

О. О. Петряєв

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішою вимогою для ефективної роботи українських виробників в сучасних умовах є знання потреб і характеристик своїх ринків збуту, рівень їхньої конкурентоспроможності як виробника та деяких видів продукції, які він виробляє. Важливість обраного предмета дослідження пояснюється тим, що конкуренція продукції є показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Насьогодні в економіці України однією з важливіших проблем є підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств машинобудування, від рівня розвитку якої залежить конкурентоспроможність економіки України. Жорстка та постійно змагальна боротьба на світових ринках вимагає від України знання правил розробки довгострокової стратегії виходу на ці ринки і, що найважливіше, застосування ефективного інструментарію консолідації та підтримки стабільних позицій на них.

Необхідною умовою успішного виконання Україною такого підходу щодо подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності є формування потужного науково-технічного та економічного потенціалу в країні, на основі інноваційної бази, що матиме просування на міжнародні ринки, перш за все, з технологічними продуктами [1].

У зв'язку з цим головним завданням надійної та достовірної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції є виділення показників, що характеризують цей рівень, аналіз можливостей їх використання в практичній діяльності. Необхідність пошуку ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції зумовило вибір теми дослідження.

На методологічному та практичному рівні конкурентоспроможність була розглянута в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як М. Портер, С. М. Клименко, Р. А. Фатхудинов, А. Ю. Юданов, Ю. Б. Иванов, Л. І. Піддубна, И. М. Лифиц, В. Д. Немцов, Л. І. Сопільник, З. Є. Шершньова, Л. С. Кобиляцький, О. А. Паршина та ін. В сучасних умовах розвитку України термін «конкурентоспроможність» стає головною у визначенні іміджу підприємства і ефективності його діяльності.

Еволюція економічних відносин та інтеграція України до світового ринку вимагає від вітчизняних виробників випускати конкурентоспроможну продукцію. Однак, не всі суб'єкти підприємництва можуть конкурувати на міжнародному рівні. Це обумовлено, перш за все, складним фінансовим станом вітчизняних підприємств, низьким рівнем застосування новітніх технологій, невеликими обсягами інвестицій, низьким рівнем кваліфікації менеджерів та високим рівнем морального і фізичного зносу основних засобів, низьким рівнем контролю за якістю продукції та ін.

Конкурентоспроможність підприємства визначається рядом економічних характеристик, що показують положення підприємства на галузевому, національному та світовому рівнях. Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства, виробника продукції, відносяться між собою як частина і ціле.

На рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання впливає науково-технічний рівень та ступінь вдосконалення логістичних процесів збуту, використання новітніх винаходів і відкриттів, залучення сучасних ресурсів для автоматизації продажів та збільшення різноманітності продукції [2, с. 1 – 5; 3].

Конкурентні позиції підприємства на вітчизняних та міжнародних ринках також залежать від підтримки органів влади та інших організацій за рахунок надання гарантій експортних кредитів, їх страхування, звільнення від оподаткування, надання субсидій, інформаційних та ринкових умов тощо.

Важливою вимогою щодо конкурентоспроможності підприємства на ринку є саме конкурентоспроможність продукції, яка забезпечує прибутковість його діяльності. Аналіз економічної літератури показав, що існує безліч варіантів визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» [4, с. 7; 5, с. 6]. Слід зазначити, що більшість вчених, як правило, вважають, що конкурентоспроможність продукції повинна розглядатися як здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, попиту покупців, що вибирається споживачем аналогічних продуктів, що пропонуються на ринку з боку конкурентів [6, с. 7]. На думку автора конкурентоспроможність продукції – це комплексна характеристика продукції, яка є необхідною для умілого маневрування в ринковому просторі, також ця властивість вигідно відрізнятися від товарів-конкурентів і в той же час максимально враховувати вимоги певних груп споживачів в певній ринковій ніші і в необхідний проміжок часу.

Конкурентоспроможність продукції сприяє активізації процесів розширеного економічного відтворення на підприємствах. Еволюційні явища, які відбуваються в економіці країни, зміни інституційного, соціального, економічного, фінансового середовищ функціонування підприємств впливають на формування цілей господарюючих суб'єктів, а отже постійно коригують завдання їх діяльності і особливості поведінки в конкурентному середовищі.

Недостатнє вивчення сутності якості продукції залишається однією з головних причин її низької конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Так, президент Української асоціації якості П. Я. Каліта вважає, що висока якість вітчизняної продукції сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу нашої держави, який є передумовою інтеграції України в європейські структури і світову економічну систему і сприяння встановленню рівноправних і взаємовигідних стосунків з іншими країнами і недержавними об'єднаннями [7, с. 18 - 20]. Саме відповідність стандартам, які

адаптовані до міжнародних, дасть можливість українським підприємствам підвищити конкурентоспроможність власної продукції.

Якість продукції будемо розглядати як сукупність властивостей і характеристик товару або іншого об'єкту діяльності, які дозволяють йому задовільняти обумовлені або передбачувані потреби споживача.

Конкурентоспроможність може вимірюватися певною групою показників. Може визначатися якісними і вартісними характеристиками, забезпечувати максимальне задоволення конкретної потреби споживача, найбільший для нього корисний ефект.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності продукції, як достатньо складного і трудомісткого процесу, необхідно провести аналіз існуючих методик з даного питання.

В результаті аналізу наукових досліджень за даною тематикою були виділені ряд існуючих методик, а саме методики оцінки конкурентоспроможності продукції на основі рейтингу, визначення об'єму продаж, диференційованого методу, розрахунку інтегрального показника, визначення ефективності інвестицій і інновацій, розрахунку корисності і корисного ефекту від введення нового устаткування, оцінки комплексного критерію «чиста поточна вартість», розрахунку за методом профілів і побудови радару конкурентоспроможності, формування матриці Нільсена і проведення кількісної оцінки однопараметричних об'єктів. Більшість методик з аналізованої сукупності подібні і ідентичні, базуються на стандартних методах.

Основними рушійними силами динаміки конкурентоспроможності підприємства є чинники конкурентоспроможності продукції. У своїй монографії [8, с. 110] С. Савчук акцентує увагу на відсутності в науковій літературі чіткого визначення поняття «чинник конкурентоспроможності». Він пропонує під чинником конкурентоспроможності розуміти властивість економічного середовища або суб'єкта економіки, здатне впливати на процес і результати

функціонування даного суб'єкта в конкурентному середовищі. Таким чином, пояснює автор, чинники конкурентоспроможності – це підмножина чинників життєздатності суб'єкта в конкурентному середовищі [8, с. 111]. Професор І. М. Ліфіц в своїй роботі [9, с. 37-39] визначає чинник конкурентоспроможності, як безпосередню причину, наявність якої необхідна і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. При цьому він відзначає, що факторний аналіз є частиною загальної схеми оцінки конкурентоспроможності продукції.

Власне кажучи, саме необхідність в оцінці рівня конкурентоспроможності продукції спонукає учених приділяти підвищену увагу визначенню і структуризації чинників конкурентоспроможності різних елементів економічної системи, які вступають у конкурентні відносини. Крім того на думку М. Портера розуміння базових чинників конкуренції забезпечує фундамент для формування стратегічного плану дій. Воно дає можливість визначити сильні і слабкі сторони продукції, визначити позицію товару на ринку, а так само зрозуміти які стратегічні напрями дадуть максимальний позитивний результат [6, с. 114]. Таким чином визначення поняття чинника конкурентоспроможності продукції є базовим етапом дослідження рівня конкурентоспроможності продукції.

Вивчення чинників, чинників і основних рис конкурентоспроможності товару, дозволить кожному підприємству виявити свої унікальні якості, мати можливість вчасно аналізувати інформацію, можливо запобігти ризику і збитковості. За ринкових умов різко зросли і змінилися позиції споживача щодо процесів придбання та використання товарів і послуг. Так, Кліменко С. М. запропонував розподілити чинники конкурентоспроможності підприємства залежно від стадій проходження процесу відтворення [10, с. 334].

В результаті аналізу і систематизації інформації автором була приведена власна класифікація чинників конкурентоспроможності продукції. Були виділені групи зовнішніх і внутрішніх чинників за певними критеріями. До зовнішніх

чинників конкурентоспроможності продукції відноситься рівень впливу (мікрорівень, макрорівень), природа виникнення (природні, штучні), ступінь керованості (керовані, некеровані). До внутрішніх чинників відноситься система управління і організації (конкурентоспроможність персоналу, ефективність управлінців, сервіс в процесі продажу і користування), технологічні чинники (прогресивність технологічних процесів, наявність сучасного устаткування, гарантія безпеки), економічні чинники (цінова стратегія, витрати виробництва, націнка, вартість експлуатації).

До зовнішніх чинників можна віднести такі, які виникають в результаті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і на яких підприємство не може надати прямої дії. На макрорівні це дії держави – державна регуляція ринку (галузі), можливість отримання тендерів, пільгових ставок, оподаткування, державних замовлень. Це також конкурентоспроможність регіону і галузі, в якій функціонує підприємство, дії продавців виробничих ресурсів, дії конкурентів, споживчі очікування, рівень організації виробництва, праці і управління, у посередників і споживачів товарів.

У сучасних умовах господарювання активізуються дослідження процесів екологізації виробництва, екологізації управління, екологізації підприємства, екологізації економіки. Процеси екологізації економіки повинні бути вирішені в контексті визначення пріоритетів державної екологічної політики, структурної перебудови економіки, трансформації конкурентних відносин. Важливо визначити зв'язок між екологічністю і конкурентоспроможністю систем різних рівнів, який виявляє свій функціональний характер протягом тривалого часу. Саме тому для ефективної інтеграції екологічного чинника в систему розвитку підприємства першочерговим завданням є зміна стратегічного бачення на мікро- і макроекономічному рівнях [11, с. 139].

Дискусійність багатьох теоретичних положень, практична значущість пошуку можливостей підвищення конкурентоспроможності продукції потребують подальшого розвитку, що й обумовило спрямованість дослідження.

Метою даної статті є розробка методичних підходів щодо визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та розробка комплексу заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання.

Важливим етапом у процесі оцінки конкурентоспроможності продукції є аналіз діяльності підприємства. Базою для аналізу і оцінки конкурентоспроможності продукції було взято ТОВ «ХЗ ПТУ». Під час аналізу фінансового стану підприємства проводиться аналіз структури майна, джерел його формування, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, стабільності та рентабельності. Далі потребує глибокого вивчення виробництво та реалізація продукції, а саме обсягів виробництва продукції, ритмічності, виконання плану за асортиментом та структурою продукції, яка користується найвищим попитом.

Результати аналізу показали, що в цілому діяльність ТОВ «ХЗ ПТУ» є прибутковою протягом усього аналізованого періоду, і незважаючи на значне несприятливе економічне середовище на внутрішньому і зовнішньому ринку країни, підприємство знаходиться в більш-менш стабільному стані [12].

Аналіз динаміки обсягів виробництва потребує визначення факторів, які впливали на її зміну. Зміна асортименту приводить до асортиментних, а структури випуску – до структурних зрушень. Результати розрахунків показали, що у 2016 р. відсоток виконання плану за асортиментом склав приблизно 96,6%. Це говорить про те, що підприємство в змозі виконати договірні зобов'язання по постачанню продукції.

В результаті проведення розрахунку було встановлено, що коефіцієнт ритмічності дорівнює 0,85, що свідчить про не досить ритмічну роботу підприємства в аналізованому періоді. Причини неритмічного виробництва

продукції ТОВ «ХЗ ПТУ»: порушення у ритмі відвантаження, а отже, затримка реалізації продукції; збільшення кількості відходів матеріалів і браку; виникнення інших небажаних проблем.

При проведенні всестороннього дослідження необхідно здійснити моніторинг наявного ринку збуту продукції ТОВ «ХЗ ПТУ», та проаналізувати найбільших конкурентів підприємства. Підприємство використовує різні важелі просування продукції на ринок: здійснює політику ціноутворення на основі кількості клієнтів і цін на сировину, матеріали та комплектуючі, проводить дослідження стану потреб ринку. Але все ж роботи в галузі реклами та стимулювання збуту є слабкими місцями у діяльності відділу маркетингу.

На даний момент діяльність ТОВ «ХЗ ПТУ» направлена на розширення існуючих ринків збуту продукції. Існують попередні домовленості та укладені договори на поставку продукції підприємства, як всередині України, так і за кордон (до 80% від загальної кількості замовлень) [12]. Про це свідчать домовленості з США, які планують закупити 1000 талів електричних різної вантажопідйомності з поперечним редуктором. На обладнання під вибухобезпечному виконанні вже укладено більше 40 договорів на поставку в країни СНД. Продукція підприємства реалізується у країни СНД, Європи та в США за допомогою використання посередників та офіційних торгових представництв.

Основними конкурентами підприємства, яке аналізується, є ТОВ «Дніпропетровський енергомеханічний завод» і «Запоріжкран». Останнім часом на міжнародному ринку підйомно-транспортного устаткування з'явилася фінська компанія «Коне», яка є безпосередньо конкурентом ТОВ «ХЗ ПТУ». Однак, аналіз діяльності останнього конкуренту не проводився через недостатню кількість вхідної інформації. В якості майбутніх стратегій фірм, що спеціалізуються на виробництві підйомно-транспортного устаткування, може виступати більш глибоке проникнення на ринок за допомогою маркетингових заходів, а також



диверсифікація виробництва, проведення досліджень з виробництва нових видів продукції.

Важливим моментом конкурентоспроможності продукції є розрахунок її ринкової частки. На кінець 2016 р. продукція ТОВ «ХЗ ПТУ» займає більше 45% ринку підйомно-транспортного устаткування. При цьому вся продукція є конкурентоспроможною. Фактична ринкова частка, відображаючи найбільш важливі результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на об'ємні й структурні характеристики попиту та пропозиції по розглянутій групі товарів. Не дивлячись на усі негативні аспекти діяльності, підприємство, яке аналізується, все одно залишається на більш вигідних позиціях, ніж його конкуренти через високу якість продукції та ефективне управління підприємством.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «ХЗ ПТУ» було здійснено за допомогою інструментарію, який включає в себе визначені методи оцінки. В процесі оцінки одиничних показників технічного критерію було використано органолептичний та вимірювальний методи для визначення конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку інтегрального показника. При вимірі швидкості та потужності роботи застосовувався експериментальний метод для оцінки рівня якості продукції в існуючих умовах експлуатації. Такий підхід дає високу достовірність, хоча є дуже трудомісткий та тривалий. При визначенні інтегрального показника було використано розрахунково-інтегральний метод. За допомогою нього було відображено співвідношення технічного та економічного параметрів. Було використано як прямі методи оцінки, тобто засновані на номенклатурі, що включає як мінімум якість і ціну, і дозволяють розрахувати інтегральний показник, так і непрямі, які засновані на номенклатурі, що включає або якість, або ціну.

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства було здійснено за допомогою методики 11111-55555. При цьому було використано експертні методи

оцінки, що ґрунтуються на основі думок експертів. Це дає можливість збудувати реальну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

Використовуючи графічний метод інтерпритації результатів дослідження було побудовано радар конкурентоспроможності продукції. Даний метод використовують для більш наглядного представлення інформації. З метою оцінки конкурентоспроможності продукції в сучасних економічних джерелах також будують багатокутник конкурентоспроможності, пелюсткову діаграму, однак, на думку автора, саме цей вираз графічного методу є найефективнішим у даному випадку.

У процесі оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються показники, що характеризують її техніко-економічні параметри. Це дає змогу розрахувати значення основних критеріїв, на базі комплексної оцінки показників та інших чинників.

Для того щоб визначити рівень впливу певного критерію на рівень конкурентоспроможності продукції та вирішити проблему підвищення рівня конкурентоспроможності, необхідно сформувати ефективно функціонуючу систему показників. Використання цієї системи показників допоможе оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства та знайти шляхи для її підвищення.

Необхідно зазначити, що деякі показники конкурентоспроможності є груповими, тобто комплексними та для їх визначення необхідно для початку розрахувати одиничні показники, які будуть оцінюватися за допомогою вимірювального та експертного методу.

Узагальнюючий індекс критерію визначається за допомогою розрахунково-аналітичного методу. Тобто, в залежності від того, який критерій в більшій мірі відстає від нормативного, такий захід необхідно впроваджувати в першу чергу.

Сучасні умови господарювання підприємств в Україні потребують вирішення впровадження системи контролінгу [13, с. 15]. Ефективне використання

інформації, передових методик управління підприємства та забезпечення стабільного розвитку є надзвичайно актуальним. Функціонування підприємства в умовах мінливого середовища неможливо без розумної організації економічних служб підприємства, а отже обґрунтованого і оптимального закріплення прав, обов'язків і відповідальності з метою координації взаємодій різних органів управління.

Саме тому, вважаємо за раціональне створення спеціального структурного підрозділу – службу контролінгу виробництва на підприємстві. Система контролінгу включає не тільки аналітичні показники та висновки. У ній присутня і організаційна складова – люди і потоки інформації, що є визначним моментом у будь-якому виробництві.

При проведенні аналізу випуску продукції підприємства пропонується застосування кластеризації з метою визначення групи продукції, яка включає в себе найвищі показники за кожним критерієм оцінки. Головним призначенням кластерного аналізу являється розподіл множини об'єктів, що розглядаються, та їх ознак на однорідні групи, або кластери. Його перевагою є можливість розбиття об'єктів не за одним параметром, а за рядом ознак. Для здійснення аналізу показників було використано інформацію за 15 видами основної продукції підприємства.

Далі було сформовано систему показників, яка найбільш повно відображає інформацію для проведення кластерного аналізу мінімальною внутрішньою варіацією. Також було використано метод евклідової відстані з попередньою стандартизацією даних. Система показників, сформована для проведення кластеризації, наступна:  $x_1$  - глибина опускання, м;  $x_2$  - вантажопідйомність, т;  $x_3$  - максимальний проліт, м;  $x_4$  - швидкість підйому, м/с;  $x_5$  - швидкість переміщення візка, м/с;  $x_6$  - швидкість переміщення крану, м/с;  $x_7$  - потужність електродвигунів підйому, кВт;  $x_8$  - потужність електродвигунів переміщення візка, кВт;  $x_9$  - потужність електродвигунів переміщення крану, кВт;  $x_{10}$  -

довжина підкранової колії, м; x11 - висота підйому, м; x12 - ціна продукції, тис. грн; x13 - витрати на транспортування, тис. грн; x14 - установка та монтаж продукції, тис. грн; x15 - витрати на ремонт, тис. грн; x16 - утилізація продукції, тис. грн; x17 - рівень стандартизації, тис. грн.

Кластерний аналіз було проведено за період 2014 - 2016 рр. з метою простеження динаміки потрапляння кожного виду продукції до визначених кластерів. Першочерговим завданням було виділення класів продукції з метою проведення аналізу та оцінки їх конкурентоспроможності. Отже, було виділено 3 кластери. У перший кластер увійшла продукція, що характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності, до другого – продукція, яка характеризується найвищим рівнем конкурентоспроможності, до третьої групи – продукція, яка має найнижчі показники. Результати розрахунків показали, що деякі види продукції за період, який аналізується, втратили свої позиції щодо приналежності до кластеру з найвищим рівнем конкурентоспроможності і була перенесена до першого кластеру.

В результаті кластерного аналізу було визначено, що найбільш конкурентоспроможними є два види продукції, а саме кран мостовий електричний спеціальний та кран мостовий електричний однобалочний опорний.

Для подальшого розвитку машинобудівних підприємств, укріплення їх позицій на зовнішніх ринках збуту, необхідно експортну орієнтацію збільшити до 35 %. Виручка від експорту може бути використана на закупівлю новітніх техніки, технологій, комплектуючих виробів за кордоном. Збалансованість експорту та імпорту повинна задовільнятися власним виробництвом.

В результаті аналізу було визначено, що експортування даної групи продукції в зазначеному обсязі дасть можливість ТОВ «ХЗ ПТУ» закріпити позиції на нових географічних сегментах та покращити показники зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, запропоновані методичні підходи щодо визначення рівня конкурентоспроможності продукції мають високу практичну значущість та дозволяють підприємству проводити повну та інформативну оцінку конкурентоспроможності продукції з урахуванням найефективнішого інструментарію. В роботі запропоновано проведення кластерного аналізу з метою вибору перспективної продукції ТОВ «ХЗ ПТУ». Була визначена група аналізованої продукції, яка характеризується найбільш оптимальним співвідношенням основних критеріїв та показників конкурентоспроможності продукції. Розробки мають практичну спрямованість, їх використання дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Нагернюк Д. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції / Д. В. Нагернюк [Електронний ресурс]. // Вільна бібліотека – Режим доступу:[http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/1224/3/\\_\\_.pdf](http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/1224/3/__.pdf)
2. Захаров А. Н. Конкурентоспроможність підприємств: сутність, методи оцінки та механізми підвищення / А. Н.Захаров, А. А. Зокин. // Бізнес і банки. – 2004. – № 001. – С. 1 – 5.
3. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монографія / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, Головка О. С. [Електронний ресурс]. // Вільна бібліотека – Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/581230/>
4. Піддубний, І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Піддубний, Л.І. Піддубна / за ред. проф. О.І. Піддубного. – Харків : ВД «Інжек», 2004. – 264 с.

5. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с.

6. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2016. – 947 с.

7. Каліта П. Я. Звіт щодо забезпечення якістю послуг, управління якістю та вдосконалення діючої системи управління за 2015 рік / П. Я. Каліти [Електронний ресурс]. // Офіційний сайт Української асоціації якості – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/docs/mert2.pdf>

8. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности / С. И. Савчук. – Мариуполь : ИПРЭЭИ НАН Украины, Рената, 2007. – 520 с

9. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров / И. М. Лифиц. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 437 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

10. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

11. Барна П. В. Визначення необхідності проведення еколого-економічної реструктуризації промислових підприємств / П. В. Барна. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 138 – 143.

12. Офіційний сайт ТОВ «ХЗ ПТУ» [Електронний ресурс]. // Вільна бібліотека – Режим доступу: <http://www.hzpto.com/ua>

13. Валєєва А. Ф. Контролінг як основа забезпечення ефективного розвитку підприємства / А. Ф. Валєєва. // Управління розвитком. – 2011. – №23(120). – С. 15 – 17.