

Косович Б. І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4760-3098>

Самсін Ю. Р.

здобувач другого рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Максимець Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9693-4147>

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Стаття присвячена дослідженню конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів. З'ясовано сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її основна характеристика. Визначено фактори, які впливають на досягнення конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі. Проаналізовано вплив таких викликів, як пандемія COVID-19 та російське вторгнення на конкурентоспроможність бізнесу в Україні. Акцентовано на необхідності досягнення підприємством конкурентних переваг в умовах нестабільності. Розглянуто вагомність прямого впливу конкурентоспроможності на перспективи розвитку підприємства та його позиціонування серед конкурентів. Розкрито сутність стратегування та його роль у формуванні конкурентних стратегій підприємства. Визначено інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств в складних економічних умовах.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, забезпечення конкурентоспроможності, стратегування, інструменти конкурентоспроможності.

Bohdana Kosovych, Yuliana Samsin, Yuriy Maksymets
Ivan Franko National University of Lviv

COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Introduction. The article is devoted to the study of the competitiveness of the enterprise in the conditions of modern challenges. The competitiveness of the enterprise on the market is the basis of ensuring its successful development. Ensuring the competitiveness of the enterprise in challenging conditions requires the analysis of competitors' actions, consumer needs, the development of a plan of measures to strengthen market positions, the search for new resources and opportunities, and the implementation of innovative methods and approaches. These questions are relevant and require scientific knowledge.

Purpose. The purpose of the article is to reveal the concept of enterprise competitiveness, to study the factors of its competitive advantages, to determine the tools for ensuring the enterprise's competitiveness and to clarify the importance of strategizing in achieving the competitive advantages of enterprises in the conditions of modern challenges. **Methods.** The methodological basis of the research is such methods as observation, induction, deduction, system analysis, synthesis and generalization. The study is based on the analysis of factors and tools for ensuring the competitiveness of the enterprise in challenging conditions.

Results. The essence of the concept of "enterprise competitiveness" and its main characteristics have been clarified. The factors that affect the achievement of competitive advantages of the enterprise in the market environment are determined. The impact of such challenges as the COVID-19 pandemic and the Russian invasion on business competitiveness in Ukraine is analyzed. Emphasis is placed on the need for the enterprise to achieve competitive advantages in conditions of instability. **Conclusion.** Summarizing the results of the research, it should be noted that the competitiveness of the enterprise is a guarantee of its further success, progressive development and securing leading positions in the market. Considered the importance of the direct impact of competitiveness on the development prospects of the enterprise and its positioning among competitors. The essence of strategizing and its role in the formation of the company's competitive strategies are revealed. Tools for strengthening the competitiveness of enterprises in difficult economic conditions are defined.

Key words: enterprise competitiveness, competitive advantages, ensuring competitiveness, strategizing, competitiveness tools.

Постановка проблеми та її актуальність. Поглиблюючі глобалізаційні процеси, волатильність ринкового середовища, зростаюча вимогливість споживачів, поява нових підприємств, геополітичні, економічні, екологічні та інші виклики в Україні та світі загалом, заставляють суб'єктів господарювання креативно мислити, бути гнучкими, вміло приймати рішення та діяти на випередження, щоб забезпечити власну конкурентоспроможність на ринку.

Першочерговою необхідністю підсилення конкурентоспроможності підприємства в умовах викликів виступає моніторингування дій конкурентів, потреб споживачів, розробка плану заходів із посилення позицій на ринку, пошук нових ресурсів та можливостей для покращення потенціалу бізнесу, впровадження інноваційних методів та підходів. Дані питання повсякденно стоять в полі уваги підприємств, тому викликають інтерес для їх ширшого наукового пізнання. Адже конкурентоспроможність підприємства на ринку є основою забезпечення його успішного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики «конкурентоспроможність підприємства» приділяли увагу чимало вітчизняних та іноземних науковців, зокрема Ю. Вітковський [10], Ю. Гуменна [8], В. Іванченко [3], Т. Квітко [10], К. Немашкало [5], І. Тютюнник [8], Р. Bhawsar [1], U. Chattopadhyay [1], A. Flaumer [8], J. Kaczmarek [10]. У своїх працях вчені головний акцент роблять на важливості поняття «конкурентоспроможність», аналізі різносторонніх підходів, факторів, методів й інструментів, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі. Т. Павлюк, В. Нода [2] зазначають, що поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» для суб'єктів господарювання протягом багатьох століть залишаються основною проблемою. М. Портер [12] розглядає розвиток конкуренції та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою статті є розкриття поняття конкурентоспроможності підприємства, вивчення факторів його конкурентних переваг, визначення інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та з'ясування важливості стратегування у досягненні конкурентних переваг підприємств в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день в умовах нестабільності ринкового середовища, поняття «конкурентоспроможність» є важливою темою для підприємств, їх подальшого функціонування та збереження власного статусу серед інших учасників ринку. Власники бізнесу мають приділяти належну увагу досягненню конкурентних переваг й максимально ефективно організувати систему своєї діяльності та по-

всякденні операції задля досягнення вищого рівня продуктивності [1].

Конкурентоспроможність підприємства є досить багатограним та складним твердженням, яке по-різному трактується науковцями. З одного боку її визначають як здатність оптимізовано керувати своїми ресурсами для того, щоб отримати позитивний ефект від господарської діяльності, а з іншого – це унікальні можливості, які властиві певному суб'єкту господарювання і вирізняють його від інших фірм-конкурентів, зокрема сюди включаються використання інноваційних підходів у діяльності, професійні навички та компетентність персоналу, організаційна структура, стратегія, комунікаційна система та менеджмент [3]. Розуміння «конкурентоспроможності підприємства» розглядають як діяльність, що включає в себе комплексні характеристики та сприяє можливостям розвитку підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є конститутивним фактором його успішності на ринку та привілейованості з боку споживачів [4].

Варто зазначити, що на конкурентоспроможність підприємства впливає чимало факторів з боку середовища функціонування, як зовнішнього так і внутрішнього. Внутрішні фактори залежать від самого підприємства і при потребі підлягають впливу та регулюванню, відповідно зовнішні фактори підприємство мусить оцінювати ретельніше, швидко реагувати на зміни та адаптовуватись, бути гнучким до потреб та інтересів споживачів.

Внутрішнє середовище включає вісім факторів (див. табл. 1), які варто оцінювати через їх безпосередній вплив на діяльність підприємства й забезпечення його конкурентних переваг серед суб'єктів ринку.

Врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів є важливим пунктом для процесу побудови стратегічного плану по досягненню конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі.

Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними залежно від умов їхнього походження. До них включаються: макрорівень, що характеризує національні та міжнародні процеси розробки та впровадження конкурентних переваг суб'єктом господарювання; мезорівень – сукупність факторів, які аналізують умови господарювання у регіоні та галузі; мікрорівень визначає ступінь взаємодії підприємства із елементами зовнішнього середовища [5]. Кожному суб'єкту господарювання важливо розвивати вміння бути гнучким до будь-яких ситуацій, що виникають з боку зовнішнього середовища, оскільки їх не завжди можна спрогнозувати та контролювати.

Пандемія COVID-19 вплинула на діяльність підприємств спричинивши кризу, фінансову нестабіль-

Внутрішні фактори конкурентних переваг підприємства

Фактори	Елемент факторів
Ресурси	Висока якість товару, що поставляється, співпраця з постачальниками, ефективність розподілу ресурсів тощо
Організаційно-структурний	Структура виробництва підприємства, організаційна структура діяльності, процеси праці, постачання, виробництва, збуту.
Ринок	Якісна продукція та послуги, канали просування та продажу, організація взаємодії зі споживачами
Техніко-технологічний	Сучасні технології, техніка та засоби праці
Науково-технічний	Інновації у діяльності підприємства, патенти на товари та послуги, доступність нових технологій при входженні на ринок
Управлінський	Ефективний менеджмент у діяльності, система управління якістю продукції, ефективність маркетингової діяльності й фінансового управління, забезпечення продуктивності.
Екологічний	Високоякісна система управління екологією, маловідходні та безвідходні технології тощо.
Соціально-психологічний	Умови праці, трудові відносини, розміри заробітної плати, стиль управління, корпоративна культура, мотивація персоналу.

Джерело: сформовано на основі [5]

ність, недоступність ресурсів, збої в постачанні товарів тощо. Внаслідок впровадження карантинних обмежень відбувся величезний соціальний та економічний зрив у всіх сферах бізнесу. Чимало підприємств зіштовхнулись із загрозою втратити свою життєздатність внаслідок цих неочікуваних подій [6].

Профілактичні заходи, які були запроваджені внаслідок пандемії COVID-19 певним чином сповільнили розвиток економіки України. У березні 2020 року оборот пасажирського транспорту скоротився на 16,3% порівняно з попереднім роком, а промислове виробництво знизилось на 9,9%. Обмежуючі заходи також помітно відобразились на діяльності суб'єктів господарювання, що займаються виготовленням продовольчих товарів тривалого використання, у березні 2020 року виробництво зменшилось на 13,1% у порівнянні з попереднім періодом [7]. Коронавірусна епідемія COVID-19 є проблемою глобального рівня, її негативний вплив відобразився на діяльності підприємств практично в усьому світі. Проте, особливості впливу відрізнялися, через відмінність у формуванні економічних систем та їх стійкості до ризиків.

Карантинні обмеження певною мірою змінили характер ділової практики та вплинули на розвиток електронної комерції, оскільки більшість людей почали здійснювати покупки онлайн, активізувавши розвиток електронного бізнесу та електронного маркетингу [8]. Також до уваги слід взяти й те, що на бізнес значною мірою вплинуло російське вторгнення на українські території. Порівнюючи доведені дані завантаження виробничих потужностей мікро-, малих та середніх підприємств, які становили 72,4%, динаміка в період війни стала негативною, показники завантаження у 2023 році зменшились до 45,7%. Вплив війни на фінансову діяльність суб'єктів господарювання відрізняється залежно від

ситуації в регіоні, де функціонують підприємства. Тільки 9,5% підприємств не мали фінансових збитків пов'язаних з війною, а близько 10% зазнали втрат до 10 тисяч доларів США. Середні фінансові витрати на одну фірму становлять орієнтовно 227 тисяч доларів США. Незважаючи на те, що перспективи розвитку сповільнилися через воєнні дії, зараз підприємства продовжують функціонувати та працювати на відновлення економіки країни [9].

Без сумніву позитивом для економіки є наявність конкурентного середовища. Зростання конкурентоспроможної спонукає до інноваційного розвитку виробництва. Розвиток новітніх технологій наблизитимуть економіку України до рівня високо розвинутих країн світу. Інновації та конкурентоспроможність сьогодні є реальними інструментами для подолання в економіці негативних наслідків військової агресії та пов'язаних з нею факторів [11].

Для зміцнення конкурентних позицій підприємства важливо задіювати інструменти (див. табл. 2), що забезпечуватимуть гнучкість при ризиках, стійкість на ринку та подальший успіх підприємства у післявоєнний період [4].

Запропонований інструментарій формує структурований підхід до досягнення цілей, допомагає підприємству адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, ефективно використовувати ресурси та вміло реагувати на ризикові ситуації.

Одним з найважливіших інструментів конкурентоспроможності на сьогодні є інноваційність. Це спричинено тим, що інновації забезпечують набагато більш високий рівень віддачі, ніж просте залучення додаткових ресурсів. Підсилити відповідний ефект здатні найновіші технології. За даних умов підвищується цінність і людського потенціалу (гуманізаційний вектор). Рівень освіти та професійної кваліфікації населення визначає здатність країни

Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємства

Інструменти	Характеристика
Стратегічний аналіз	Аналітична оцінка ринку і конкурентів, яка допомагає підприємству краще розуміти потреби споживачів та знаходити рішення для покращення господарської діяльності.
Стратегічний вектор розвитку	Розробка і реалізація ефективної стратегії є ключовим напрямом зміцнення конкурентоспроможності. Це включає в себе визначення візії, місії, цілей, стратегічних планів і завдань для досягнення успішного розвитку підприємства на ринку.
Управління ресурсами та оптимізація бізнес-процесів	Управління капіталом, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами є важливим кроком зміцнення конкурентоспроможності підприємства, а ефективне виробництво й оптимізація процесів зменшать витрати та підвищать продуктивність.
Маркетинг і брендування	Ефективний маркетинг та розвинений бренд допомагають підприємству привертати нових споживачів, забезпечувати свою впізнаваність на ринку.
Партнерство	Побудова довірливих відносин підприємства з партнерами та стейкхолдерами зміцнює його конкурентоспроможності.
Забезпечення якості	Висока якість продукції (послуг, робіт) є важливим показником конкурентоспроможності.
Інновації	Інноваційні розробки допомагають підприємству залишатися цікавим, актуальним і конкурентним. Розробка нових продуктів, послуг, технологічних рішень слід спрямовувати на посилення та підтримку української армії.
Гуманізація	Гуманізаційний вектор відіграє значущу роль у формуванні конкурентної переваги підприємства через створення сприятливого середовища для його розвитку та успішної діяльності.

Джерело: сформовано на основі [4]

до створення інноваційного підприємництва й продукції та підвищення продуктивності праці. Проте важливо зазначити, що слід не лише вміти створювати умови для розвитку потенціалу талановитих громадян, але й зуміти їх зацікавити й втримати в межах держави. Зіставлення всіх цих факторів дозволяє виявити ще один вагомий чинник забезпечення конкурентоспроможності – інституційний [11, с. 314].

Здобуття конкурентних переваг підприємствами в сучасних умовах вимагає застосування багатьох заходів, зокрема: підвищення якості товарів, розширення асортиментного ряду продукції, оптимізації витрат, зниження собівартості, адаптивності виробничого процесу, використання інноваційних методів, підвищення прибутковості, удосконалення професійних навичок працівників. Основна різниця українських підприємств від іноземних полягає у тому, що їхня діяльність є менш ефективною та капіталомісткою. Для того, щоб забезпечити собі вигідні позиції серед підприємств-конкурентів суб'єкти господарювання мають спрямовувати інвестиції у свій розвиток такою мірою як це роблять іноземні підприємства, проводити аналіз усіх напрямів діяльності й спрямовувати ресурси у ті сфери, що є найбільш прогресивними та прибутковими [1].

Забезпечення конкурентних переваг є важливим, складним і багатозадачним питанням для підприємства, що включає в себе такий етап як розробка та впровадження стратегування. Це дасть можливість підприємству якісно визначити місію, візію, цілі та напрям своєї діяльності, зрозуміти, яких показників воно прагне досягнути і за який період часу.

Стратегування є процесом пошуку ефективних рішень в умовах викликів й невизначеності та фор-

мування концепцій успішного розвитку підприємства в майбутньому. Однією із складових процесу стратегування є розроблення концепції конкурентної сили підприємства на ринку через організацію і впровадження конкурентної стратегії.

М. Портер вважав, що «фундаментом» побудови і вибору конкурентної стратегії є властивість підприємства бути гнучким та легко адаптовуватись до конкурентного середовища, яке формується під впливом різних чинників і взаємозв'язків, які впливають на інтенсивність конкуренції у певному сегменті. Факторами найбільшого впливу є ринкова влада покупців та продавців, товари-замінники, ймовірність появи нових конкурентів та конкуренція між діючими на ринку суб'єктами господарювання [5].

Побудова та реалізація конкурентних стратегій є необхідною для підприємств, щоб забезпечити свою життєдіяльність в ринковому середовищі серед інших гравців. Виділяють чотири конкурентні стратегії, а саме: стратегію лідера на ринку; стратегію кандидата в лідери; стратегію наслідування лідера; стратегію ринкової ніші (фокусовану стратегію). Суб'єкт господарювання при виборі та формуванні стратегії повинен опиратись на такі складові елементи як комунікаційна система, ціноутворення, продажі та управління продуктами [10]. Загальноприйняті стратегії мають здатність визначати концептуальні підходи до створення переваг серед суб'єктів ринку та підкреслювати різницю стратегічних позицій підприємства в порівнянні з конкурентами.

В нинішній час процес формування стратегії конкуренції вимагає чималих зусиль від підприємств, оскільки, як зазначалось вище, від того наскільки

правильно буде розроблена стратегія залежатиме ефективність діяльності бізнесу. Тому потрібно опиратись на ситуацію на ринку в конкретний період, стратегічне управління, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища і на рівень гнучкості до змін [10].

Варто виділити ключові ефекти, які внесли корективи в конкурентоспроможність підприємств, зокрема це: цифрова трансформація, яка стала конкурентною перевагою для фірм, що швидко адаптувались до використання цифрових інструментів у своїй діяльності; зміни у логістичній системі – підприємства, що змогли налагодити ланцюги поставки своїх товарів займали більш вигідне положення серед інших організацій; фінансові ризики та загострення конкуренції – суб'єкти господарювання, що мали достатню кількість фінансових ресурсів не відчували негативні наслідки пандемії, аналіз «слабких» та «вузьких» місць дозволив бізнесам швидко та легко пристосуватись до зовнішніх умов й зайняти бажану частку ринку.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є запорукою подальшого його успіху, по-

ступального розвитку та забезпечення лідируючих позицій на ринку.

Важливість підтримки конкурентоспроможності полягає в тому, що це можливість досягнути хороших фінансових показників, реалізувати поставлені цілі, зміцнити імідж, розширити коло споживачів та збільшити частку ринку. Підприємствам важливо зосередити увагу на застосуванні інноваційних підходів розвитку, оскільки це можливість удосконалити продукцію та послуги, систему управління, оптимізувати організаційні, виробничі та фінансові процеси за рахунок новітніх технологій. Потрібно вкладати кошти в розвиток людського потенціалу, оскільки підвищення кваліфікації, професійних навичок та знань працівників підвищує ефективність, а в перспективі забезпечить позитивну динаміку результатів діяльності загалом. Важливо проводити аналіз смаків і вподобань споживачів з метою розуміння їх потреб та створення для них цінностей. Моніторинг поведінки конкурентів, кон'юнктури ринку, визначення сильних і слабких сторін та зовнішніх впливів дасть розуміння у прийнятті подальших рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на волатильному ринку.

Література:

1. Bhawsar P., Chattopadhyay U. Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*. 2015. Vol. 16. Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>
2. Pavliuk T., Noda, V. Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2020. Vol. 2. Issue 12. P. 91–104. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-07>
3. Ivanchenko V. Competition and competitiveness of the enterprise. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/177.pdf>
4. Косович Б. Зміцнення конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XL-ої Міжнародної науково-практичної конференції*. Салоніки : ГО «ВАДНД», 07 січня 2024 р. С. 283–287. DOI: <https://doi.org/10.52058/40>
5. Nemashkalo K. Features of enterprise competitiveness management. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/_Nemashkalo_English.pdf
6. Impact of COVID-19 on entrepreneurship. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project.pdf>
7. COVID-19 in Ukraine: Impact on Household and Businesses. *Analytical Report*. October 2020. URL: https://www.undp.org/sites/files/migration/ua/COVID19-in-Ukraine_Impact-on-Households-and-Businesses.pdf
8. Tiutiunyk I., Humenna Y., Flaumer A. Covid-19 impact on businesses sector activity in the EU countries: digital issues. *Health Economics and Management Review*. 2021. Issue 1. Pp. 54–66. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-06>
9. United Nations Development Programme. *Assessment of the Impact of War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789213588710>
10. Kviatko T., Vitkovskiy Y., Kaczmarek J. Competitive strategies of enterprise: theoretical aspect. Vectors of competitive development of socio-economic systems. Monograph / Editors: Mandych O., Posuka T. *The academy of management and administration in Opole*. 2020. P. 46–49. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9408>
11. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. Випуск 56. С. 308–314. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028>
12. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.

References:

1. Bhawsar, P., Chattopadhyay U. (2015) Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*, vol. 16, issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>

2. Pavliuk T. and Noda V. (2020) Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and entrepreneurship: trends of development*, vol. 2, issue 12, pp. 91–104. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-07>
3. Ivanchenko V. Competition and competitiveness of the enterprise. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/177.pdf>
4. Kosovych B. (January 7, 2024) Zmitsnennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u pisliavoiennyi period [Strengthening the competitiveness of enterprises in the post-war period]. *Suchasni aspekty modernizatsii nauky: stan, problemy, tendentsii rozvytku: materialy XL-oi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Saloniky: HO "VADND", pp. 283–287. DOI: <https://doi.org/10.52058/40>
5. Nemashkalo K. Features of enterprise competitiveness management. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/Nemashkalo_English.pdf
6. Impact of COVID-19 on entrepreneurship. Available at: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project.pdf>
7. COVID-19 in Ukraine: Impact on Household and Businesses. *Analytical Report*. Available at: https://www.undp.org/sites//files/migration/ua/COVID19-in-Ukraine_Impact-on-Households-and-Businesses.pdf
8. Tiutiunyk I., Humenna Y. and Flaumer A. (2021) Covid-19 impact on businesses sector activity in the EU countries: digital issues. *Health Economics and Management Review*, issue 1, pp. 54–66. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-06>
9. United Nations Development Programme. (2024) Assessment of the Impact of War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789213588710>
10. Kviatko T., Vitkovskiy Y. and Kaczmarek J. (2020) Competitive strategies of enterprise: theoretical aspect. Vectors of competitive development of socio-economic systems. Monograph / Editors: Mandych O., Posuka T. *The academy of management and administration in Opole*, pp. 46–49. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9408>
11. Mykhasiuk I., Hukaliuk A. and Kosovych B. (2019) Problemy konkurentospromozhnosti ukrainskoho pidpriemnytstva i torhivli v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness problems of Ukrainian enterprise and trade in the globalization conditions]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*. Lviv: LNU im. Ivana Franka. Vol. 56, pp. 308–314.
12. Porter M. (1997) *Stratehiia Konkurentsii I Metodyka Analizu Haluzei I Diialnosti* [Competition strategy and methods of analysis of industries and activities]. Kyiv: Foundations.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2024 р.