

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.45

**Касич А.О.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту**Київського національного університету технологій та дизайну***Хондока А.М.***студентка**Київського національного університету технологій та дизайну*

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті досліджено сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності, систематизовано зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності, визначено етапність розвитку конкуренції та ключових чинників лідерських позицій на ринку. Також у статті наголошено на важливості врахування галузевої специфіки, наведено методологічні завдання вирішення проблеми низької конкурентоспроможності українських машинобудівних підприємств порівняно із зарубіжними.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, чинники, стратегія, машинобудування.

#### **Касич А.А., Хондока А.Н. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье исследована сущность понятий конкуренции и конкурентоспособности, систематизированы внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, определены этапность развития конкуренции и ключевых факторов лидерских позиций на рынке. Также в статье отмечена важность учета отраслевой специфики, приведены методологические задачи решения проблемы низкой конкурентоспособности украинских машиностроительных предприятий по сравнению с зарубежными.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, факторы, стратегия, машиностроение.

#### **Kasych A.O., Khondoka A.N. RESEARCH OF COMPETITIVENESS FACTORS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

The article investigates the concepts of competition and competitiveness, external and internal factors of competitiveness are systematized, the stage of development of competition and key factors of the leading positions in the market are determined. The article also highlights the importance of accounting for industry specifics, presents methodological tasks for solving the problem of low competitiveness of Ukrainian machine-building enterprises in comparison with foreign ones.

**Keywords:** competition, competitiveness, factors, strategy, machine building.

**Постановка проблеми.** Невідокремленим атрибутом ринкової економіки є конкуренція, яку слід розглядати як постійний процес суперництва між виробниками однакових видів продукції з метою отримання найкращих позицій на ринку та підвищення рівня прибутковості діяльності. Оскільки процес науково-технічного прогресу є безупинним і відбувається постійне удосконалення продукції, технології її виробництва, слід наголосити на динамічних змінах умов конкуренції та ключових її чинників. Тому для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка ключових чинників конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю.

Питання конкурентоспроможності набувають особливого значення у сучасних умовах, оскільки для глобальної економіки в останні роки характерна нестабільність, на ринку відбувається загострення конкуренції, а тому дослідження вказаного комплексу проблем є важливим і з позиції теорії конкуренції – оскільки ключові чинники змінюються, і з позиції практики управління.

Усі динамічні зміни в умовах ведення конкуренції найбільшою мірою простежуються на прикладі машинобудівних підприємств. Українські машинобудівні підприємства на сучасному етапі розвитку програють конкурентну боротьбу зарубіжним конкурентам не лише на зовнішніх, а й на внутріш-

ніх ринках. Вихідною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності українських підприємств є дослідження ключових її чинників на ринку машинотехнічної продукції, що дасть змогу визначити закономірності цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку конкуренції як одного з основних драйверів ринкових відносин займалися такі відомі вчені, як М. Портер [23, 24], А.А. Мазаракі [13], І.М. Зборіна [7], Г. Азоев [1], І.З. Должанський та Т.І. Загорна [5], О.Г. Нефедова [17], Н. Грицишин [4], В. Кривешко [12] та інші. Так, зарубіжні вчені досліджували конкуренцію та конкурентоспроможність у їх розвитку відповідно до еволюції ринкової економіки. Основа увага українських учених [9, 11, 12] спрямована на дослідження питань формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Вітчизняні вчені І. Должанський та Т. Загорна [5] визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, на високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Організаційно-методичні питання дослідження впливу особливостей галузі на конкурентні стратегії підприємства детально досліджено в роботі М. Пор-

тер [24]. Роль інновацій та інвестицій у розвитку підприємства розкрито в працях [8, 10]. Загалом визначення впливу чинників та галузевих особливостей на розвиток окремих підприємств потребує постійного моніторингу у контексті підвищення рівня конкурентоспроможності.

Безпосередньо чинники, що впливають на конкурентоспроможність машинобудівної галузі, досліджують О.П. Романко [25] та Д.В. Малащук [15].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ключових чинників конкурентоспроможності машинобудівних підприємств у сучасних умовах задля визначення змісту стратегії подолання відставання українських підприємств від зарубіжних.

Для досягнення поставленої мети слід дослідити сутнісні характеристики понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», систематизувати чинники конкурентоспроможності та врахувати при цьому галузеві особливості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» досить тісно пов'язані, тому доцільно проводити їх дослідження у взаємозв'язку та з урахуванням взаємного впливу. Відповідно еволюція тлумачення поняття конкуренції зумовлює зміни і в чинниках конкурентоспроможності.

Сьогодні існує безмежна кількість визначень поняття «конкуренція». Як економічна категорія конкуренція – це економічне змагання, суперництво виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [5].

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції» «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [6].

Огляд наукової літератури [1, 4, 5, 11, 12, 14] дає змогу стверджувати, що це поняття є складним, а

автори беруть за основу ті чи інші характеристики. Конкурентоспроможність розглядається як:

- здатність підприємства виробляти продукцію, яка характеризується попитом;
- результативність та успішність діяльності;
- здатність підприємства формувати та ефективно використовувати власні та позикові ресурси тощо.

Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності [3, с. 44-45].

Г.Л. Азоев [1] вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпорядитися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність – це здатність підприємства сформувати та ефективно використати наявні та залучені ресурси, що дає змогу виробляти послуги або товари, які є прийнятними для клієнтів з позиції ціни та якості, що загалом забезпечує підприємству стійкі та значущі позиції на ринку цього товару.

Різноманітність підходів до тлумачення поняття «конкурентоспроможність» у контексті забезпечення ефективного управління її формуванням свідчить про необхідність системного дослідження чинників.

Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками. Аналіз чинників дасть нам змогу виявити низку сильних сторін підприємства, управління розвитком яких дасть можливість підвищити рівень його конкурентоспроможності та, відповідно, ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Ідентифікація слабких сторін, які становлять загрози для підприємства, дасть змогу приділити їм належну увагу в напрямі зменшення впливу на підприємство.

Проаналізувавши роботи відомих учених [4, 5, 8, 9, 12], доцільно розділити основні чинники впливу на зовнішні та внутрішні. Усі інші чинники за різними класифікаційними ознаками можна віднести до однієї з цих двох великих груп.

Зовнішні фактори – це фактори, вплив на які з боку підприємства є неможливим або обмеженим, проте

Таблиця 1

#### Систематизація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища конкурентоспроможності підприємства

Ранжування за рівнем значущості	Чинники зовнішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
Менш значущі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність доступних і дешевих ресурсів;</li> <li>– прогнозованість економічних процесів;</li> <li>– національна система стандартизації і сертифікації;</li> <li>– рівень інтеграції всередині країни;</li> <li>– міжнародні конфлікти;</li> <li>– фондовий ринок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристики використовуваних сировини, матеріалів, напівфабрикатів;</li> <li>– концентрація виробництва, рівень спеціалізації;</li> <li>– ефективність використання ресурсів;</li> <li>– характеристики системи збуту продукції;</li> </ul>
Більш значущі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень конкуренції в галузі, на ринку;</li> <li>– поява нових конкурентів;</li> <li>– рівень кваліфікації робочої сили, її чисельність;</li> <li>– загальний рівень розвитку техніки і технологій;</li> <li>– діяльність державних владних структур, що включає фінансову та грошово-кредитну політику, законодавчі акти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система технологічного оснащення виробництва;</li> <li>– участь у стратегічних альянсах;</li> <li>– організаційно-правова форма підприємства;</li> <li>– організаційна культура;</li> <li>– діловий імідж підприємства;</li> <li>– канали постачання;</li> <li>– інвестиційна привабливість.</li> </ul>
Найбільш значущі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загрози появи альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів);</li> <li>– господарська кон'юнктура, що об'єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;</li> <li>– конкурентоспроможність економіки країни;</li> <li>– розвиток освіти на науки;</li> <li>– політична ситуація у державі;</li> <li>– розвиток бізнес-середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансове забезпечення діяльності;</li> <li>– виробничі потужності та виробничий потенціал;</li> <li>– ефективність діяльності керівництва та апарату управління підприємства;</li> <li>– кваліфікація науково-технічного персоналу;</li> <li>– рівень кооперації та науково-технічного співробітництва;</li> <li>– рівень інноваційної активності.</li> </ul>

Джерело: складено авторами за даними [4, 5, 17, 23, 24, 26]

вони є важливими в аналізі конкурентного середовища, адже зовнішні фактори мають вагомий вплив на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Хоч підприємство і не може вплинути на ці фактори, але воно може пристосуватися до них і намагатися перетворити на переваги. Чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, розглядали в своїх роботах такі вчені, як Н. Грицишин [4], М. Портер [24], О.Г. Нефедова [17], Р.А. Фатхутдінов [26], І.З. Должанський та Т.І. Загорна [5]. Внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємство здатне повністю управляти. Класифікація зовнішніх чинників представлена а роботах Р.А. Фатхутдінова [26], О.В. Кривешко [12], Н. Грицишина [4], О.І. Мазилкіної [14].

Аналіз чинників внутрішнього середовища слід проводити у взаємозв'язку із зовнішніми. Так, здатність підприємства формувати та залучати фінансові ресурси залежить від макроекономічної ситуації в країні, від рівня розвитку банківського сектора тощо. Кваліфікація персоналу, який працює на підприємстві, є результатом рівня розвитку освіти та науки в країні, рівня вже її фінансового забезпечення.

Узагальнення теорій видатних авторів дає нам змогу виокремити основні фактори впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність, які наведені в табл. 1.

Отже, дія внутрішніх чинників та здатність підприємства сформувати їх необхідну комбінацію визначається сукупністю зовнішніх чинників.

Представлені чинники не є вичерпним переліком, це лише спроба систематизувати їх у розрізі більш та менш значущих та відстежити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми та внутрішніми чинниками конкурентоспроможності.

Природа конкуренції та вплив чинників конкурентоспроможності на діяльність окремого підприємства найбільшою мірою проявляються на прикладі машинобудівних підприємств.

Машинобудування в економіці будь-якої країни є важливою галуззю, яка виконує функцію драйвера всієї промисловості. Машинобудування України за

складом представлено порівняно великими високотехнологічними підприємствами авто- й авіабудування, вагобудування, приладобудування тощо. Загалом машинобудівний комплекс країни охоплює понад 20 спеціалізованих галузей, 58 підгалузей. Фактично в країні представлені всі види машинобудування. За офіційними даними, в структурі зареєстрованих 11 267 підприємств, 146 з яких великі, 1834 – середні, і 9287 – малі. У структурі зайнято близько 15 млн працівників [16]. Однак той факт, що частка машинобудування у загальному експорті країни не перевищує в останні роки 10-12%, а середньорічні темпи росту імпорту перевищують 20%, свідчить про низьку конкурентоспроможність і продукції, і підприємств загалом.

Дослідження особливостей функціонування окремих українських та зарубіжних підприємств (табл. 2) дасть можливість визначити ключові чинники конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Досліджуючи розвиток машинобудування в Україні на мікрорівні, слід вказати, що і ПАТ «АвтоКрАЗ», і ПрАТ «АвтоЗАЗ» є фактично монополістами та мали досить сприятливі внутрішні умови для розвитку. Однак виробничі потужності й обсяги виробництва українських підприємств у рази менші порівняно із зарубіжними підприємствами. Порівняно з конкурентами частка автомобілів КрАЗ у світі незначна, і компанія займає 30-те місце за обсягами виробництва (для порівняння: КамАЗ – 17-те місце, МАЗ – 23-те місце, УралАЗ – 26-те місце) [18]. Той факт, що обсяги виробництва та експорту українських машинобудівних підприємств є нестійкими та постійно скорочуються, свідчить про те, що їм не вдається використати можливості розвитку за рахунок реалізації на зовнішніх ринках, відбувається втрата конкурентних позицій також на внутрішньому ринку. Основною причиною такого стану речей стало те, що підприємствам не вдалося підвищити рівень конкурентоспроможності продукції.

Основним конкурентом для ПАТ «АвтоКрАЗ» є ГО «КамАЗ», яке поступово витіснило українську

Таблиця 2

## Показники машинобудівних підприємств

Підприємства	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ПАТ «АвтоКрАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць	1039	1071	1018	929	1388	1439	741
темп росту, %		103,1	95,1	91,2	149,6	103,7	51,5
Частка експорту, %	84,0	86,2	88,9	90,9	56,1	29,9	51,8
<b>ПрАТ «ЗАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць	39900	58638	45879	21257	13428	2597	2170
темп росту, %		147	78,2	46,3	63,2	19,3	83,6
Частка експорту, %	48,6	58,5	45,9	37,2	38,7	37,2	21,5
<b>ГО «КамАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць	32500	45300	45500	43500	38700	29900	34700
темп росту, %		139,3	100	95,6	88,9	77,3	116,1
Частка експорту, %	12,3	13,7	14,1	13,1	15,8	22,1	17,9
<b>«Фольксваген»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць, тис. од.	7358	8494	9225	9728	10213	10017	10405
темп росту, %		115,4	108,6	105,4	105	98,1	103,9
Частка експорту, %	84,5	84,2	88,2	87,8	87,8	87,2	87,8
<b>«Тойота»</b>							
Обсяг виробництва, тис. од.	6809	7308	7401	8871	9016	8929	8974
темп росту, %		107,3	101,2	119,8	101,6	99,1	100,5
Частка експорту, %	57,0	73,8	71,4	74,3	74,9	64,3	64,7

Джерело: складено за даними [18, 19, 20, 21, 22]

продукцію з російського ринку та становить конкуренцію на потенційних ринках країн Африки та Азії.

Пошук конкурентних переваг ПАТ «АвтоКРАЗ» стосувався:

- розширення модельного ряду автомобілів, спецтехніки і шасі;
- забезпечення комплексного підходу до продажу автотехніки та послуг з її обслуговування;
- орієнтації на інноваційний та технічний розвиток, що дає змогу використовувати надсучасні новітні технології;
- застосування найкращих практик у галузі корпоративного управління.

Однак той факт, що підприємство працює нестійко, свідчить про слабкість його конкурентних позицій та необхідність вивчення зарубіжних підприємств.

Провідні автомобільні підприємства світу, як свідчить статистика, нарощують обсяги виробництва за рахунок експансії на зовнішніх ринках, а основою цього є їх конкурентоспроможність.

Так, компанія «Тойота» (Toyota) є одним із найбільших світових виробників автомашин, випускаючи понад 5,5 мільйонів машин на рік або один автомобіль кожні 6 секунд [21]. Ключовими чинниками конкурентоспроможності компанії «Тойота» є:

1. Надійність та якість автомобілів. «Тойота» посилює свою конкурентоспроможність, роблячи все більш ефективні автомобілі, водночас здійснюючи стратегічний зсув у напрямі електрифікації, інформації та інтелекту для покращення майбутньої мобільності.

2. Розвиток людських ресурсів та стимулювання інновації, активізація співпраці з широким колом партнерів, у тому числі в інших галузях.

3. Розширення ринків збуту. Реалізація продукції здійснюється через мережу з 28 національних компаній з маркетингу і збуту в 48 країнах Європи, які очолюють роботу понад 3 тис. фірмових автосалонів. Розширивши свій ринок збуту за межами Японії, компанія «Тойота» зробила свої перші кроки на ринках інших країн в кінці 50-х років минулого століття. У 2008 році щорічні обсяги реалізації автомобілів марки Toyota в США перевищили 2 млн. штук, причому 1,4 млн. автомобілів та майже 1,3 млн. двигунів вироблено на заводах компанії в США [21].

Для того щоб підвищувати конкурентоспроможність надалі і сприяти стійкому її зростанню, керівництвом «Тойоти» було вирішено переглянути свою внутрішню організацію та внести певні нововведення, основними з яких були: впровадження системи автономного регіонального управління, основою якої було розміщення головних співробітників в кожному регіоні, для того щоб всі операції підприємства були тісно пов'язані з місцевою громадою; удосконалення бізнес-моделі підприємства – підвищення ефективності управління всіма бізнес-підрозділами.

Загалом на конкурентоспроможність машинобудівних підприємств впливають такі чинники макrorівня, як зміст державної політики та розвиток бізнес-середовища; макроекономічна ситуація та сформованість ринкових інститутів; рівень розвитку технологічного та технічного, наукового та освітнього простору тощо. Це дасть змогу підприємствам активізувати інвестиційну та інноваційну активність, що і забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності.

Узагальнення висновків провідних учених у сфері конкуренції та конкурентоспроможності та власні дослідження дають змогу стверджувати, що важливою умовою розвитку конкурентоспроможності

є здатність підприємства забезпечувати власний прогрес за тими чинниками, які визначають ринковий успіх у той чи інший момент часу (рис. 1).

Так, українські підприємства не є конкурентоспроможними на рівні ресурсного забезпечення, тоді як зарубіжні підприємства активно ведуть боротьбу на рівні інноваційної конкуренції, тобто боряться за лідерство у сфері інновацій. Не вирішивши проблеми конкурентоспроможності попередніх стадій, підприємство не здатне вийти на конкурентні позиції, які характерні для поточного моменту часу.

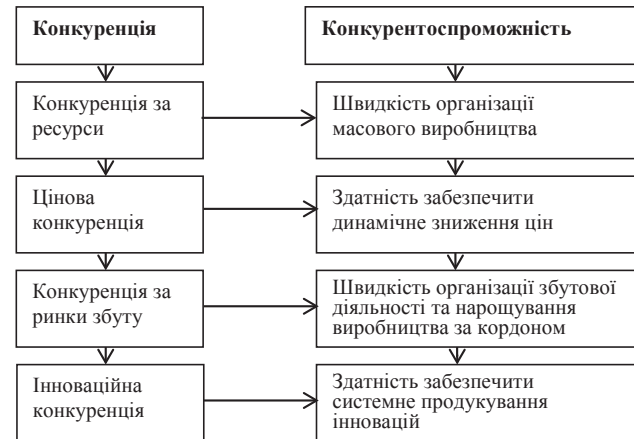


Рис. 1. Етапи розвитку конкуренції та ключових чинників конкурентоспроможності

Джерело: розробка авторів

Загальна формула конкурентоспроможності машинобудівних підприємств досить проста: це конкурентоспроможність всіх внутрішніх підсистем (технології, кадри, менеджмент, продукція) та конкурентоспроможність взаємодії із зовнішнім середовищем (збут, співробітництво тощо).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, конкурентоспроможність – це складна категорія, яка на практиці означає постійну увагу підприємств до функціонування та розвитку всіх внутрішніх підсистем та вивчення динаміки зовнішніх ринків. Ключові чинники конкурентоспроможності змінюються та зумовлюють зміну самої конкуренції. Незважаючи на те, що низка чинників конкурентоспроможності є спільними для всіх підприємств, слід враховувати галузеві особливості.

Питання забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема машинобудівних, визначає необхідність постійного моніторингу ситуації на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту; пошуку стратегічних партнерів, взаємодія з якими дасть змогу забезпечити розвиток власних конкурентних позицій; впровадження стратегії підвищення власної конкурентоспроможності, яка би передбачала поступовий розвиток ключових внутрішніх чинників конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков / – М.: Тип. Новости, 2000. – 256 с.
2. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник: учебное пособие / под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 848 с.
3. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

4. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С. 431-436.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна / – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210. – 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
7. Зборіна І.М. Сутність категорії «Конкурентоспроможність підприємства» / І.М. Зборіна // Проблеми управління. – 2011. – № 2(39). – С. 121-24.
8. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – № 2. – С. 66-69.
9. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70.
10. Касич А.О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності / Касич А.О. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3(117). – С. 243-250.
11. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.
12. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О.В. Кривешко, П.В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 180-188.
13. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М. Ушакова; за ред. М.М. Ушакової / – К.: Хрещатик, 1999. – 707 с.
14. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью / Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.
15. Малащук Д.В. Методичні підходи щодо визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності машинобудівної галузі України // Формування ринкових відносин в Україні, № 3(58), 2006 р., с. 60-67.
16. Машинобудування України: галузі та поточні тенденції – <http://xn--80aimveh.pp.ua/poradu/3571-mashinobuduvannya-ukrayini-galuz-ta-potochn-tendencyi.html>.
17. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5. Т. 2. – С. 212-215.
18. Офіційний сайт ПАТ «АвтоКрАЗ» [Електронний ресурс]: <http://www.autokraz.com.ua>.
19. Офіційний сайт ПАТ «ЗАЗ» [Електронний ресурс]: <http://www.zaz.ua/>.
20. Офіційний сайт ВАТ «КАМАЗ» [Електронний ресурс]: <https://kamaz.ru/>.
21. Офіційний сайт АТ «Тойота Мотор» [Електронний ресурс]: <http://www.toyota-global.com/>.
22. Офіційний сайт АТ «Фольксваген» [Електронний ресурс]: <http://www.vw.com/>.
23. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер/. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 495.
24. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
25. Романко О.П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2009 – № 3, с. 113-125.
26. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р.А. – М: Изд-во Эксмо, 2005, 544 с. Учебник. – 2-е изд.