

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 658:005.332.4

Селезньова Г. О.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Seleznova Halyna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА FORMATION OF THE ENTERPRISE COMPETITIVE POTENTIAL

У статті представлено результати дослідження щодо сутності поняття «конкурентний потенціал» підприємства та визначення його структурних складових. Доведено, що створення та підтримка конкурентного потенціалу підприємства напряму залежить від його системи управління, що обумовлює доцільність розгляду потенціалу підприємства як сукупності потенціалу суб'єкту управління та виробничого потенціалу (потенціалу об'єкту управління). Запропоновано формувати конкурентний потенціал підприємства на основі оцінювання стратегічної прогалини. Розроблено схему процесу формування конкурентного потенціалу підприємства, перевагою якої є досягнення узгодженості процесів нарощування потенціалу, створення конкурентних переваг та здійснення стратегії підприємства. Запропонований підхід спрямовано на розв'язання суперечностей, які постають в процесі управління конкурентним потенціалом підприємства, що надає можливість якісно і своєчасно здійснити стратегію, направлену на розвиток підприємства.

Ключові слова: потенціал, структура потенціалу підприємства, конкурентний потенціал підприємства, суб'єкт та об'єкт управління, процес формування конкурентного потенціалу підприємства.

В статье представлены результаты исследования сущности понятия «конкурентный потенциал» предприятия и определения его структурных составляющих. Доказано, что создание и поддержка конкурентного потенциала предприятия напрямую зависит от его системы управления, что обуславливает целесообразность рассмотрения потенциала предприятия как совокупности потенциала субъекта управления и производственного потенциала (потенциала объекта управления). Предложено формировать конкурентный потенциал предприятия на основе оценки стратегического пробела. Разработана схема процесса формирования конкурентного потенциала предприятия, преимуществом которой является достижение согласованности процессов наращивания потенциала, создания конкурентных преимуществ и осуществления стратегии предприятия. Предложенный подход направлен на разрешение противоречий, возникающих в процессе управления конкурентным потенциалом предприятия, что позволяет качественно и своевременно осуществить стратегию, направленную на развитие предприятия.

Ключевые слова: потенциал, структура потенциала предприятия, конкурентный потенциал предприятия, субъект и объект управления, процесс формирования конкурентного потенциала предприятия.

The article presents the results of the research on the essence of the enterprise "competitive potential" concept and the definition of its structural components. It's been proved that the creation and maintenance of the competitive potential of the enterprise directly depends on its management system, which makes it necessary to consider the potential of the enterprise as a set of the management subject potential and production potential (potential of the management object). Choosing the growth trajectory of the enterprise is impossible without assessing the development adequacy of the components of its potential, for which different

methods and indicators can be used. In addition, the build-up process should take into account the chosen strategy, the implementation of which is based on the availability of a sufficient level of certain components of the potential. This necessitates the coordination of potential building processes, creating competitive advantages and implementing the company's strategy. It's been proposed to form the competitive potential of the enterprise based on the assessment of the strategic gap. The contradictions of the process of managing the competitive potential of the enterprise have been determined and the influence of personnel resistance to changes in the process of transformations has been considered. There has been developed a scheme of the process of forming of the enterprise competitive potential which foresees the following blocks: development of the enterprise strategy, creating the program of measures for reduction possible resistance, identification of measures on transformation of production potential and increasing administrative potential, assessment of activities priority and sequence formation of the organization competitive potential, development and implementation of the comprehensive program for the formation of the organization competitive potential. The advantage of the proposed scheme is the achieved consistency of potential building processes, creation of competitive advantages and implementation of enterprise strategy. The proposed approach is aimed to resolve the contradictions that arise in the process of managing the competitive potential of the enterprise, which provides an opportunity to qualitatively and timely implement a strategy aimed at enterprise development.

Keywords: *potential, enterprise potential structure, organization competitive potential, management subject and object, process of management of organization competitive potential.*

Постановка проблеми. Розвиток економіки на даному етапі супроводжується гострою та динамічною конкурентною боротьбою. У цих умовах особливого значення набуває використання і нарощування потенціалу підприємств, достатній рівень якого має забезпечувати не тільки

ефективне функціонування в поточному періоді, а й розвиток підприємства у стратегічній перспективі. Щоб вижити в цій боротьбі, кожне підприємство має підвищувати рівень не тільки конкурентоспроможності своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу в цілому, звертаючи увагу на постійність та планованість цих процесів. Підвищення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися не хаотично, а в певній спрямованості відповідно до обраних стратегії розвитку та конкурентної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Покращення ситуації із сучасною економікою України напряму залежить від конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та рівня їх конкурентного потенціалу, що обумовлює велику кількість публікації з питань формування потенціалу підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та управління цими процесами. Різноманітні питання щодо формування необхідного рівня потенціалу для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства досліджувались різними авторами, зокрема: М. В. Афанасьєва, А. Е. Воронкова, В. А. Гросул, Н. В. Касьянова, І. М. Кирчата, Н. С. Краснокутська, Л. В. Нагірна, О. І. Олексюк, І. П. Отенко, І. М. Репіна, О. С. Федонін, А. В. Янчев та інші. Разом з тим залишаються недостатньо висвітленими проблеми визначення структури потенціалу, необхідного для забезпечення достатнього рівня конкурентних переваг, а також етапи його формування.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у виявленні особливостей формування конкурентного потенціалу підприємства, як основи забезпечення конкурентних переваг, необхідних для існування та розвитку організацій у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття та структури конкурентного потенціалу підприємства. У своїх дослідженнях більшість вчених приходять до висновку, що конкурентний (конкурентоспроможний) потенціал являє собою сукупність ресурсів і можливостей, що дають переваги над іншими

підприємствами. При цьому зазвичай робиться акцент на таких його властивостях як комплексність та відносність. У якості складових конкурентоспроможного потенціалу авторами розглядаються насамперед фактори внутрішнього середовища підприємства [1; 2, с. 13; 3, с. 6; 4; 5 та інші]. Так, автори статті [5] виділяють велику кількість факторів внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства. Але з метою систематизації їх впливу та можливості відстеження процесів нарощування, на думку автора дослідження, доцільно класифікувати внутрішні фактори з точки зору суб'єкту та об'єкту управління. Тобто таких, що здійснюють управління та таких, якими управляють.

Науковці виділяють різні підходи до розгляду структури потенціалу підприємства та виділення її структурних частин (елементів). Сучасні складні умови хазяйнування об'єктивно обумовлюють необхідність дослідження можливостей суб'єкта і об'єкта управління як відносно самостійних підсистем потенціалу підприємства. Тільки на цій основі можна забезпечити їх збалансованість і реалізувати вимоги основного закону управління в частині пропорційності і співвідносності розвитку керуючої і керованої систем. Отже у даному дослідженні потенціал підприємства розглядається як сукупність потенціалів керуючої системи (суб'єкту управління) та керованої системи управління (об'єкту управління). Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить, перш за все, від системи управління, тобто суб'єкту управління, який відповідає не тільки за нарощування потенціалу виробничої системи, але й за формування необхідного потенціалу самої управлінської системи.

Таким чином потенціал підприємства включає потенціал виробничої підсистеми та можливості управлінської системи. Тому і формування конкурентного потенціалу має базуватися на побудові конкурентних переваг організації шляхом нарощування потенціалу як виробничих, так і управлінських ресурсів.

Вибір стратегії підприємства є неможливим без оцінювання достатності розвитку складових його потенціалу. При цьому складність проблеми полягає в тому, що за кожним елементом потенціалу повинні бути визначені параметри ресурсів, які можуть забезпечити досягнення цілей підприємства. Дослідження всіх виробничих ресурсів з позицій забезпечення впровадження стратегії підприємства дозволить виявити ті з них, які потрібно нарощувати першочергово. Ступінь трансформації ресурсів різна для різних стратегічних альтернатив, які в свою чергу, передбачають конкурентні переваги різного типу. Наприклад, стратегія інтенсивного зростання може бути реалізована шляхом глибокого проникнення на існуючий ринок, розвитку товару або розвитку ринку.

Суть стратегії проникнення полягає в збереженні постійного кола споживачів і реалізації ним наявного асортименту товарів в більшому обсязі, стратегії розвитку ринків – в залученні нових ринків до продукції, що випускається, стратегії розвитку товару – в модифікації існуючих або створення нових, але схожих, товарів, які можуть бути реалізовані нинішнім покупцем за попередньо визначеними каналами розподілу. Мета даних стратегій – зростання обсягу продажів підприємства. Необхідний різний стан виробничих ресурсів підприємства і, відповідно, ступінь їх трансформації буде неоднаковою. Так, для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок шляхом збільшення обсягу товарів, що випускаються необхідно більш повне завантаження площі обладнання, збільшення виробничих запасів, нарощування потенціалу інструментального, транспортного та енергетичного господарств.

Розвиток ринків збуту вимагає певного оновлення верстатного парку з тим, щоб якість товарів, пропонованих для реалізації на нових ринках, була високою та забезпечувала їх конкурентоспроможність, формування достатнього потенціалу ремонтної служби для здійснення післяпродажного і сервісного обслуговування, а також транспортного господарства для реалізації доставки продукції. Освоєння нових або модифікованих товарів

передбачає наявність виробничих ресурсів в такому стані, що забезпечить їх випуск в необхідній кількості і на високому рівні якості. Особливо це стосується обладнання, енергетичних і виробничих запасів, технології виготовлення.

Отже процес трансформації потенціалу має бути цілеспрямованим та базуватися на визначенні того рівня потенціалу, що вже існує на підприємстві.

Результативність функціонування підприємства, як в сьогоденні, так і в майбутньому, безпосередньо залежить від вищого керівництва. Керівників підприємства можна охарактеризувати з точки зору кваліфікаційних і особистісних якостей. До кваліфікаційних якостей відносяться: відповідність освіти займаній посаді, рівень кваліфікації, творчий потенціал, інтелект, готовність до новаторства, здатність до акумуляції інформації та аналітичної обробки, знання підприємства і його оточення, характер мислення, готовність до ризику, наявність організаторських здібностей. До особистісних якостей можна віднести чесність, ініціативність, гнучкість, впевненість в собі, стійкість поглядів, співчутливість, обов'язковість, вміння вирішувати проблеми та ін.

Доцільно глибше вивчати це питання з тим, щоб визначити ступінь кваліфікаційної готовності працівників апарату управління підприємством у складних сучасних умовах. Крім того, до цього переліку можна додати вміння бачити і створювати можливості розвитку організації, а також перетворення проблем в можливості. Наприклад, фізичний знос устаткування несе небезпеку виходу його з ладу. Оновлення верстатного парку дозволить підвищити якість продукції, що виготовляється, освоїти нові технології, розширити асортимент товарів. Слід також враховувати, що невикористані можливості можуть перетворитися на загрозу (в разі, якщо ними скористаються конкуренти).

Достатній рівень розвитку потенціалу керуючої системи передбачає такий якісний її стан, який забезпечить швидку адаптацію підприємства до змін

зовнішнього і внутрішнього середовища, сприйнятливість до нововведень, низький рівень опірності перетворенням, максимальне використання інтелектуальних можливостей і творчих здібностей кадрового складу, техніки і технології управління, постійне впровадження заходів щодо самовдосконалення керуючої системи.

На думку автора, для формування конкурентного потенціалу підприємства доцільно використовувати підхід, за яким оцінюється стратегічна прогалина (стратегічний розрив), тобто відстань між тими можливостями, що обумовлені наявними тенденціями функціонування підприємства, та бажаними орієнтирами, цілями, досягнення яких необхідно з точки зору перспективного розвитку [6].

У цьому дослідженні пропонується використовувати даний підхід для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства шляхом оцінки розриву між необхідними і фактичними параметрами його складових. Методика здійснення даного процесу включає ряд етапів:

оцінювання фактичного потенціалу підприємства;

вибір стратегії розвитку;

моделювання необхідних конкурентних переваг підприємства та параметрів потенціалу, які їх забезпечують;

оцінювання стратегічного розриву, розробка варіантів його скорочення;

визначення напрямків перетворення об'єкта і суб'єкта управління;

розробка механізму формування конкурентоспроможного потенціалу;

перетворення об'єкта і суб'єкта управління.

Першочерговим є оцінювання фактичного стану потенціалу підприємства за всіма видами ресурсів, а також внутрішніх можливостей і небезпек з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Ґрунтуючись на цих даних і цілях підприємства, обирається стратегія розвитку. Потім моделюється стан виробничих ресурсів і елементів керуючої системи підприємства, який є необхідним для реалізації стратегії. Параметри, що

моделюються і фактичні параметри ресурсів порівнюються між собою, і оцінюється стратегічний розрив, що утворився. Для його скорочення і створення конкурентоспроможного потенціалу підприємства розробляються варіанти програм розвитку виробничої і управлінської систем.

Для визначення фактичного виробничого потенціалу можна використовувати ряд показників, що характеризують стан його ресурсів.

Наприклад, організаційно-технічні ресурси підприємства, в основному включають: наявність виробничих потужностей; фізичний і моральний стан обладнання; інструментальне, ремонтне, транспортно-складське і енергетичне господарства; наявність сировини, матеріалів і комплектуючих виробів. Для їх оцінки можна відповідно використовувати: коефіцієнт використання виробничої потужності; приріст обсягу продукції за рахунок покращання використання виробничих площ; показники екстенсивного та інтенсивного завантаження обладнання; коефіцієнт придатності устаткування; питома вага морально застарілого обладнання; віковий склад обладнання і т.д.

Технологічні ресурси можна охарактеризувати за допомогою дослідження технології виготовлення і якості продукції, що випускається. Для цього доцільно використовувати такі показники: питома вага прогресивних технологічних процесів; середній вік технологічних процесів; питома вага нових видів продукції; частка випуску продукції різних категорій якості в загальному обсязі реалізованої продукції; економічна ефективність від підвищення якості виробів та інше.

Для здійснення вибору стратегії підприємства і формування необхідного для її реалізації виробничого потенціалу потрібен відповідний рівень розвитку керуючої системи, здатний забезпечити не тільки дані процеси, а й нарощування потенціалу самої системи управління.

Стан елементів системи управління доцільно оцінювати експертним методом за допомогою системи балів.

В процесі розробки механізму формування конкурентоспроможного потенціалу слід дотримуватися вимог закону співвідносності керуючої і керованої систем, який обумовлює необхідність адекватності суб'єкта управління об'єкту управління. Відповідно до цього закону зміни керуючої системи впливають на розвиток керованої, і навпаки. Тому процес формування конкурентного потенціалу повинен передбачати координацію і ув'язку: заходів щодо перетворення об'єкта управління (між кожним з видів виробничих ресурсів), заходів щодо трансформації суб'єкта управління (між складовими його елементами), а також в цілому між виробничим потенціалом і управлінським. Таке узгодження дозволить забезпечити пропорційність і співвідносність розвитку виробничої і керуючої систем.

Проведені теоретичні узагальнення та аналіз готовності вітчизняних підприємств до розробки і впровадження стратегії розвитку дозволили встановити, що достатньо часто на підприємствах немає узгодженості в проведенні перетворень керуючої і керованої систем, що зумовлює наявність протиріч між:

трансформацією об'єкта управління і відносною стабільністю суб'єкта управління;

вибраною стратегією та рівнем потенціалом, що існує на підприємстві;

спрямованістю стратегічного розвитку та планами поточної діяльності;

перетвореннями, зумовленими впровадженням стратегії та інтересами окремих працівників і / або їх груп.

Вирішення їх шляхом узгодження процесів розвитку потенціалу підприємства і реалізації стратегії, а також впровадження системи заходів щодо зниження можливого опору, дозволить якісно і в заплановані терміни досягти поставлені стратегічні цілі. Цим обумовлена об'єктивна необхідність теоретичної та методичної розробки, а також практичної реалізації концепції формування конкурентного потенціалу. Суть її полягає у відмові від локальних змін керованої і керуючої систем та перехід до комплексного їх

перетворення на основі виявлених напрямків їх трансформації в залежності від загальної стратегії розвитку підприємства.

Слід зазначити, що здійснення будь-яких заходів, пов'язаних з нарощуванням потенціалу підприємства та утриманням його у конкурентоспроможному стані потребує певних перетворень ресурсного, функціонального, інноваційного та інших потенціалів, що часто торкається інтересів персоналу, як окремих працівників, так і їх груп. Опір – це свідомі дії людини (іноді бездіяльність), спрямовані на затягування прийняття і реалізації тих чи інших рішень в організації. Опір змінам в організації виникає завжди. І реструктуризація, і впровадження нової продукції, і переїзд до нового приміщення – будь-які зміни викликають опір, однак, сила опору буває різною. Чим глибші і радикальніші зміни відбуваються на підприємстві, тим вище ймовірність опору їм. Враховуючи це, в процесі формування конкурентного потенціалу підприємства, який передбачає постійне впровадження різних заходів задля забезпечення його нарощування та необхідного для подальшого розвитку підприємства рівня, необхідно враховувати можливий опір з боку колективу та розробляти певної програми з метою його зниження.

Зміст і послідовність робіт щодо практичного здійснення процесу забезпечення своєчасного нарощування потенціалу підприємства для формування конкурентних переваг та реалізації стратегії розвитку, можна представити у вигляді декількох блоків.

I. Розробка стратегії розвитку або стратегічного набору, визначення етапів його реалізації. Спрямована на визначення стратегічних цілей, існуючих переваг та тих конкурентних переваг, які необхідні для їх досягнення.

II. Створення програми заходів щодо зниження можливого опору. Нарощування потенціалу підприємства неможливо без певних змін, які по-різному сприймаються персоналом. Це обумовлює необхідність створення на підприємстві атмосфери підтримки змін, розуміння необхідності їх проведення, врахування інтересів окремих працівників і / або їх груп.

III. Визначення заходів щодо трансформації виробничого потенціалу. Передбачає розробку конкретних заходів щодо перетворення складових виробничого потенціалу для кожного рішення щодо перспективного розвитку відповідно до етапів його реалізації, а також узгодження їх за термінами виконання та джерелами забезпечення.

IV. Розробка напрямків нарощування управлінського потенціалу. Забезпечує розробку ряду заходів щодо зміни елементів системи управління для всіх стратегічних рішень, а також їх координацію за етапами реалізації, строками, джерелами, виконавцями.

V. Оцінка пріоритетності заходів і послідовності їх виконання. Спрямована на вивчення потреби першочергових перетворень складових виробничого та управлінського потенціалів. Програма заходів щодо їх трансформації повинна передбачати забезпечення "нового" потенціалу до початку реалізації відповідних етапів управлінських рішень. При цьому необхідно враховувати обмеженість ресурсів, а також взаємозалежність окремих складових потенціалу підприємства.

VI. Розробка комплексної програми з формування конкурентного потенціалу організації, її впровадження. Передбачає врахування всіх продуктово-товарних, функціональних і ресурсних стратегій, що входять в стратегічний набір підприємства, забезпечує формування певних конкурентних переваг з зазначенням термінів і виконавців.

VII. Створення системи контролю за забезпеченням конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Система контролю повинна забезпечувати відстеження змін у зовнішньому середовищі, контроль за ходом нарощування потенціалу підприємства та формування конкурентних переваг, пропорційністю розвитку об'єкта і суб'єкта управління та відповідності їх рівня етапам виконання стратегічних рішень, а також за етапами реалізації загальної стратегії розвитку. За результатами контролю, спрямованого на оцінку досягнення певних

конкурентних переваг та поставлених цілей, може проводитися коригування прийнятих рішень і процесу їх виконання.

Взаємодія складових процесу управління конкурентним потенціалом показано на рис. 1.

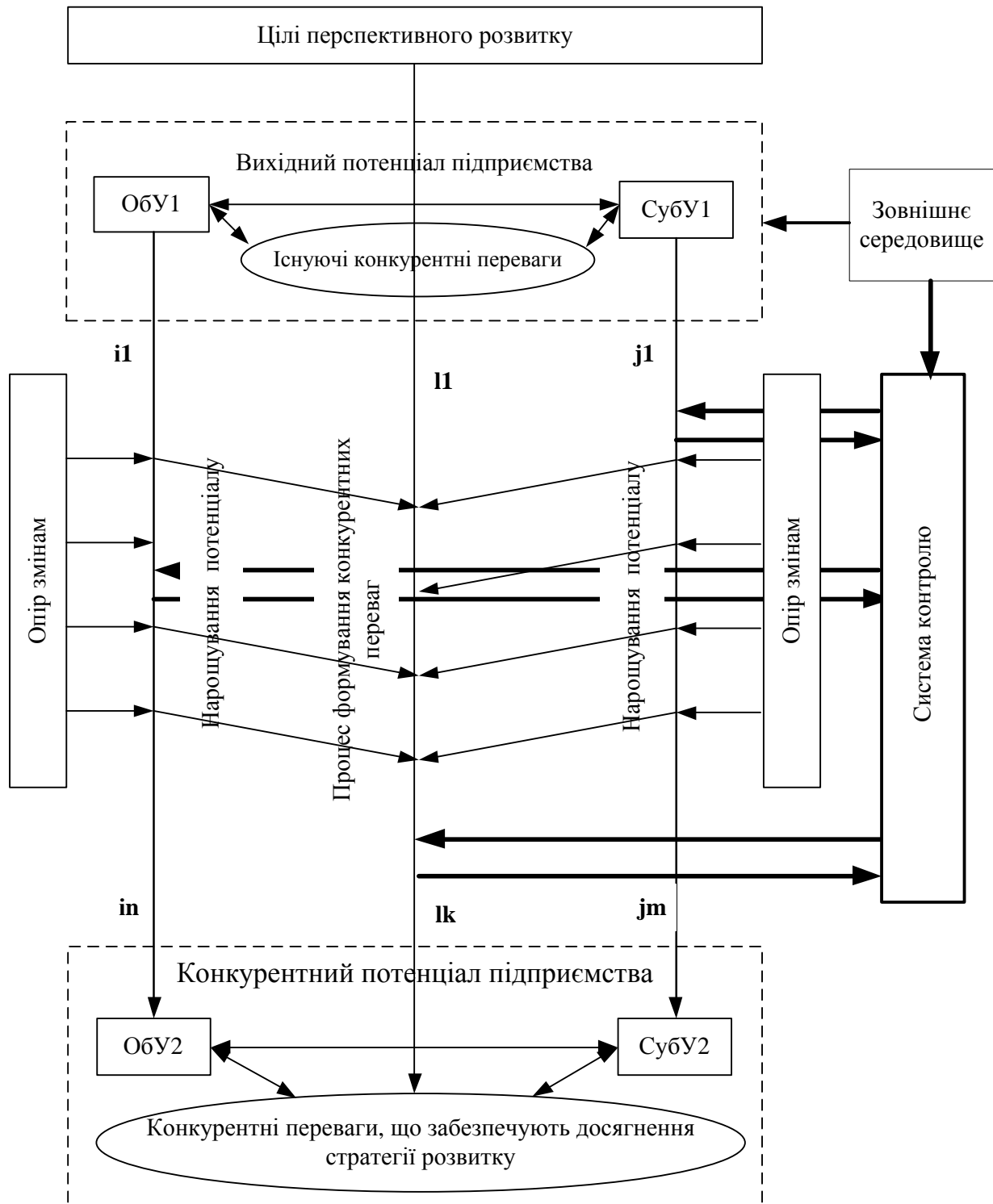


Рис. 1. Схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства
Джерело: розроблено автором

Ґрунтуючись на перспективних (стратегічних) цілях підприємства і враховуючи вихідні виробничий (ОбУ1) і управлінський (СубУ1) потенціали, а також вплив факторів зовнішнього середовища, який опосередковується через суб'єкт управління, визначаються конкурентні переваги, які дозволять забезпечити стратегію розвитку (СР), тобто здійснюється процес формування конкурентних переваг. Необхідний конкурентний потенціал об'єкта (ОбУ2) і суб'єкта управління (СубУ2) забезпечується в ході проведення ряду заходів ($i_{1...n}$, $j_1 \dots m$) відповідно до етапів формування конкурентних переваг ($l_{1...k}$) і забезпечуючи її своєчасну реалізацію. Система контролю здійснює постійний моніторинг процесу управління конкурентним потенціалом і в разі потреби вносить корективи.

Висновки з проведеного дослідження. Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

формування конкурентного потенціалу повинно носити комплексний характер: заходи мають охоплювати всі виробничі ресурси і елементи системи управління в усіх напрямках діяльності відповідно обраній стратегії розвитку підприємства;

розвиток виробничого та управлінського потенціалу має здійснюватися у напрямку забезпечення конкурентних переваг, які дозволять підприємству реалізувати обрану стратегію розвитку та досягти перспективних цілей;

розробка напрямків нарощування потенціалу підприємства для забезпечення реалізації стратегій полягає в виявленні і оцінюванні стратегічного розриву шляхом зіставлення фактичного стану його складових та стану, що моделюється.

Отже формування конкурентного потенціалу підприємства має ґрунтуватися на взаємопов'язаному розвитку виробничого та управлінського потенціалів і забезпеченні їх достатнього рівня для здійснення стратегічних рішень. Перевагою реалізації запропонованої концепції є досягнення узгодженості процесів нарощування конкурентного потенціалу та здійснення стратегії підприємства. Комплексний підхід щодо трансформації об'єкту і суб'єкту

управління дає можливість забезпечити пропорційність їх нарощування, а врахування інтересів персоналу – попередити чи зменшити можливий опір.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нагірна Л. В. Конкурентний потенціал підприємства – основа забезпечення його конкурентних переваг. *Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики»*. 2010. Випуск 262. С. 444–448.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
3. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
4. Афанасьєва М. В., Гросул В. А., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ. 2016. 244 с.
5. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468-473. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2962-stakhova-m-v-malik-o-v-konkurentnij-potentsial-yak-osnova-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (дата звернення: 19.03.2021).
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ. 2004. 699 с.

REFERENCES:

Nahirna L. V. (2010) Konkurentnyi potentsial pidpriemstva – osnova zabezpechennia yoho konkurentnykh perevah [The competitive potential of the enterprise is the basis for ensuring its competitive advantages]. *Zb. nauk. pr. Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. [Economics: problems of theory and practice], vol. 262, pp. 444–448. (in Ukrainian)

Krasnokutska N. S. (2005) Potentsial pidprijemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posib [Enterprise potential: formation and assessment: the tutorial] Kyiv : Tsentri navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

Kyrchata I. M., Poiasnyk H. V. (2009) Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidprijemstva v hlobalnomu seredovyschi: monohrafiia [Managing the enterprise competitiveness in a global environment: monograph]. Kharkiv: KhNADU. (in Ukrainian)

Afanasieva M. V., Hrosul, V. A., Yanchev, A. V. (2016) Upravlinnia konkurentnym potentsialom pidprijemstv rozdribnoi torhivli: monohrafiia [Management of competitive potential of retail trade enterprises: monograph]. Kharkiv : KhDUKKhT. (in Ukrainian)

5. Stakhova, M. V., Malyk, O. V. (2017) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidprijemstva [Competitive potential as a basis for the enterprise competitiveness formation]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of economics]. vol. 16, pp. 468-473. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2962-stakhova-m-v-malik-o-v-konkurentnij-potentsial-yak-osnova-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidprijemstva> (accessed: 19 March 2021). (in Ukrainian)

6. Shershnova Z. Ie. (2004) Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)