

УДК 69.003:339.03

О.І. Медяник

Здобувач кафедри менеджменту в будівництві

*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***ІНТЕГРАЦІЯ ФАКТОРНОГО ТА ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Відображено зміст моделі оцінки конкурентоспроможності будівельних підрядних організацій, яка, на відміну від традиційних підходів, враховує сучасні вимоги щодо організації операційної системи генпідрядника як провідної ланки втілення будівельних проектів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, будівельна організація, інвестор, ієрархія параметрів, проектно-цільовий підхід, вартісно-орієнтований підхід

Отражено содержание модели оценки конкурентоспособности строительных подрядных организаций, которая, в отличие от традиционных подходов, учитывает современные требования по организации операционной системы генподрядчика как ведущего звена воплощения строительных проектов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, строительная организация, инвестор, иерархия параметров, проектно-целевой подход, ценностно-ориентированный подход

Displaying content model assessing the competitiveness of construction contractors, which, unlike traditional approaches that take into account the current requirements of the operating system as a leading prime contractor level implementation of construction projects.

Key words: competitiveness, builder, an investor, a hierarchy of parameters, project-oriented approach, value-oriented approach

Актуальність теми

Організація будівництва на європейських засадах, зокрема на платформі девелопменту, потребує багатоаспектного розгляду категорії «конкурентоспроможність» будівельного підприємства (БП) у застосуванні до будівельних підрядних організацій, що має стати основою для достовірної прикладної оцінки інвестором проекту стану конкурентоспроможності організації-виконавця. Така оцінка має відображати уявлення та стратегічні наміри інвестора та давати підстави вважати дану будівельну організацію надійним діловим партнером при реалізації будівельного проекту. Адаптація будівельного виробництва до єровимог вимагає системного поліпшення економічних відносин між учасниками інвестування та будівництва, що, в свою чергу, потребує створення нової системи параметрів оцінки конкурентоспроможності будівельних організацій-учасників реалізації інвестиційних проектів. Створення відповідної сучасним вимогам ринку методики оцінки конкурентоспроможності будівельних організацій, що дозволить інвестору та замовнику достовірно оцінити їх тендерні переваги при підготовці інвестування будівництва, визначає актуальність даної статті.

Як засвідчив проведений аналіз публікацій щодо змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства», особливостей її застосування до будівельних підприємств та інструментів достовірної оцінки стану конкурентоспроможності в умовах трансформації будівельного ринку, – дослідження, зокрема праці таких вчених, як О.В. Ареф'єва, О.Ю. Амосов, І.О. Бланк, С.В. Білоусова, Г.С. Бондаренко, А.Е. Воронкова, О.В. Виноградова, І.М. Герчикова, В.Л. Горелова, В.Л. Дикань, В.М. Лич, Н.І. Осиченко, О.П. Пешкової, В.С. Пономаренка, М. Портера, Л.І. Піддубна, О.І. Пушкарь, Ю.Б. Рубін, І.В. Стародубровська, І.В. Суха, Р.М. Тихонов, Р.А. Фатхутдінов, О.В. Царенко, Н.І. Чухрай, С.М. Шкарлет, В.Д. Шапіро та ін., у науковій літературі не дано однозначного трактування категорії конкурентоспроможність у застосуванні до будівельних підприємств-виконавців будівельних робіт, а відсутність останнього унеможливило створення дієвого механізму ефективного формування та використання ресурсів будівельних організацій як специфічних операційних систем. Наукова полеміка, що триває у вітчизняній економічній науці щодо економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»,

практично не зачіпає підрядних організацій-учасників інвестиційно-будівельного ринку. Перенесення сучасних тлумачень і напрацювань щодо цієї економічної категорії від індустріальних підприємств до будівельних підрядних організацій є штучним і недостовірним через принципову відмінність побудови і функціонування операційної системи будівельних організацій від операційних систем індустріальних підприємств.

Мета статті

Метою досліджень, що відображені в даній статті, є виклад інноваційного змісту моделі та програмних продуктів, що розроблені для потреб системної оцінки стану конкурентоспроможності будівельного підприємства як виконавця будівельного проекту. Ця модель дозволила б інвестору проекту – ще на етапі підготовки проекту – адекватно оцінити рівень її тендерних переваг як передумову її успішної участі в реалізації будівельних інвестиційних проектів та відповідно передумови надійності коштів, вкладених інвестором в будівельний проект.

Виклад основного матеріалу

Специфіка об'єкта дослідження виявила неспроможність прямого застосування понятійно-категоріального апарату щодо ресурсного потенціалу з індустріальних систем до застосування в підрядному будівництві. Предметом моделювання є *стан конкурентоспроможності БП як синтезоване відображення*: його наявного ресурсного потенціалу; спроможності БП формувати і коригувати структуру ресурсного потенціалу у відповідності із стратегією та поточними потребами; вміння достовірно оцінювати реакції зовнішнього середовища та відповідно коригувати на операційну діяльність БП. Дана категорія ситуативна. Вона є не лише фактичною, але й віртуальною змінною, що характеризує спроможність організації використати власний потенціал в певній управлінській ситуації, в певних часових та ресурсно-кадрових обставинах. Поліпшення стану щодо конкурентоспроможності БП обумовлюється не лише наявністю й обсягами ресурсів, а насамперед, ефективністю стратегічного і оперативного управління, що успішно протистоїть негативним впливам зовнішнього оточення організації та використовує його сприятливий вплив.

З врахуванням такого комплексного розгляду категорії «конкурентоспроможність» БП для формування моделі її оцінки доцільно сполучити аналітичний, функціонально-вартісний, ситуаційний, проектно-цільовий та іміджевий підходи.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

– змістовно-онтологічний порівняльний аналіз змісту категорій “конкурентоспроможність”, “конкурентна перевага” і “конкурентний статус” підприємства, визначення необхідності їх адаптації до потреб будівельного підприємства в умовах інноваційного розвитку будівельного комплексу та зміни організаційно-економічних механізмів реалізації БП;

– формування ієрархічної системи параметрів оцінки, інноваційної за змістом, яка відповідає: особливостям організації операційної системи БП, специфіці управління БП та характеру взаємодії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;

– інтеграція створеної факторної системи в єдину модель оцінки стану конкурентоспроможності БП, з врахуванням різної природи та вимірності факторів, розбудова інтерпретаційної шкали щодо результуючого показника моделі, яка має створити знайдені підстави для оцінки стану конкурентоспроможності БП, його динаміки та резервів її поліпшення;

– розробка на основі моделі методики та програмних продуктів інтегрованого стану конкурентоспроможності БП – як формалізованої основи для прийняття інвестором та замовником будівельного проекту узгодженого рішення щодо участі даного БП в складі організацій-виконавців будівельного проекту.

Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в галузі конкурентоспроможності підприємств, управління, організації виробництва. У процесі досліджень застосовувались такі методи:

– *теоретичного узагальнення та порівняння* – для уточнення наукових понять з проблем визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища їх діяльності;

– *статистичний аналіз* – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про результативність господарської діяльності підприємств та основних параметрів їх продукції;

– *системний підхід* до аналізу показників характеристик діяльності підприємств, що застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності;

– *метод парних порівнянь* – для визначення значущості кожного фактора з точки зору його важливості з позиції споживача при реалізації методики комплексної оцінки об'єктів конкурентного середовища;

– метод таксономії – для формування результуючого показника моделі та для розробки інтерпретаційної шкали.

Щоб стати конкурентоспроможним у сучасних умовах будівельному підприємству необхідно прагнути бути кращим у галузі, на ринку хоча б за одним із найважливіших показників виробничої діяльності. Для цього необхідно виявити порівняльні переваги підприємства й користуватися ними для перемоги в конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність БП – це здатність конкретної будівельної організації задовольняти потреби обраних цільових сегментів ринку житла, принаймні не гірше, ніж це роблять інші будівельні організації, що працюють у тому ж сегменті та які пропонують будівельну продукцію або послуги високої якості для задоволення тих же самих потреб.

Специфіка будівельної продукції як інвестиційного товару, як відомо, полягає в закріпленості, нерухомості, капіталомісткості, матеріаломісткості, тривалості створення, експлуатації тощо. Вона визначає характер взаємин учасників інвестиційного процесу, особливості обігу будівельної продукції як товару. Унаслідок нерозривності фаз виробництва й реалізації товар інвестиційного комплексу, як правило, не виходить на ринок у пошуках покупця, а створюється за замовленням відповідно до заздалегідь обраної моделі (проектом) і у строго заданому місці, будучи призначеним для певного замовника (інвестора).

Вибираючи підрядну організацію (за девелоперською схемою організації будівництва), інвестор та замовник тим самим оцінюють переваги

виробленої нею будівельної продукції, тобто можливість задоволення своєї конкретної потреби і свою готовність нести витрати, пов'язані з будівництвом і експлуатацією об'єктів. Таким чином, сукупність якісних і вартісних характеристик будівельної продукції (будівельних послуг, підрядів) сприяє створенню її переваги над продукцією конкурентів у задоволенні конкретної потреби замовника й дозволяє кількісно оцінити її конкурентоспроможність.

Моделювався стан конкурентоспроможності БП як відображення її ресурсно-кадрового, управлінського та іміджевого потенціалу через систему регуляторів (індикаторів), що забезпечує БП стійке управління власними ресурсами з врахуванням стратегічних та оперативних потреб БО та достовірно оцінених реакцій зовнішнього середовища.

Розрахунковий апарат моделі забезпечує зручне і адекватне оцінювання конкурентоспроможності потенціалу БО через систему 26 параметрів (первинних індикаторів), згрупованих у три платформи. Перша група параметрів відображає результативність та маневреність використання фінансових ресурсів за підсумками реалізації будівельних проектів за 3-5 років, що передують розгляду замовником в процесі тендеру доцільності участі даної організації в реалізації певного будівельного проекту. Слід зазначити, що параметри цієї групи охоплюють як фінансові результати діяльності БП по окремих проектах, так і в цілому розкривають ефективність менеджменту БП в реалізації її стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Структура параметрів моделі інтегрованої оцінки конкурентоспроможності БП

Шифр та назва платформи DFd	Шифр первинного індикатора Zdm	Зміст первинного індикатора платформи (Zdm)	Одиниці - первинного виміру
DF ₁	Z ₁₁	Середній за 3 роки фінансовий результат (балансовий прибуток) БО	тис.грн./рік
Платформа ПК ₁ «Оперативність ресурсовикористання і маневрування»	Z ₁₂	Середній за 3 роки рівень оборотності оборотних активів БО	обертів/рік.

Платформа ПК ₄ «Адміністративно- управлінська та іміджева складова конкуренто- спроможності БП»	Z _{1,11}	Індекс максимальних коливань фінансового результату – оцінене за останні 5 років відношення максимального квартального прибутку циклу до мінімального прибутку (або збитку) за цей же період	Індекс (>1)

	Z ₄₅	Експертна оцінка функціонально-технічної компетенції керівника проекту. Оцінюється у відносних одиницях	Відносні одиниці
	Z ₄₆	Експертна оцінка готовності команди проекту до підготовки проекту та протидії ризикам передінвестиційної та інвестиційної фаз проекту	Відносні одиниці

Перша група параметрів відображає результативність та маневреність використання фінансових ресурсів БО за підсумками реалізації будівельних проектів за 3-5 років, що передують розгляду доцільності участі даної організації до ССО. Слід зазначити, що параметри цієї групи охоплюють як фінансові результати діяльності організації по окремих проектах, так і в цілому розкривають ефективність менеджменту організації в реалізації її стратегії.

Склад параметрів *другої платформи* було підбрано так, щоб якомога достовірніше відобразити зусилля топ-менеджменту БО на поліпшення структури виробничої програми (БМР) в бік зростання у вартості БМР частки послуг БО, а також успішність діяльності керівництва БО в напрямі зростання частки власних оборотних активів та забезпечення більшого рівня фінансової стійкості організації в процесі підготовки та будівництва об'єктів.

Третя платформа в складі семи параметрів дає підстави як керівництву БО, так і замовнику будівельного проекту (і майбутньому діловому партнеру БО) виявити стан БО щодо платоспроможності, негайної та поточної ліквідності її активів, а також дослідити її відстань від критичного стану щодо ймовірності банкрутства (в оцінці за часткою чистого оборотного капіталу в загальній вартості джерел утворення майна). Принципово новими параметрами в складі цієї платформи є такі параметри:

Z_{33} – середньоквартальний індекс освоєння реальних інвестицій в будівельному проекті, що споруджувався даною організацією в якості генпідрядника, тис. грн./кварт.;

Z_{34} – поточне відношення ліквідної експертної вартості проекту до його загальної кошторисної

вартості на поточний момент інвестування половини вартості проекту, що визначена в зведеному кошторисному розрахунку, частка одиниці.

Четверта платформа в складі шести параметрів відображає адміністративно-управлінську та іміджеву складову конкурентоспроможності БО, успішність її діяльності на обраному сегменті ринку БМР.

Різні за змістом первинні показники по всіх платформах з використанням спеціальних шаблонів TR_{md} трансформуються до єдиного універсального виміру (у вигляді індексу приросту), що дає змогу:

- легко інтегрувати їх в дефлектори платформ;
- зручно і формалізовано виявляти річну та поквартальну динаміку стану БО по окремих напрямках БО діяльності за первинними індикаторами та дефлекторами;

- адекватно діагностувати стан БО щодо фінансового потенціалу за підсумковим індексом агрегованого показника – результуючого показника моделі ΦP^{AGR} за шкалою оцінювання (табл. 2).

При формуванні показників моделі враховано, що однією з найважливіших умов при оцінці конкурентоспроможності будівельного підприємства є вивчення ринку будівельних і монтажних робіт, ринку інвесторів у відповідному регіоні з метою визначення можливості висновку прямих договорів підряду. Разом із цим аналізується наявність і характер цін на основні види матеріально-технічних ресурсів. Аналізується зовнішнє правове середовище, де перебуває зона господарювання, а також вплив внутрішніх економічних факторів, включаючи процентні ставки, вартість оренди приміщення тощо. Результат дослідження умов господарської діяльності в сукупності із зовнішнім середовищем у регіоні формує стратегію й тактику поведінки будівельного підприємства в умовах ринку.

Таблиця 2

Формалізована шкала оцінки конкурентоспроможності БО

№ з/п	Діапазон індексів результуючого показника ΦP^{AGR}	Вербальний ідентифікатор стану БО щодо фінансового потенціалу в цілому
1	Менше 0,51	критичний
2	Від 0,51 до 0,69	незадовільний
3	Від 0,7 до 0,84	Задовільний, виявлено резерви поліпшення конкурентоспроможності БП, має бути включене до складу учасників тендеру до проекту місцевого рівня
4	Від 0,85 до 0,96	Добрий, середньогалузеві вимоги задовольняються, БП може бути включене до складу учасників тендеру до проекту регіонального рівня
5	0,97-1,04	Дуже добрий стан, вимоги замовника щодо фінансової спроможності та надійності БП як ділового партнера в цілому задовольняються, БП може бути включене до складу учасників тендеру до проекту регіонального та міжрегіонального рівня
6	1,05-1,2	Відмінний, за підсумками попередньої участі в реалізації будівельних проектів, виявлена надійна фінансова репутація та бюджетна дисципліна БП, БП може бути включена до складу учасників тендеру до будівельного проекту міжрегіонального та міжнародного рівня

Така шкала є доцільною як для оцінки стану, динаміки конкурентоспроможності БП, так і для вияву резервів її поліпшення.

Описана модель та система оцінки конкурентоспроможності будівельної організації є складовою інтегрованої оцінки конкурентоспроможності будівельного проекту в цілому (табл. 3, рис. 1). Підсумковий показник конкурентоспроможності проекту розраховується як середньозважений щодо показників конкурентоспроможності організацій-виконавців, через врахування вартості виконуваних кожною організацією БМР та її питомим внеском в загальну вартість виконуваних на поточний момент робіт.

Висновки

1. У механізмі ринкової взаємодії як на макро-, так і на мікрорівні конкуренція виконує роль основної рушійної сили розширеного відтворення й ефективної самоорганізації. Створення стійких конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, але й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, а тому необхідність науково-методичного забезпечення оцінки та діагностики їх конкурентоспроможності на внутрішньому і на міжнародних ринках.

Таблиця 3

Підсумковий економічний моніторинг реалізації будівельного проекту за обраним варіантом девелоперської моделі управління будівництвом

t	z(t)	ЧГП(t)	dЧД(t)= ЧГП(t) - z(t)	ЧД _Σ (t)=Σ _{1,t} dЧД(t)	ФП AGR	dЧД(t)/(1+nd)t
№ періодів, t	Інвестиції за планом освоєння, тис.грн	Чистий грошовий потік (бізнес-планом та ТЕО), тис.грн.	Поточний чистий дохід, тис.грн.	Чистий дохід проекту акумульований, тис.грн.	Середньозважена щодо всіх організацій-виконавців оцінка конкурентоспроможності проекту ФП ^{AGR}	Різниця дисконтованих потоків за поточний період
1	2222,21	0	-2222,21	-2222,21	0,873	-2204,57
2	2771,11	0,00	-2771,11	-4993,32	0,909666	-2727,30
3	370,77	0,00	-370,77	-5364,08	0,947871972	-362,01
4	432,56	0,00	-432,56	-5796,64	0,987682595	-418,99
5	1920,29	0,00	-1920,29	-7716,93	1,029165264	-1845,28
6	1553,69	0,00	-1553,69	-9270,62	0,984190742	-1481,16
7	2344,27	0,00	-2344,27	-11614,88	0,941181606	-2217,09
8	790,58	0,00	-790,58	-12405,46	0,90005197	-741,75
9	6815,63	0,00	-6815,63	-19221,09	0,860719699	-6343,97
10	6740,11	0,00	-6740,11	-25961,20	0,823106248	-6223,88
11	7355,41	0,00	-7355,41	-33316,61	0,787136505	-6738,15
12	5423,79	0,00	-5423,79	-38740,39	0,812639728	-4929,20
13	5423,79	0,00	-5423,79	-44164,18	0,838969255	-4890,08
14	8054,70	0,00	-8054,70	-52218,88	0,866151859	-7204,47
15	4930,80	0,00	-4930,80	-57149,68	0,894215179	-4375,32
16	0,00	847,04	847,04	-56302,64	0,923187751	745,65
17	0,00	2710,53	2710,53	-53592,12	0,953099034	2367,14
18	0,00	3577,90	3577,90	-50014,22	0,983979443	3099,83
19	0,00	6798,00	6798,00	-43216,21	0,834119374	5842,94
20	0,00	7069,92	7069,92	-36146,29	0,768307355	6028,43
21	0,00	7352,72	7352,72	-28793,57	0,850516242	6219,81
22	0,00	7646,83	7646,83	-21146,74	0,94152148	6417,26
23	0,00	7952,70	7952,70	-13194,03	1,042264278	6620,98
24	0,00	8270,81	8270,81	-4923,22	1,047162921	6831,17
25	0,00	8601,64	8601,64	3678,42	1,052084586	7048,04
26	0,00	8945,71	8945,71	12624,13	1,057029384	7271,78
27	0,00	9303,54	9303,54	21927,67	1,061997422	7502,63
разом за цикл	57149,68	79077,35	21927,67			

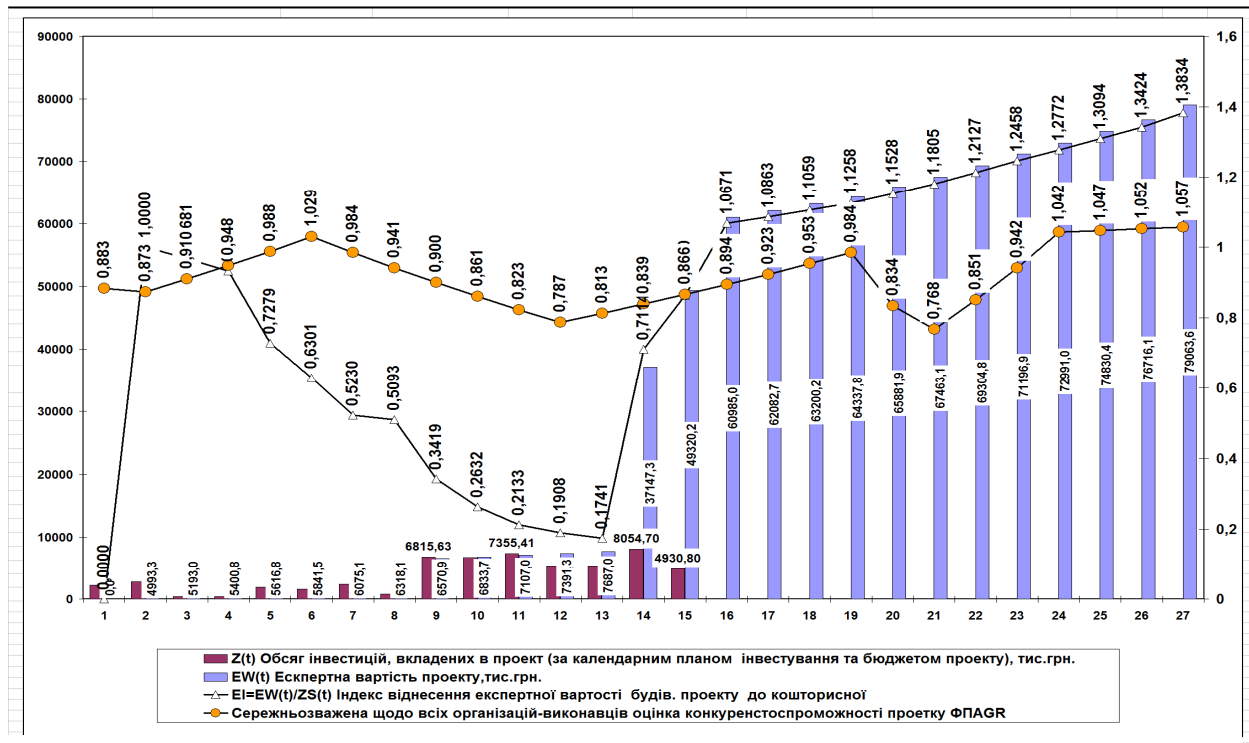


Рис. 1. Підсумкова оцінка конкурентоспроможності будівельного проекту, оцінена через конкурентоспроможність організацій-виконавців

2. Специфіка операційної діяльності будівельних підприємств, які є виконавцями (генпідрядниками та субпідрядниками) будівельних проектів – будівельних та монтажних організацій та їх проектна спрямованість потребує переосмислення концепцій, підходів, моделей та програмних продуктів до оцінки конкурентоспроможності.

3. Адаптація будівельного виробництва до єровимог потребує системного поліпшення економічних відносин між учасниками інвестування та будівництва, що в свою чергу, потребує створення нової системи параметрів оцінки конкурентоспроможності будівельних організацій – учасників реалізації інвестиційних проектів. Доведено доцільність корінної трансформації змісту категорії “конкурентоспроможність” для потреб будівельного підприємства, з врахуванням нових вимог, які висуваються інвесторами та замовниками в умовах переходу будівництва на засади девелоперського управління.

4. З врахуванням нових потреб представлено інноваційну модель оцінювання конкурентоспроможності БП, що базується на новій, ієрархічно збудованій системі факторів. Запроваджена в моделі інтерпретаційна шкала дозволяє особі, що приймає рішення оцінити рівень конкурентоспроможності БП за кількома дискретними станами – від незадовільного до стану, який визначає, що

«надійну фінансову репутацію та бюджетну дисципліну БП», «БП може бути включена до складу учасників тендеру до будівельного проекту міжрегіонального та міжнародного рівня». Принципово новим є склад параметрів оцінки, завдяки якому оцінка охоплює різні складові та чинники конкурентоспроможності БП: традиційні, що дозволяють оцінити раціональність маневрування ресурсами, фінансову стійкість та платоспроможність, що дозволяють виявити порівняльні конкурентні економічні, функціонально-технічні та іміджеві переваги БП як підрядника в будівельному проекті.

5. Завдяки запровадженій системі факторів, їх раціональному упорядкуванню та шкали для формалізованої інтерпретації результатів розрахунків, модель дозволяє: діагностувати стан певної БП конкурентоспроможності, а також коригувати структуру ресурсного потенціалу у відповідності зі стратегією та поточними потребами. Розрахунковий апарат моделі забезпечує зручне і адекватне оцінювання конкурентоспроможності БП через систему параметрів (первинних індикаторів), згрупованих у чотири платформи. Є всі підстави розглядати дану модель, як інноваційний інструмент системної і достовірної оцінки конкурентоспроможності БП – передумови ефективного втілення будівельних проектів.

Список літератури

1. Рижакова Г.М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки / Г.М. Рижакова // Зб. наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин». – Вип. 28. – Ч. 2. – К.: КНУБА, 2012. – С. 59-69.
2. Ареф'єва О.В. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.
3. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / Амосов О.Ю. // «Проблеми економіки», НДЦ Індустріальних проблем розвитку НАН України, № 3, 2011. – С. 79 – 83.
4. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия /И.А.Бланк. – К.: Ника-Центр, 2002. – 751 с.
5. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Х., 2001. – 201 арк. - Бібліогр.: арк.171-185.
6. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. [Текст]. – Луганск: изд-во Восточноукраинского национального университета. – 2000. – 315 с.
7. Макущенко М.П. Підвищення рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств Донецької області / О.П. Макущенко // Зб. наук. праць «Економіка будівництва і міського господарства», 2011, Т.7, №2. – С.115–121.
8. Россіхіна О.Є. Вплив конкурентоспроможності продукції на конкурентоспроможність будівельного підприємства / О.Є. Россіхіна // Науковий журнал «Економіка розвитку». – Х: ХНЕУ, 2011, № 3(59). –С. 88-91.
9. Сухая И.В. Выбор стратегий для обеспечения конкурентоспособности предприятий молочной промышленности. Авт. дис. к.е. 08.00.04. – КНУХТ, 2008. – 20 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р.А. Фатхутдинов. –М.: Инфра-М, 2001. – 312 с.
11. Царенко О.В. Основні напрями розвитку теорії конкурентних переваг. / О.В.Царенко // Інвестиції: практика та досвід, №7. –2009. – С. 57-60.
12. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія. [Текст] – Львів, Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2000. – 186 с.

Стаття надійшла до редколегії 28.10.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. В.О. Поколенко, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.