

УДК 339.137

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3>**Гончарова К. В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1893-7243>**Варламова О. А.**

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1208-3443>**Сорочинська Ю. Ю.**

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Goncharova Katerina, Varlamova Olga, Sorochynska Yuliia

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У статті розглянуто основні проблеми та напрями забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу в умовах глобалізації. Сьогодні розвиток ринкових відносин створює ситуацію вираженої конкурентної напруженості практично в усіх сферах бізнесу і для всіх форм підприємництва, що потребує корегування стратегії маркетингової діяльності з метою цілеспрямованого посилення конкурентних позицій українських підприємств малого бізнесу в умовах інтернаціоналізації бізнесу і створення та використання сталих стратегічних переваг у конкурентно напруженому маркетинговому середовищі сучасного міжнародного ринку. Керівництво підприємств, усвідомлюючи, що працює в умовах інтернаціоналізованого ринку, замислюється про можливості створення специфічних стратегічних переваг і оригінальних стратегій, які б сприяли формуванню потужного потенціалу подальшого виробничо-комерційного розвитку малих підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємств малого бізнесу.

INCREASING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

The article considers the main problems and directions of ensuring the international competitiveness of small businesses in the context of globalization. Today, the development of market relations creates a situation of pronounced competitive tension in almost all areas of business and for all forms of entrepreneurship, which requires adjustment of marketing strategy in order to purposefully strengthen the competitive position of Ukrainian small businesses in internationalization and create and use sustainable strategic advantages. competitive and tense marketing environment of the modern international market. The management of enterprises, realizing that it works in an internationalized market, thinks about the possibility of creating specific strategic advantages and original strategies that would contribute to the formation of a powerful potential for further production and commercial development of small enterprises. The analysis of competitive opportunities of Ukrainian enterprises must meet the requirements of strengthening international market positions and be carried out in terms of: definition of tasks and maturity of competitive behavior of subjects of competition; coordination of parameters of competitiveness at the level of product, company and country (region) and substantiation of international priorities of competition; construction of industry clusters to support the competitive position of individual enterprises; assessment of possible competitive risks based on the analysis of external and internal competition factors. Environmental factors determine opportunities, and the company creates the specifics of its own competitive behavior, assessing the level of competition in the industry, the presence of indirect competitors, the popularity of substitute products, the dominant methods of competition.

Keywords: competitiveness, international competitiveness, competitiveness of small business enterprises.

JEL classification: F23, M21, V31

Постановка проблеми. Більшість українських підприємств малого бізнесу, що не мають власного досвіду ринкової поведінки, не можуть активно конкурувати з міжнародними компаніями, які десятки років удосконалювали управлінську майстерність в умовах різноманітних ринків глобального середовища, а також із більш досвідченими і успішними вітчизняними конкурентами крупного бізнесу. На українському ринку посилюються конкурентні впливи, відчутні для все більшої кількості підприємств. Особливо відчутним стає конкурентний пресинг іноземних фірм: його останнім часом із боку зарубіжних компаній відчувають понад 14% україн-

ських підприємств. Тому важливим із теоретичного і практичного погляду є дослідження можливостей підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки, зокрема її суб'єктів малого бізнесу, навіть тих, що прямо не займаються зовнішньоекономічною діяльністю, але змушені функціонувати в умовах інтернаціоналізованого ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями конкурентоспроможності підприємства займалися такі науковці: Р.С. Близький, Л.В. Балабанова, Р.А. та А.Л. Зозуля, Ф. Котлер, В.А. Павлова, М. Портер, Р.А. Фатхутдінов та ін.

Водночас отримані результати дослідження конкурентоспроможності неможливо автоматично й у повному обсязі впровадити у вітчизняну економіку, оскільки існують різні умови і рівні її розвитку. Незважаючи на широкий спектр робіт із дослідження даної проблематики, теоретичні аспекти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, відсутній єдиний підхід до міжнародної конкурентоспроможності малого бізнесу. Недостатньо висвітлено проблеми управління конкурентоспроможністю саме підприємств малого бізнесу, що в розвинених країнах є визначальним сектором національної економіки. Сучасний малий бізнес в Україні є занадто слабким навіть порівняно з малим бізнесом у сусідніх країнах Європи. Його конкурентоспроможність необхідно активно посилювати та зміцнювати, зважаючи на європейську перспективу України.

Мета статті полягає у дослідженні напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасних засад конкурентної поведінки українських підприємств вимагає комплексного дослідження атрибутів успішної конкуренції і можливостей їх застосування у практиці бізнесу. Це пов'язано з необхідністю створення нового відношення до конкурентної боротьби і механізмів практичної реалізації специфічного набору інструментів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності товарів, підприємств, а також цілих галузей виробництва як сфери міжнародної спеціалізації країни. Фактично йдеться про створення системи стратегічних і оперативних взаємно узгоджених рішень на рівні продукту, підприємства, галузі і країни.

Як показують чисельні дослідження, більшість українських підприємств малого бізнесу ще не готова ефективно конкурувати зі значно досвідченішими іноземними компаніями і переважно демонструє пасивні і розрізнені форми конкурентної поведінки. Це створює ситуацію нерівноправної конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках і, відповідно, принижує значущість конкурентних зусиль українських суб'єктів господарської діяльності. Тому окремою проблемою для України є чітке визначення пріоритетів економічного розвитку, які б дали змогу підприємствам малого бізнесу створити сталі конкурентні позиції в міжнародному конкурентно напруженому і технологічно зорієнтованому ринковому середовищі.

Аналіз конкурентних можливостей українських підприємств має відповідати вимогам посилення міжнародних ринкових позицій і здійснюватися з погляду:

- визначення завдань і зрілості конкурентної поведінки суб'єктів конкуренції;
- узгодження параметрів конкурентоспроможності на рівні продукту, компанії і країни (регіону) й обґрунтування міжнародних пріоритетів конкуренції;
- побудови галузевих кластерів для підтримки конкурентних позицій окремих підприємств;
- оцінки можливих конкурентних ризиків на основі аналізу чинників зовнішньої і внутрішньої конкуренції.

Останнім часом в Україні опубліковано багато наукових досліджень, присвячених темі формування конкурентоспроможності національної економіки і посиленню конкурентних позицій окремих підприємств в інтернаціоналізованому ринковому середовищі

[5, с. 86]. Проте в них недостатньо досліджуються аспекти конкурентної поведінки суб'єктів малого бізнесу, які є рушійною силою економіки.

За цих обставин постає питання визначення та аналізу логіки і параметрів конкурентної поведінки в умовах досить активної інтернаціоналізації господарського життя, коли національні традиції й особливості чинників конкурентоспроможності перестають бути домінуючими, поступаючись міжнародним правилам гри. А ефективна інтернаціоналізована стратегія підприємницької діяльності передусім має враховувати конкурентну ситуацію на світовому ринку, у тому числі стан виробництва (галузі) та інші чинники.

Теоретичний аналіз доводить, що сучасну інтернаціоналізовану конкуренцію слід розглядати з погляду суб'єктів, тобто зацікавлених учасників ринку, об'єктів, а саме продуктів, які стають предметом конкурентної боротьби, і методів, що відображають тип конкурентних відносин (табл. 1).

Суб'єктами конкуренції в умовах інтернаціоналізованого ринку виступають не лише підприємства різних форм власності, організаційної структури, величини, сфери діяльності, міжнародні компанії, наднаціональні структури та міжнародні організації. Важливим учасником ринку виступають фізичні особи, які також активно впливають на стан конкурентних відносин. Споживаючи ті чи інші товари, кінцеві споживачі сприяють посиленню або, навпаки, приниженню конкурентних позицій інших учасників ринку. Таким чином, реалізація економічних інтересів конкуренції залежить не лише від активних учасників ринку, а й від пасивних, сприймаючих результати підприємницької діяльності та конкурентної активності інших.

Об'єктом конкуренції виступає вся сукупність товарів (натурально-речових та послуг), що виробляється та обслуговується суб'єктами підприємництва в межах якоїсь господарської території (регіону, країни, світу). Найбільш поширеною й очевидною при цьому є внутрішньогалузева, власне, внутрішньородова конкуренція, яка демонструє на ринку протистояння товарів-аналогів. М. Портер зазначав, що конкурують не стільки диверсифіковані підприємства, скільки їхні господарські підрозділи [6, с. 588].

Одним із принципових питань постає визначення суті, форм та можливостей застосування конкурентних стратегій, які є, за твердженням багатьох фахівців у сфері бізнесу, складовою частиною й органічним елементом системи стратегічного управління. М. Портер формулює суть конкурентної маркетингової стратегії як необхідність бути несхожим на інших. Відомо, що для того щоб стати компанією світового класу, необхідно стати кращою у світі (у галузі, на ринку) хоча б за одним важливим аспектом виробничо-збутової діяльності. Це визначає організаційний рівень конкурентних зусиль, що базується на певній якості агресивності маркетингової діяльності і проявляється на чотирьох рівнях: підприємницькому (реакція на соціально-правові зобов'язання та місію), корпоративному (реакція на економічні фактори виробництва), оперативно-господарському (реакція на стан сфери діяльності або конкретного товарного ринку) і функціональному (реакція на взаємодію структурних підрозділів: фінансових, маркетингових, виробничих, інженерно-технологічних, інноваційних, управління людськими ресурсами [6, с. 601]).

Таблиця 1

Складники міжнародної конкуренції

Суб'єкти міжнародної конкуренції	Міжнародна конкуренція з позиції об'єктів	Методи міжнародної конкуренції
<ul style="list-style-type: none"> – фізичні особи – національні юридичні особи – міжнародні компанії – державні уряди – наддержавні структури, що захищають інтереси регіональних угруповань та інтеграційних об'єднань – міжнародні (світові) організації 	<ul style="list-style-type: none"> <i>внутрішньогалузева конкуренція</i> <i>міжгалузева конкуренція:</i> <ul style="list-style-type: none"> – субститутів – «боротьба за гроші споживача» 	<ul style="list-style-type: none"> <i>цінова конкуренція:</i> <ul style="list-style-type: none"> – приваблива цінова пропозиція – цінові знижки – демпінг – система та види розрахунків <i>нецінова конкуренція:</i> <ul style="list-style-type: none"> – пропонування товарів вищої якості – сервісне обслуговування – торгова марка, упаковка – організація збуту <i>позаконотворча конкуренція:</i> <ul style="list-style-type: none"> – бойкот, ембарго, обмеження – торгові війни – кримінальні прояви

При цьому зрілість конкурентної стратегії підприємства залежить, як відзначає М. Портер, від багатьох чинників маркетингового середовища, в якому функціонує це підприємство [6, с. 602]. Посилення конкурентної активності українських підприємств, які підпадають під вплив більшості традиційних для світової економіки чинників, визначається:

- наявністю великої кількості конкурентів, рівних за величиною та потужністю;
- темпами зростання галузі: повільне зростання загострює боротьбу за частку ринку, а стрімке – впливає на активізацію взаємодії рівнозначних конкурентів і недопущення інших;
- високими бар'єрами проникнення на ринок;
- традиційністю мотивації і вподобань споживачів, яку компанії змушені долати або підтримувати;
- незбалансованим розвитком галузі, який стимулює компанії до пошуку власного місця і стилю поведінки в конкурентному середовищі.

Іншим чинником конкурентної поведінки суб'єктів підприємництва є рівень інтернаціоналізації їхньої діяльності в міжнародному ринковому середовищі. Коли виробничо-комерційна діяльність іноземних компаній набуває критичного рівня і починає визначати стиль конкурентної поведінки в галузі на певному територіальному ринку, навіть підприємства, фактично не задіяні в зовнішньоекономічній діяльності, змушені враховувати вплив міжнародно визнаних засобів конкурентної поведінки. Це вимагає від конкурентно слабших учасників ринку поступового прийняття відповідних параметрів та застосування сучасних інструментів забезпечення власної конкурентоспроможності.

Своєю чергою, конкурентні позиції в інтернаціоналізованому ринковому середовищі залежать від вертикального та горизонтального оточення і формуються під впливом макро- і мікроекономічних чинників, з одного боку, і прагнень та устремлінь зацікавленого суб'єкту ринку – з іншого. Різні автори по-різному визначають найважливіші чинники конкурентоспроможності, що характеризують стиль стратегії діяльності компанії [1, с. 87]. Але в узагальненому вигляді можна виділити згруповані за певними ознаками показники цінності й успішності діяльності підпри-

ємства малого бізнесу: якість, технічні параметри, асортимент, імідж, технологічність та інноваційність, унікальність, патентна захищеність продукту; чинники маркетингового ціноутворення; форми та розгалуженість каналів розподілу; система просування та комунікаційні мережі.

Сучасна інтернаціоналізована конкуренція передбачає два рівні формування конкурентних переваг:

- створення атмосфери внутрішньої конкуренції у самій компанії, духу змагання між її окремими підрозділами;
- розвиток зовнішньої конкурентної активності компанії, спрямованої на боротьбу із зовнішніми конкурентами.

Тому кожний суб'єкт конкуренції визначає для себе пріоритети забезпечення внутрішньої та зовнішньої конкуренції. Захопивши певну конкурентну позицію, підприємство змушене субординувати параметри зовнішньої та внутрішньої конкурентних позицій: визначити, як зберегти зовнішню конкурентоспроможність, і, швидко просуваючись уперед відповідно до вимог ринку і діяльності конкурентів, не втратити потенціал внутрішньої конкурентоспроможності. Наприклад, виводячи на ринок новий (удосконалений) продукт, підприємство має чітко визначити період (часовий крок) процесу модернізації, щоб удосконалені продукти не провокували зі своїми попередниками і водночас не провокували конкурентів на випереджувальні конкурентні дії.

Чинники середовища визначають можливості, а підприємство створює специфіку власної конкурентної поведінки, оцінюючи рівень напруженості конкуренції в галузі, наявність непрямих конкурентів, популярність товарів-замінників, домінуючі методи конкуренції.

Українські підприємства малого бізнесу ще не є достатньо диференційованими і мультиспеціалізованими, тому переважно фокусують увагу на внутрішньогалузевій конкуренції, і це певним чином впливає на характер їхніх міжнародних маркетингових заходів, спрямованих на підтримку і, дуже рідко, на посилення міжнародних конкурентних позицій. Проявами такого типу конкурентної поведінки є чисельні копіювання елементів тактики і стратегії маркетингової діяльності більш досвідчених, як правило, інозем-

Таблиця 2

Рівні інтенсивності конкурентних зусиль підприємства

	Особливості конкурентної поведінки	Переважаючий тип підприємства
I рівень	компанія не здійснює підтримку власних конкурентних позицій в умовах наявності вільної ніші або відсутності конкурентів	підприємства малого бізнесу
II рівень	компанія застосовує поширені на даному ринку в даному виді бізнесу окремі інструменти конкурентної боротьби, які повністю відповідають стандартам, установленим її основними конкурентами, з метою простої популяризації своєї діяльності і продукту	підприємства малого та середнього бізнесу
III рівень	компанія розробляє конкурентну стратегію і оригінальну модель бізнес-поведінки на основі творчого використання різноманітних складників управлінської поведінки, що виділяє її на ринку і посилює її конкурентні позиції	підприємства середнього та великого бізнесу
IV рівень	компанія створює і пропонує на ринок найновіші управлінські технології виходячи з внутрішніх потреб розвитку, зокрема винаходить і застосовує прогресивні методи та прийоми маркетингової поведінки, кидаючи виклик своїм конкурентам і залишаючи їх далеко позаду на багато років	підприємства великого бізнесу (міжнародні компанії, потужні національні експортери)

них, компаній і відсутність креативних, оригінальних рішень щодо продукту, стимулювання, рекламних звернень.

Міжгалузєва конкуренція вимагає більш ретельного відношення до оцінки потенціалу ринку, глибокого усвідомлення його не лише кількісних показників (наприклад, ємність, структура), а й якісних параметрів (мотивації та соціально-культурні переваги). Багато зарубіжних компаній, що з'явилися на українському ринку, наштотували на проблему невідповідності споживачів адекватно сприймати і купувати їхні товари.

Таким чином, в умовах інтернаціоналізованого бізнесу міжнародна діяльність передбачає створення сталих конкурентних позицій суб'єкта на основі глибокого вивчення проблем і переваг конкурентного середовища, а також специфіки певних ринків й узагальнення досвіду конкурентної поведінки з погляду об'єкта конкуренції: визначення найбільш прийнятних заходів із підтримки конкуренції в межах внутрішньогалузевого і різних видів міжгалузєвого змагання. Досконалість маркетингових рішень характеризує ступінь зрілості конкурентної поведінки.

Визначення завдань і зрілості конкурентної поведінки суб'єктів малого бізнесу пов'язане із систематизацією особливостей підприємницьких мотивацій і рівня агресивності управлінських проявів. Із цього погляду доцільно виділити чотири стадії поступової інтенсифікації конкурентних зусиль залежно від управлінської позиції підприємства, оскільки ускладнення конкурентної політики нерозривно пов'язане зі змінами в організаційно-комерційній діяльності (табл. 2). Водночас слід зауважити, що, як показують дослідження, особливості конкурентної поведінки пропорційно залежать від розміру підприємства, його досвіду, фінансових та організаційних можливостей.

Важливим складником посилення конкурентної активності українських підприємств малого бізнесу є створення системи зовнішнього та внутрішнього сти-

мулювання їхньої конкурентної активності, зокрема широкого застосування науково-технічних досягнень, корегування системи управління і маркетингового забезпечення, активного і творчого використання їхнього конкурентного потенціалу, а також підвищення зацікавленості суб'єктів господарювання в результатах своєї діяльності. Дослідження показують низьку готовність підприємств України застосовувати сучасні методи конкурентної боротьби й оцінки конкурентних ризиків, недостатнє розуміння механізмів і низьку еластичність в реалізації економічних, зокрема конкурентних, інтересів в умовах глобалізації економіки.

Яскравим прикладом досягнення високої міжнародної конкурентоспроможності є компанія Collar, яка з малого підприємства переросла у міжнародну компанію за рахунок випуску інноваційного продукту. Власник компанії розробив та запатентував спеціальні кільця для собак під брендом PULLER, які не мають аналогів у світі. Саме інноваційність розробки й принесла успіх власнику. Україна багата на наукові кадри та винаходи, які за правильного використання можуть забезпечити міжнародну конкурентоспроможність та визнання навіть малому підприємству.

Висновки. Таким чином, аналіз сучасного стану конкуренції в Україні виявив об'єктивні і суб'єктивні чинники недостатньої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств малого бізнесу. Для формування ефективної конкурентної поведінки вітчизняні учасники ринку мають найближчим часом подолати психологічну і технологічну конкурентну залежність та сформувані позитивний конкурентний імідж українського виробника на національному й міжнародному рівнях. За умов ефективного використання існуючих інструментів конкурентної боротьби й урахування специфіки українського ринку та конкурентної позиції вітчизняних підприємств інтернаціоналізована конкурентна поведінка в глобалізованому ринковому середовищі може перетворитися на стимулюючий чинник розвитку українського підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наук. конф. студентів та молодих учених спец. 292 «Міжнар. екон. відносини», м. Полтава, 4 грудня 2018 р. / ред. Н.Г. Базавлук; Укоопспілка, ВНЗ «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава, 2018. 118 с.

2. Гаращенко Н.М., Лаврененко В.В. Інституціональні аспекти використання підприємницького потенціалу малого і середнього бізнесу в Україні у контексті євроінтеграційних реформ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 875. С. 115–121.
3. Глобальні виміри захисту економічної конкуренції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 жовтня 2017 р. / Центр комплекс. дослідж. з питань антимонопол. політики. Київ : Тенар, 2017. 99 с.
4. Кравець О.В. Досвід підтримки малого та середнього підприємництва в країнах – членах Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 54–60.
5. Пивоваров М.Г., Хижняк О.С. Розширення інтеграції промисловості з інституцією малого і середнього підприємництва України. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2017. № 4/5. С. 84–89.
6. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 947 с.
7. Руда М.В., Горбаль Н.І., Ільницький В.С. COSME: розвиток і підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринках ЄС. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 252–258.
8. Тонких О.Г., Ревенко А.Д. Теоретичні аспекти взаємозв'язку інноваційних факторів та міжнародного конкурентного потенціалу підприємства. *Стратегія розвитку України*. 2018. № 1. С. 87–91.
9. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств : тези доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студентів, м. Дніпро, 22 березня 2018 р. / Ун-т ім. А. Нобеля. Дніпро, 2018. 299 с.
10. Nowacki R., Wasilik K. Innovative business services in creating competitiveness of small and medium-sized enterprises in Poland. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 847. С. 130–138.

References:

1. Aktual'ni problemy teorii ta praktyky mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn v umovakh hlobal'noyi transformatsiyi (2018) : materialy nauk. konf. studentiv ta molodykh uchenykh spets. 292 Mizhnar. ekon. vidnosyny, 4 hrud. 2018 r 118. (in Ukrainian)
2. Harashchenko N.M. (2017) Instytutsional'ni aspekty vykorystannya pidpryyemnyts'koho potentsialu maloho i seredn'oho biznesu v Ukrayini u konteksti yevrointehratsiynykh reform. *Visn. Nats. un-tu «L'viv. politekhnik»*, no. 875, pp. 115–121. (in Ukrainian)
3. Hlobal'ni vymiry zakhystu ekonomichnoyi konkurentsyyi (2017) : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 27 zhovt. 2017 r., Kyuyiv / Tsentr kompleks. doslidzh. z pytan' antymonopol. polityky 99. (in Ukrainian)
4. Kravets O.V. (2016) Dosvid pidtrymky maloho ta seredn'oho pidpryyemnytstva v krayinakh – chlenakh Yevropeys'koho Soyuzu No. 11, pp. 54–60. (in Ukrainian)
5. Pyvovarov M.H. (2017) Rozshyrennya intehratsiyi promyslovosti z instytutsiyeyu maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva Ukrayiny. *Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, no. 4/5, pp. 84–89. (in Ukrainian)
6. Porter M. (2018) Mezhdunarodnaya konkurentsyya. Konkurentnyy preimushchestva stran Al'pina Pablisher, p. 947. (in Russian)
7. Ruda M.V. COSME (2018) Rozvytok i pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ukrayins'kykh pidpryyemstv na rynkakh YES. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 252–258. (in Ukrainian)
8. Tonkykh O.H. (2018) Teoretychni aspekty vzayemozv'yazku innovatsiynykh faktoriv ta mizhnarodnoho konkurentnoho potentsialu pidpryyemstva. *Stratehiya rozvytku Ukrayiny*, no. 1, pp. 87–91. (in Ukrainian)
9. Formuvannya mekhanizmv upravlinnya yakisty ta pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv (2018) : tezy dop. IX Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. molodykh vchenykh ta studentiv, 22 berez. 2018 r. Dnipro : Un-t im. A. Nobelya 299. (in Ukrainian)
10. Nowacki R. (2016) Innovatsiyni biznes-posluhy v formuvanni konkurentospromozhnosti malykh i serednykh pidpryyemstv Pol'shchi. *Visn. Nats. un-tu «L'viv. politekhnik»*, no. 847, pp. 130–138.