

МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

© 2017 КУЦИК В. І., ЛУПАК Р. Л.

УДК 658.009.12(477)+339.562

Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку

Обґрунтовано актуальність раціонального вибору методичного інструментарію при оцінюванні конкурентних позицій підприємств. Наведено широкий перелік методичних підходів до оцінювання конкурентних позицій підприємств у ринковому середовищі й охарактеризовано сфери їх практичного застосування, загальні недоліки та переваги. Вибірково надано характеристики матричних моделей (GE/McKinsey, SHELL/DPM, PIMS, BCG), які, при належному інформаційному забезпеченні, можна віднести до точних. Враховуючи недостатність інформаційного забезпечення, недоліки, переваги існуючих моделей та як засіб системного управління запропоновано використовувати карту «портфеля конкурентних переваг» у формі дев'ятиквіткової модельної матриці (3x3) з двомірною системою координат. Запропонована модель «конкурентоспроможність / частка внутрішнього ринку» є вираженням конкурентної позиції підприємств реального сектора економіки із урахуванням динамічного впливу факторів конкурентного середовища та методичним засобом обґрунтування конкурентної стратегії. Водночас важливим кроком вибору базового варіанта конкурентної стратегії підприємства реального сектора економіки є визначення функціональних завдань її ефективної реалізації.

Ключові слова: конкурентні позиції, підприємства реального сектора економіки, внутрішній ринок, моделі оцінювання.

Рис.: 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 9.

Куцик Валентина Ісідорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

Лупак Руслан Любомирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: lutsenko_nl@i.ua

УДК 658.009.12(477)+339.562

UDC 658.009.12(477)+339.562

Куцик В. И., Лупак Р. Л. Моделирование конкурентных позиций предприятий реального сектора экономики на внутреннем рынке

Обоснована актуальность рационального выбора методического инструментария при оценке конкурентных позиций предприятий. Представлен широкий перечень методических подходов к оценке конкурентных позиций предприятий в рыночной среде, и охарактеризованы сферы их практического применения, общие недостатки и преимущества. Выборочно представлены характеристики матричных моделей (GE/McKinsey, SHELL/DPM, PIMS, BCG), которые, при должном информационном обеспечении, могут быть отнесены к точным. Учитывая недостаточность информационного обеспечения, недостатки, преимущества существующих моделей и как средство системного управления предложено использовать карту «портфеля конкурентных преимуществ» в форме девятиклеточной модельной матрицы (3x3) с двухмерной системой координат. Предложенная модель «конкурентоспособность / доля внутреннего рынка» является выражением конкурентной позиции предприятий реального сектора экономики с учетом динамического воздействия факторов конкурентной среды и методическим средством обоснования конкурентной стратегии. В то же время важным шагом выбора базового варианта конкурентной стратегии предприятия реального сектора экономики является определение функциональных задач ее эффективной реализации.

Ключевые слова: конкурентные позиции, предприятия реального сектора экономики, внутренний рынок, модели оценки.

Рис.: 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 9.

Куцик Валентина Исидоровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, Львовский торгово-экономический университет (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

Лупак Руслан Любомирович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, Львовский торгово-экономический университет (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

Kutsyk V. A., Lupak R. L. The Modeling of Competitive Positions of Enterprises of Real Sector of Economy in the Domestic Market

Topicality of rational choice of methodical instrumentarium in assessing competitive positions of enterprises is substantiated. A wide list of methodical approaches to assessment of competitive positions of enterprises in market environment is presented, and the spheres of their practical application, general disadvantages and advantages, are characterized. The characteristics of matrix models (GE/McKinsey, SHELL/DPM, PIMS, BCG) are presented on a selective basis, so that, proceeding from a wide range of models, supported by the proper information provision, they can be assigned as the exact ones. Given the lack of information provision, disadvantages, and advantages of existing models and considering it as a means of system management, the authors have proposed to use the map of the «portfolio of competitive advantages» in the form of a nine-celled model matrix (3x3) with two-dimensional system of coordinates. The proposed model of «competitiveness / share of the national market» is an expression of competitive position of enterprises of the real sector of economy taking into consideration dynamic influence of factors of competitive environment and, at the same time, a methodical means for substantiation of competitive strategy. However, an important step in choosing the basic variant of competitive strategy for an enterprise in the real sector of economy is to determine the functional objectives to its efficient implementation.

Keywords: competitive positions, enterprises of real sector of economy, internal market, models of assessment.

Fig.: 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 9.

Kutsyk Valentyna A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

Lupak Ruslan L. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

Реформування економічної системи України передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб'єктів конкуренції – підприємств реального сектора економіки, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально-економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

Економічні перетворення конкурентного середовища у реальному секторі економіки, що обумовлені процесами взаємодії, взаємозв'язку і конкуренції між його суб'єктами, є індикатором потенційних переваг стратегічного позиціонування, саморегулятором кон'юнктурної спроможності розширення ринкового сегмента споживачів, системним засобом внутрішнього й опосередкованого контролю, збалансованого розвитку підприємств.

У процесі конкурентної боротьби для підприємств реального сектора економіки характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможливило проведення економічного оцінювання господарських показників, ступені забезпеченості та підвищення конкурентоспроможності. Тому підприємствам актуально раціонально відібрати інструменти моделювання власних конкурентних позицій у функціонуючих секторах економіки, що дозволить їм подати інформацію для внутрішніх (адміністрації, персоналу) і зовнішніх (інвесторів, кредиторів, грантодавців) користувачів.

Проблеми ефективності системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарської діяльності в національній економіці найшли своє відбиття в наукових дослідженнях В. Андрійчука, Т. Васильціва, О. Власюка, І. Должанського, Я. Качмарика, В. Немцова, Ю. Полуєєва, З. Шершньової та ін. Процедури моделювання конкурентних позицій підприємств охарактеризували як закордонні вчені-економісти І. Ансофф, А. Градов, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, так і вітчизняні, зокрема: І. Бланк, Д. Венцовський, В. Волошин, А. Двігун, П. Куцик, О. Ляшенко та ін. Проте з розвитком ринкових відносин змінюються критерії конкурентоспроможності, масштаби виміру конкурентних позицій, пріоритети формування та реалізації конкурентних переваг підприємств у реальному секторі економіки, що вимагає розроблення нових підходів до оцінювання та моделювання їх конкурентного стану (позицій).

Метою статті є наукове обґрунтування системних аспектів моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку.

Економічне оцінювання конкурентоспроможності підприємств, у т.ч. реального сектора економіки, передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з урахуванням специфічності конкурентного середовища та галузевої приналежності визначають адекватність отримання результатів. Відповідно аналітичні процедури можуть проводитися різними способами й інструментами (*рис. 1*).

Зазначимо, що для перелічених методів і моделей оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів

господарської діяльності властиві певні недоліки, такі як: (1) труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; (2) складність і трудомісткість розрахунків; (3) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з аналізу та діагностики; (4) неповне врахування функціональної скерованості діяльності підприємств; (5) недостатня адекватність до впливу зміни внутрішнього ринкового середовища тощо. Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно-незабезпечені стратегії маркетингу, при цьому відносні переваги підприємств визначаються на основі поточних результатів без урахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють врахувати вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь цього впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, ускладненістю присвоєння частки змінним при конструюванні шкал матриці, непередбаченістю оцінювання вагомості впливу ринкових чинників. Натомість модель PIMS не дозволяє врахувати ряд якісних параметрів системи управління підприємством, малоімовірно передбачає екстраполяцію на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів, потребує необхідного рівня професійної підготовки управлінського використання отриманих результатів [1, с. 101–127; 2, с. 106–112; 4, с. 206–223].

З-поміж методів оцінювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних способів. При цьому об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, у яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Враховуючи, що основною рисою конкурентоспроможності підприємств реального сектора економіки є динамічність – рівень конкурентної позиції незалежно від ефективності господарської діяльності не може розглядатися як довгострокова характеристика конкурентного статусу. Отже, з метою відображення динамічних характеристик конкурентоспроможності підприємств доцільно використовувати матричні методи. Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оціночними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

Одним із найпоширеніших матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств є модель Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку». Простота у застосуванні, диференційованість і висока придатність до розробки стратегії – ці характеристики матриці дозволя-

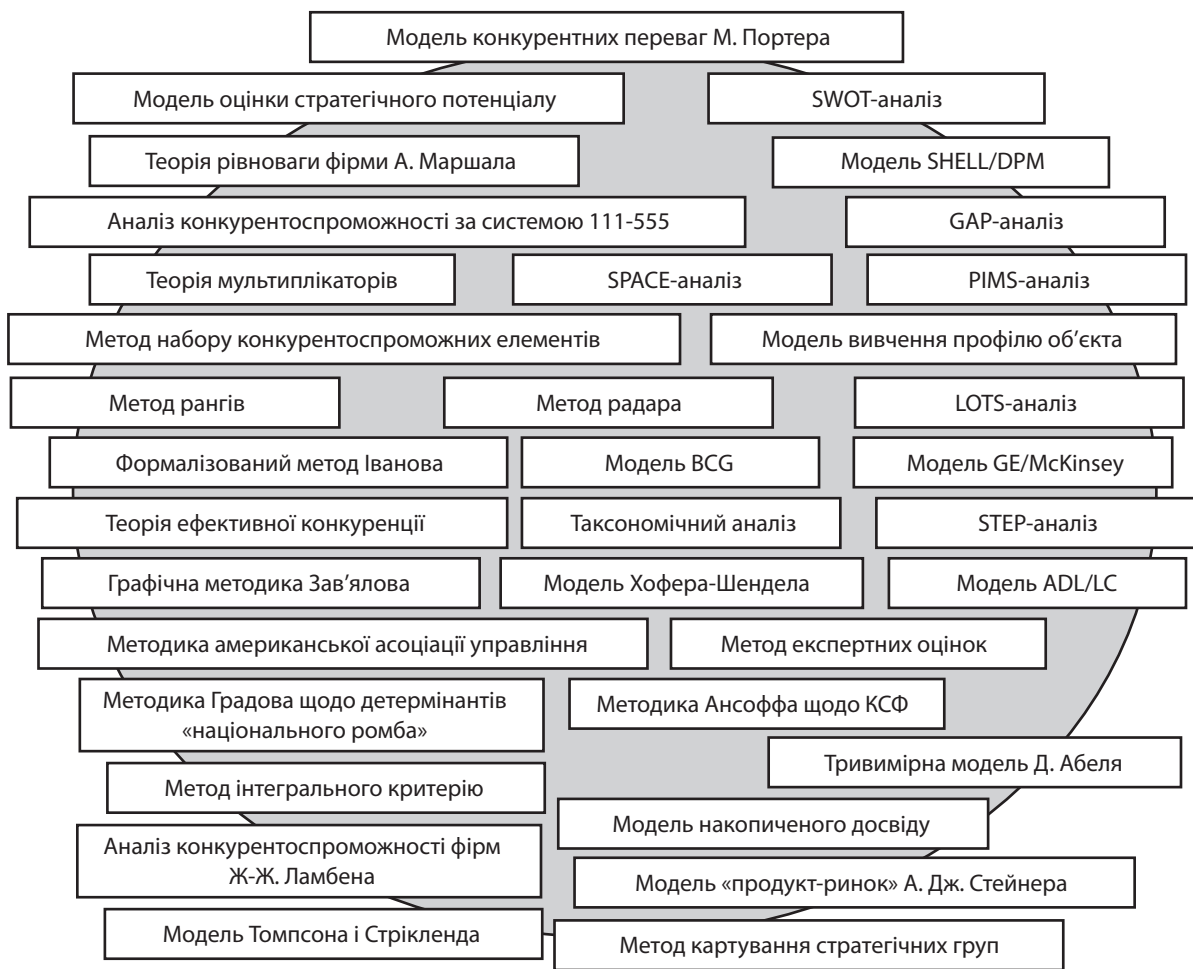


Рис. 1. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств у ринковому середовищі

ють проаналізувати конкурентну позицію підприємства в стратегічній зоні господарювання, її привабливість і перспективність. Матриця BCG визначається двома координатними осями, де по осі ординат оцінюється параметр «темپ зростання сектора бізнесу», а по осі абсцис – параметр «відносна частка сектора бізнесу», що відображає відношення обсягу реалізованої продукції підприємства до середнього значення часток суб'єктів конкурентного середовища. Водночас для моделі BCG властиві ряд недоліків, зокрема: (1) незначна кількість аналізованих факторів; (2) параметри формування моделі не в повному обсязі оцінюють ефективність діяльності підприємства; (3) не досліджуються причини виникнення ризиків, перешкод, проблем; (4) виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансованості грошових потоків підприємства [2, с. 106–112; 3, с. 206–2010].

Очевидно, що значна частина інформаційно-методичних моделей оцінювання конкурентного середовища підприємств реального сектора економіки потребує подальшого економічного обґрунтування отриманих результатів. Однією із проблем моделювання конкурентних позицій таких підприємств є інформаційне забезпечення розрахунків, зокрема, визначення обсягу внутрішнього ринку, його структуризація за номенклатурою, асортиментом, об'єктами та суб'єктами купівлі-продажу. Проблемними є інформаційні розрахунки

щодо конкурентної активності в розрізі окремих підприємств, які передбачають використання інформації, що не відображається в бухгалтерській чи статистичній звітності.

Формування інформаційної бази оцінювання конкурентних позицій підприємств передбачає використання показників макроекономічного розвитку, зокрема прогнозного характеру, абстрагованих до рівня конкуренції. Тут важливим є визначення купівельних фондів населення, їх структуризація в розрізі товарних і нетоварних витрат, розрахунок грошової міграції, обґрунтування впливу інфляційних процесів на купівельну спроможність споживачів та її еластичність. Інформація про платоспроможний попит має бути деталізована в розрізі товарних груп, попит на які задовольняється (не задовольняється), та товарів довготривалого вжитку. Також важливим є інформаційне забезпечення розрахунків джерел товаропостачання, їх альтернативності, оптимізація витратоємності процесу надходження товарів у розрізі територій і окремих постачальників [8, с. 219–223; 9, с. 9–14].

Таким чином, недоліком інформаційного забезпечення моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки є відсутність інформації про суб'єкти конкуренції та структуру конкурентного

середовища, формування та використання конкурентних переваг у стратегічному періоді.

Враховуючи недостатність інформаційного забезпечення, недоліки, переваги існуючих моделей та

як засіб системного управління пропонується використання карти «портфеля конкурентних переваг» у формі дев'ятиквіткової матриці (3 × 3) з двовірною системою координат (рис. 2).

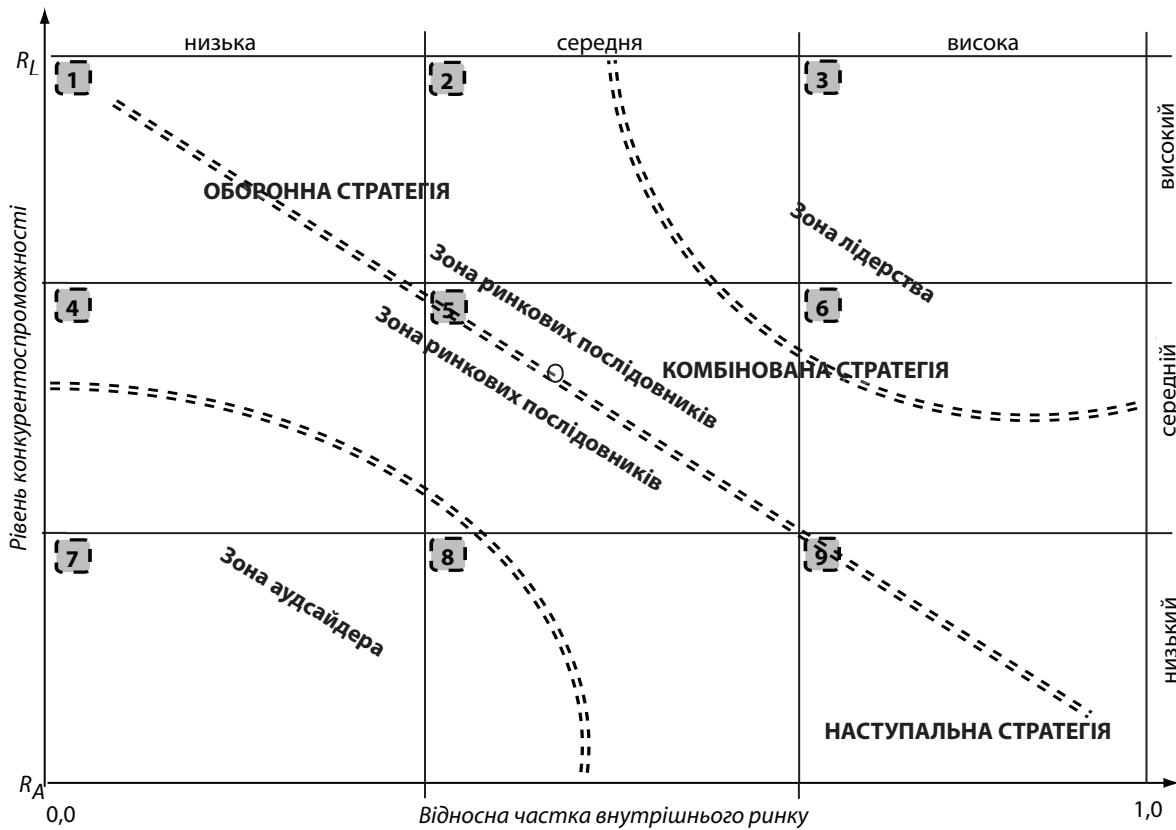


Рис. 2. Матриця «конкурентоспроможність / частка внутрішнього ринку»

По осі Y вказується рівень конкурентоспроможності підприємств за високою, середньою та низькою ознаками. При цьому його визначення доцільно здійснювати за допомогою методичного інструменту інтегрального оцінювання, параметрів підсистем та окремих показників конкуренції.

По осі X вказується обсяг реалізованої продукції підприємством відносно аналогічного показника лідера конкурентного поля. При цьому відносна частка внутрішнього ринку обґрунтовується параметрами: висока – зона лідерства, до якої входить сам лідер та претенденти на лідерство, що характеризуються сильною конкурентною позицією; середня – зона ринкових послідовників, до якої входять підприємства, що поступаються лідерам у зв'язку з недостатніми власними ресурсними можливостями; низька – зона новачка (аутсайдера), до якої входять підприємства зі слабкою конкурентною позицією та низькою ймовірністю зростання обсягів капітальних вкладень.

Отримані результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств необхідно розмежовувати за параметрами високого, середнього та низького рівня. Для цього виділяється найбільше і найменше значення інтегрального показника, та розраховується діапазон від-

стані між аутсайдером і лідером конкурентного поля (формула (1)).

$$D_r = |R_L - R_A|, \quad (1)$$

де D_r – діапазон відстані між найвищим і найнижчим рейтингом підприємств вибіркового дослідження; R_L, R_A – значення інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств лідерів та аутсайдера. При цьому статус лідера належить підприємству, значення інтегрального показника якого наближається до найменшого значення.

Радіус формування шкали рівня конкурентоспроможності підприємств варто розраховувати шляхом ділення «діапазону відстаней» на кількість параметрів (формула (2)).

$$r = \frac{D_r}{N_o}, \quad (2)$$

де r – радіус шкали рівня конкурентоспроможності; N_o – кількість параметрів розподілу шкали рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, класифікація підприємств за ступенем конкуренції відображає поділ на групи із сильною, середньою та низькою конкурентними позиціями. Так, підприємствам, які знаходяться в квадрантах високої та середньої частки внутрішнього ринку (горизонталь-

ний вектор) і аналогічно рівня конкурентоспроможності (вертикальний вектор), належить значна частка внутрішнього ринку, що забезпечує умови зростання конкурентоспроможності й ефективного використання конкурентних переваг. Підприємство, якому відповідає високий рівень конкурентоспроможності, володіє власними грошовими коштами, достатніми для протидії конкурентам ресурсним потенціалом, а отже, зростає його частка на внутрішньому ринку.

Ефективних організаційно-економічних заходів для зростання конкурентоспроможності потребують підприємства реального сектора економіки, що знаходяться в таких квадрантах, як низька частка внутрішнього ринку (горизонтальний вектор) та середній чи низький рівень конкурентоспроможності (вертикальний вектор), оскільки вони позбавлені можливості позиційного освоєння конкурентних переваг у зв'язку з недостатньо ефективним використанням власного ресурсного потенціалу.

Отже, важливим кроком вибору базового варіанта конкурентної стратегії підприємства реального сектора економіки є визначення функціональних завдань її ефективної реалізації (оборонна, наступальна та комбінована стратегія) [5; 6, с. 320–325; 7, с. 403–407]. Так, головною метою застосування підприємством оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат і зниження частки цільового сегмента внутрішнього ринку до критичного рівня. Необхідність оборонної стратегії відображається потребою переорієнтації конкурентної боротьби підприємства та зменшенням конкурентних втрат.

Наступальна стратегія підприємства реального сектора економіки передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента внутрішнього ринку. Важливою умовою ефективності наступальної стратегії є організаційно-економічне поглинання конкурентів, що може передбачати одночасне об'єднання з іншими суб'єктами конкуренції.

На наш погляд, функціональна стратегія в реальному секторі економіки має бути комбінованою, об'єднувати окремі стратегічні завдання та змінюватися з урахуванням товарної кон'юнктури внутрішнього ринку та конкурентної інфраструктури.

ВИСНОВКИ

Запропонований підхід оцінювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки є методологічно обґрунтованим системно-методичним інструментом тактичного збалансування та стратегічного розвитку портфеля конкурентних переваг відповідно до кон'юнктури конкурентного середовища. Наведена модель є інформаційно-забезпеченою та може вдосконалюватися шляхом формування бази даних конкурентного середовища і її використання з метою подальших стратегічних розрахунків. Показники та параметри оцінювання конкурентоспроможності забезпечують системність і комплексність моделювання конкурент-

них позицій підприємств, оскільки взаємозв'язують ресурсний потенціал та ефективність його використання в системі порівнянь з аналогічними суб'єктами реально-го сектора економіки на внутрішньому ринку.

Також запропонована модель відображає маркетинговий підхід до вивчення внутрішнього ринку, його цільової сегментації та динамічного структурного поділу. Модель є вираженням конкурентної позиції підприємства із урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, високого рівня об'єктивності та одночасно передбачає альтернативність стратегічного вибору. Важливою є параметризація впливу окремих факторів на зміну частки внутрішнього ринку, охопленого підприємством, а також визначення взаємозв'язку цього процесу з динамікою його конкурентоспроможності.

Практичність використання моделі передбачає складання «карти портфеля конкурентних переваг» і розробку стратегії господарської діяльності підприємства на внутрішньому ринку. Вона підтверджується відповідністю моделі принципам об'єктивності й адекватності впливу конкуренції. Так, об'єктивність забезпечується відображенням дії економічних законів і категорій, збалансуванням попиту та пропозиції, використанням науково обґрунтованої методики розрахунку. Адекватність забезпечується динамікою результатів оцінювання конкурентоспроможності та стратегічними підходами до її забезпечення.

Модель оцінювання конкурентних позицій підприємств можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики їх господарської діяльності та розвитку реального сектора економіки в цілому. Водночас вивчення конкурентних позицій передбачає індивідуальне оцінювання системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств, її параметризацію, узагальнення та моделювання стратегічного розвитку, що повинно стати об'єктом інших наукових досліджень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
2. Качмарик Я. Д. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Вісник Львівської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2011. № 14. С. 106–112.
3. Качмарик Я. Д., Райтер Н. М. Удосконалення та економічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкового механізму. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*: зб. наук.-техн. пр. 2010. Вип. 20.4. С. 206–210.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
5. Куцик В. І., Олійник М. В. Вибір стратегічних напрямів ресурсозабезпечення на підприємстві. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/10_134032.doc.htm

6. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 320–325.

7. Мартинец В. В. Стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях институциональной среды экономики Украины. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 403–407.

8. Порожняк О. О., Кошарна П. С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 219–223.

9. Теоретико-методичні засади та прикладні механізми державного регулювання розвитку внутрішньої торгівлі: монографія/за ред. П. О. Куцика, Т. Г. Васильціва. Львів: Растер-7, 2016. 379 с.

REFERENCES

Kachmaryk, Ya. D. "Metody otsinky konkurentospromozhnosti potentsialu pidpriemstva" [Methods of assessing the competitiveness of a company's potential]. *Visnyk Lvivskoi derzhavnoi finansovoi akademii. Ekonomichni nauky*, no. 14 (2011): 106-112.

Kachmaryk, Ya. D. *Ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti torhovelnoho pidpriemstva* [Economic mechanism for ensuring the competitiveness of a trading enterprise]. Lviv: Literaturna ahentsiia «Piramida», 2012.

Kachmaryk, Ya. D., and Raiter, N. M. "Udoskonalennia ta ekonomichne otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh rynkovoho mekhanizmu" [Improvement and economic evaluation of the competitiveness of an enterprise in a market

mechanism]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu*, no. 20.4 (2010): 206-210.

Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement]. Odesa: Atlant, 2013.

Kutsyk, V. I., and Oliinyk, M. V. "Vybir stratehichnykh napriamiv resursozabezpechennia na pidpriemstvi" [Selection of strategic directions of resource supply at the enterprise]. http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/10_134032.doc.htm

Lupak, R. L. "Ekonomichne obgruntuvannia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva" [Economic feasibility of strategic management of enterprise competitiveness]. *Biznes Inform*, no. 4 (2013): 320-325.

Martynets, V. V. "Strategii obespecheniya konkurentospobnosti predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh institutsionalnoy sredy ekonomiki Ukrainy" [Strategies to ensure the competitiveness of the enterprise in the current conditions of the institutional environment of the Ukrainian economy]. *Biznes Inform*, no. 10 (2015): 403-407.

Porozhniak, O. O., and Kosharna, P. S. "Resursne zabezpechennia stratehichnoi pozytsii pidpriemstva" [Resource provision of the strategic position of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 9 (2014): 219-223.

Teoretyko-metodychni zasady ta prykladni mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання розвитку vnutrishnyoi torhivli [Theoretical and methodical principles and applied mechanisms of state regulation of the development of domestic trade]. Lviv: Raster-7, 2016.