обсяг прибутків зріс майже у два рази та склав 180 мільйонів гривень. Всі гранітні кар'єри області зорієнтовані на експорт. Зокрема, 80% видобутого на

Вінниччині граніту вивозили за кордон – у Російську Федерацію, Білорусь. Однак, після 2014 року підприємства потрапили під російські санкції і суттєво зменшили видобуток корисних копалин [1]. Як результат, звужилися ринки збуту, а інвестори стали втрачати інтерес до галузі. Все це визначило відповідний рівень конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі Вінницької області.

В процесі дослідження конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі важливим завданням є формулювання визначення цього терміну, яке б враховувало логістичні аспекти. На думку авторів, найбільш вдалим є тлумачення, яке дає Кобиляцький Л. С.: конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів [2, с. 81].

Котлик А. В. [3, с. 6] пропонує застосовувати процесний підхід до управління конкурентоспроможності підприємства, що означає: виділення бізнес-процесів як об'єктів аналізу й управління конкурентоспроможністю, оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності бізнес-процесів, а також орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на управління конкурентоспроможністю як кожного бізнес-процесу окремо, так і всіх бізнес-процесів у комплексі.

При цьому, під конкурентоспроможністю підприємства за бізнес-процесом у дослідженні розуміється спроможність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін, тобто первинних і вторинних клієнтів бізнес-процесу, персоналу, власників підприємства.

За результатами анкетного опитування, проведеного на аналізованих підприємствах, було сформовано вісім груп показників бізнес-процесів, за якими слід оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства. Сформовані групи показників запропоновано об'єднати у три блоки-

потенціали: виробництво, маркетинг, фінанси, в межах яких далі будуть розглядатись логістичні складові підвищення конкурентоспроможності (рис. 1).

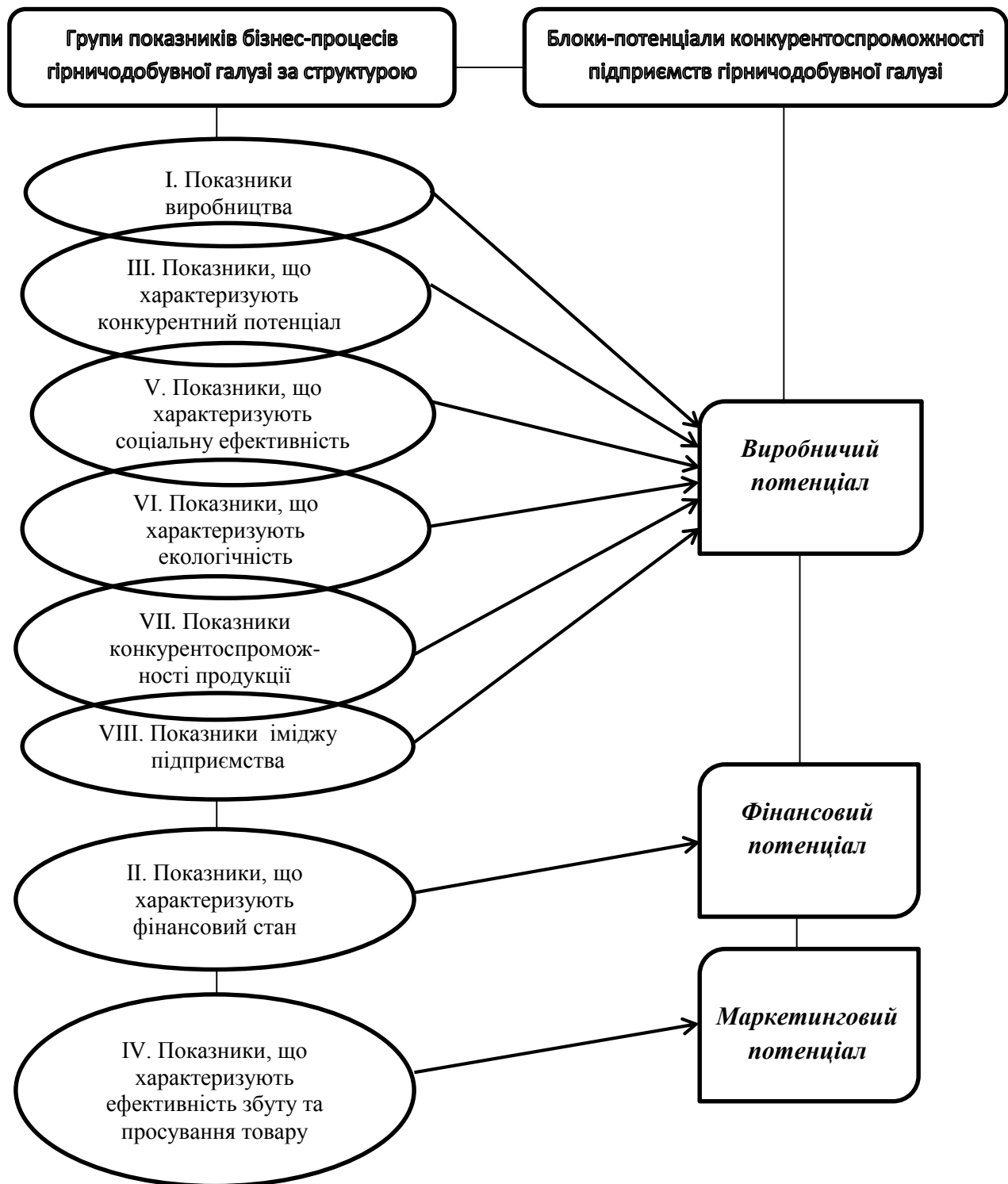


Рис. 1. Групи показників бізнес-процесів та блоки-потенціали конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі

Джерело: побудовано автором за [3,4]

Поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства, на думку Лупака Р. Л., є одним з найбільш комплексних економічних характеристик підприємства. Суб'єкт господарювання з високим рівнем конкурентоспроможності має вищі шанси на успішніше функціонування на ринку порівняно з конкурентами, розвиток власної торгової мережі, розширення торгових площ, збільшення товарних запасів та формування інтелектуально-кадрового потенціалу майбутнього розвитку. Таким чином, доцільно трактувати потенціал конкурентоспроможності підприємства як системну комплексну характеристику його здатності у коротко- та довгостроковій перспективі перемагати у конкурентній боротьбі з прямими та опосередкованими конкурентами за споживачів та їх купівельні фонди, цільові ринкові сегменти, фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку, обсяги співробітництва з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку [4, с. 108].

Підхід до формування сукупності факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, покладено в основу теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів [5, с. 52]. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним відповідних ресурсів.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі авторами пропонується розрахувати індекси конкурентоспроможності по кожній групі бізнес-процесів, інтегральні індекси для кожного із потенціалів та інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємств.

Для забезпечення можливості включення отриманих індексів конкурентоспроможності підприємств по бізнес-процесам до складу інтегрального доцільно трансформувати показники в індекси таким чином, щоб

останні завжди були стимуляторами, тобто щоб найкращому (найбажанішому) значенню індексу відповідало значення 1, а найгіршому – 0 [3, с. 11].

Для визначення інтегрального індексу конкурентоспроможності було обрано три підприємства гірничодобувної галузі Вінницької області: ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» (Г), ПрАТ «Стрижавський кар'єр» (С) та ПАТ «Жежелівський кар'єр» (Ж), серед яких основним конкурентом обрано ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр». В результаті порівняння показників кожної групи бізнес-процесу з аналогічним показником підприємства-конкурента (С/Г та Ж/Г) та підрахунку одиничних показників були визначені індекси конкурентоспроможності по кожній групі бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

**Індекси конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі
Вінницької області по групам показників бізнес-процесів**

Група показників бізнес-процесу	Індекси конкурентоспроможності підприємства по бізнес-процесам									
	Підприємства									
	С/Г					Ж/Г				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Показники виробництва	0,84	0,80	0,77	0,77	0,68	0,65	0,60	0,63	0,50	0,48
Показники, що характеризують фінансовий стан	0,50	0,37	0,50	0,49	0,36	0,70	0,58	0,78	0,40	0,35
Показники, що характеризують конкурентний потенціал	0,98	0,73	1,05	0,88	0,88	0,70	0,65	0,82	0,73	0,73
Показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару	1,06	0,92	1,32	0,74	0,85	0,85	1,00	1,43	0,92	1,06
Показники, що характеризують соціальну ефективність	1,89	1,64	1,89	1,89	1,64	1,47	1,55	1,55	1,35	1,47
Показники, що характеризують екологічність	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11	1,96	1,55	1,55	1,55	1,55
Показники конкурентоспроможності продукції	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	2,45	2,45	2,45	2,45	2,45
Показники іміджу підприємства	0,74	0,74	0,74	0,61	0,61	1,92	2,12	2,12	1,66	1,36

За даними табл. 1 видно, що ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» у 2011-2015 рр. у порівнянні зі своїми конкурентами є лідером за показниками виробництва, причому протягом даного періоду підприємство постійно покращувало ці показники. Аналогічна тенденція спостерігається при аналізі фінансового стану підприємств. ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» характеризується кращою ліквідністю, фінансовою стійкістю та діловою активністю.

Успіхи ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» пояснюються тим, що на підприємстві відповідно до стратегії виробничої логістики окрім виробництва нерудних будівельних матеріалів організовано виробництво тротуарної плитки, введено в дію цех по виробництву електродів. Будівельні матеріали є необхідними при будівництві і ремонті доріг, залізничних полотен, будівництві житлових будинків. Це дає змогу виробнику знайти ринки збуту продукції.

За конкурентним потенціалом ПрАТ «Стрижавський кар'єр» наздоганяє ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр», що підтверджується значеннями індексу конкурентоспроможності за відповідним бізнес-процесом в межах 0,73-1,05. Дійсно, підприємство націлене на постійний розвиток, зокрема проведена комплексна реконструкція існуючих виробничих потужностей.

Нестабільна динаміка змін індексу конкурентоспроможності підприємств за показниками ефективності збуту та просування товару не дозволяє виділити однозначного лідера та свідчить про відсутність стратегічного підходу при розробці маркетингової політики підприємств та необхідність підвищувати ефективність логістики.

Між тим, за показниками соціальної ефективності, екологічності та конкурентоспроможності продукції беззаперечним лідером є ПрАТ «Стрижавський кар'єр», за ним – ПАТ «Жежелівський кар'єр», в той час як ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» займає останні позиції. Загальними проблемами в межах цих показників для всіх кар'єрів є зменшення ринків збуту та, відповідно, обсягів виробництва через військовий конфлікт на Сході

України. Підприємства змушені звільняти працівників. В такій ситуації вони втрачають інвесторів.

За показниками іміджу підприємства впевнено лідирує ПАТ «Жежелівський кар'єр», який знаходиться у власності компанії «STRABAG SE» і виробляє фракції за європейськими стандартами, забезпечуючи максимально повне задоволення потреб споживачів. На другому місці – ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр», на третьому – ПрАТ «Стрижавський кар'єр».

Заключним етапом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств є визначення інтегральних індексів для кожного із потенціалів та інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємств. Оскільки фінансовий та маркетинговий потенціал включають лише по одній групі бізнес-процесу, то для них інтегральні індекси конкурентоспроможності не розраховувались. Результати підрахунку наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Інтегральні індекси конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі Вінницької області

Показник	Інтегральні індекси конкурентоспроможності підприємства									
	Підприємства									
	С/Г					Ж/Г				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства за виробничим потенціалом	2,08	1,99	2,08	2,02	1,97	1,52	1,49	1,52	1,37	1,34
Індекс конкурентоспроможності підприємства за фінансовим потенціалом	0,50	0,37	0,50	0,49	0,36	0,70	0,58	0,78	0,40	0,35
Індекс конкурентоспроможності підприємства за маркетинговим потенціалом	1,06	0,92	1,32	0,74	0,85	0,85	1,00	1,43	0,92	1,06
Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства	1,03	0,88	1,11	0,90	0,85	0,97	0,95	1,19	0,80	0,79

Результати підрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності аналізованих підприємств дозволяють зробити такі висновки. За виробничим потенціалом, який об'єднує шість груп показників бізнес-процесів (рис. 1), лідирує ПрАТ «Стрижавський кар'єр», яке видобуває породи для виробництва будівельних матеріалів, застосовуваних у всіх видах будівництва без обмежень. Для цього на підприємстві побудовано дробильно-сортувальний завод, бетонний заводу, реконструйована навантажувальна площадка та енергомережі. Такий підхід дозволив підприємству отримати постійну прихильність споживачів. Не відстає від ПрАТ «Стрижавський кар'єр» за виробничим потенціалом і ПАТ «Жежелівський кар'єр».

За фінансовим потенціалом явним лідером є ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр», що підтверджує попередні висновки по табл. 1.

Індекс конкурентоспроможності за маркетинговим потенціалом показує, що на передових позиціях знаходяться ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» та ПАТ «Жежелівський кар'єр». Так, ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» постійно працює над пошуком нових ринків збуту, розширює асортимент продукції тими позиціями, на які сьогодні є зростаючий попит, зокрема, це будівельні матеріали. Окрім того, в межах транспортної логістики стороннім організаціям, населенню надаються послуги автотранспорту для перевезення вантажів.

ПАТ «Жежелівський кар'єр» переважає як за виробничим, так і за маркетинговим потенціалом. Підприємство здійснює інвестиції, націлені на реалізацію логістичних заходів, а саме: інвестиції в купівлю транспортних засобів та екскаватора для технологічного транспорту і видобування відбитої породи, інвестиції у виробництво кубічних фракцій на ремонт поверхні шляхів мобільної технології, і, нарешті, інвестиції у будівництво нової залізничної вітки та технологічної лінії для збільшення об'єму і, головне, якості виготовлюваної продукції.

За результатами підрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємств явним лідером залишається ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр».

Таким чином, результати дослідження рівня конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі Вінницької області підтверджують необхідність врахування впливу логістичних складових. Хвищун Н. В. виділяє наступні логістичні складові конкурентоспроможності підприємства для виробничого, маркетингового та фінансового потенціалів: елімінація часу логістичних операцій; підвищення якості надання послуг; зниження логістичних витрат. [6, с. 127].

Обґрунтування вибору зазначених складових конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Переваги вибору логістичних складових конкурентоспроможності підприємства [7, с. 127].

Потенціал підприємства	Логістичні складові конкурентоспроможності підприємства		
	Час	Якісне обслуговування	Логістичні витрати
Виробництво та виробничий потенціал	Елімінація часу використання операцій, ефективна організація процесу виробництва	Стійкі партії виробництва продукції, відсутність простоїв	Ефективне планування витрат на виробництво
Маркетинг	Скоординована діяльність маркетингових служб, налагоджена співпраця з постачальниками, короткі терміни виконання замовлення	Високі обсяги продажу, постійна прихильність споживачів, передпродажний та післяпродажний сервіс	Високі витрати на обслуговування в кінцевому результаті призводять до зниження загальних витрат по підприємству
Фінанси	Скорочення витрат на виконання операцій	Підвищення обсягів фінансових надходжень внаслідок високих обсягів продажу	Складання бюджету за зниженими показниками витрат, внаслідок зменшення витрат на складування та зберігання

За даними табл. 3 для підприємств гірничодобувної галузі Вінницької області по кожному потенціалу (виробництво, маркетинг, фінанси) можна виокремити особливо актуальні фактори. В сфері виробництва важливим сьогодні є

ефективна його організація з мінімальними витратами. Щодо маркетингу, то нагальним питанням є пошук нових ринків збуту продукції. Від середини 2015 року, коли почала відновлюватися будівельна індустрія, з'явилися замовлення на цеглу, ремонтні роботи, пісок тощо, інвестори розпочали будувати нові підприємства. Вже за підсумками двох місяців 2017 року у порівнянні із попередніми роками видобуток глини та піску вийшов на так званий «докризовий» рівень – рівень початку 2014 року.[1].

Що стосується фінансів на аналізованих підприємствах, то реалізація виробничих та маркетингових стратегій дозволить їм досягти оптимального рівня загальних витрат та сформувати збалансований або профіцитний бюджет. Це, в свою чергу, приверне увагу інвесторів: як іноземних, так і внутрішніх.

Отже, логістичні складові чинять значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства і вчасне їх виявлення та прийняття і реалізація логістичних рішень дозволять підприємствам досягти стабільності на ринку та закріпити свої позиції серед конкурентів.

Висновки з цього дослідження. Аналіз індексів конкурентоспроможності підприємств по бізнес-процесам на підприємствах гірничодобувної галузі Вінницької області показав, що починаючи з 2014 року кар'єри зменшили обсяги виробництва, втратили основні ринку збуту, а також зацікавленість інвесторів. Впродовж 2015 року підприємства, які мали достатній виробничий, фінансовий та маркетинговий потенціали, досягли докризових показників за рахунок використання логістичних складових підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновок, що логістика впливає на усі аспекти діяльності кар'єрів та визначає їх довгострокову життєздатність. Найбільш актуальними логістичними складовими підвищення конкурентоспроможності гірничодобувних підприємств є: ефективна організація виробництва та збуту продукції, ефективне планування та скорочення загальних витрат, пошук нових ринків збуту через пропозицію не лише якісної продукції, а й якісного сервісу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кліщук Л. Війна на сході заблокувала видобуток корисних копалин на Вінниччині [Електронний ресурс] / Л. Кліщук // Правда сили. – 2017. – 10 квітня. – Режим доступу : <http://vlasno.info/ekonomika>. – Назва з екрану.
2. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. для вузів / Л. С. Кобиляцький. - К. : Зовнішня торгівля, 2003 – 304 с.
3. Котлик А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Андрій Валерійович Котлик; Харк. націон. економ. ун-т. – Х., 2009. – 20 с.
4. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти. Монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
6. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика : теорія та практика. – 2011. – №1. – С. 126-134.
7. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. М. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.