

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>

УДК 658.5.009.12

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА COMPANY COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

**Балдинюк Василь Михайлович**кандидат наук з державного управління, доцент  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9014-8866>**Baldynyuk Vasyl**

Vinnytsia National Agrarian University

У статті розглянуто системні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Проведено оцінку складників системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначено, що системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його складових. Досліджено основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Підтверджено, що зміна одного з елементів системи управління конкурентоспроможністю призводить до зміни інших елементів. Встановлено, що система управління конкурентоспроможністю підприємства відображає багатофункціональну систему, яка складається із взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність. Доведено, що структуру системи управління конкурентоспроможністю утворюють структурні елементи, реалізація яких забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень. Наведено основні напрямки системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Ключові слова:** система управління, конкурентоспроможність, підприємництво, конкуренція.

The article considers the system characteristics of the management of competitiveness of the enterprise. The definitions of the concept of "management of competitiveness of the enterprise" are analyzed. The components of the enterprise competitiveness management system have been assessed. It is noted that a systematic approach to managing the competitiveness of an enterprise involves considering the object of management as an integral model and the need to ensure the interconnection of all its components. The main elements of the enterprise competitiveness management system are investigated. It is confirmed that a change in one of the elements of the competitiveness management system leads to a change in other elements. It has been established that the enterprise competitiveness management system reflects a multifunctional system consisting of interrelated elements that form a certain integrity. It is proved that the structure of the competitiveness management system is formed by structural elements, the implementation of which provides an effective solution to management decisions. The main directions of the enterprise competitiveness management system are given. It is emphasized that in accordance with the tasks that are formed at the entrance of the competitiveness management system, the enterprise must ensure the conduct of marketing research, monitoring of the main competitors, develop possible development scenarios, select the most profitable options and provide conditions for the implementation of the developed marketing strategy. It is indicated that civilized competition of product manufacturers in the market is impossible without solving such tasks as establishing requirements for the quality and safety of goods, works and services, regulating methods of forming relationships that arise in the process of trade, and having objective information about products. It was concluded that in enterprises, along with the quality system, it is necessary to implement systems that interact and complement it and ensure quality and competitiveness at optimal costs and, as a result, profit for the manufacturer and a competitive price for quality products.

**Keywords:** management system, competitiveness, entrepreneurship, competition.

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття спостерігається посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, що характерно для розвитку економіки в цілому. Перед виробниками постало нове завдання –

переглянути основи взаємодії підприємств і споживчого ринку. Менеджерам компаній потрібні інструменти, які дозволять їм контролювати конкурентоспроможність компанії. Таким інструментарієм є система оцінки та

управління конкурентоспроможністю продукції.

Конкуренція – поняття досить тонке й гнучке. Якщо труднощі виникають на підприємстві чи фірмі в умовах зниження попиту на товари чи послуги, то за таких обставин найбільше зазнають краху виробники неякісної продукції та неефективні підприємства. Незалежно від масштабів конкурентної боротьби, перемагає той, хто аналізує і бореться за свою конкурентну позицію. Однією з причин нинішньої низької конкурентоспроможності українських товарів і послуг є неспроможність вітчизняних підприємств захистити та розширити частку споживчого ринку, просувати свою продукцію та повною мірою задовольнити інтереси та смаки споживачів. Крім того, дуже важливою проблемою є кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності товарів і послуг та управління ним, оскільки це досить трудомісткий, комплексний процес, який містить взаємопов'язані компоненти і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що недостатньо теоретичних і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю та аналіз системи конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення у працях таких науковців як Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. [4], Геращенко І. О., Шмадченко О. О. [1], Дікань В. Л. [2], Жовновач Р. І. [3], Михайленко О. В., Орлова К. Г. [5], Савченко Т. В. [6], Співак С. М. [7], Терехов Д. С., Блідар О. В. [8], Фещур Р. В. [9], Фролова В. Ю. [10], Tomashuk I. [11–12] та багато інших. У їхніх наукових працях та практичних рекомендаціях продемонстровано різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В сучасних умовах господарської діяльності підприємств спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх галузях економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контроль за ситуацією на ринку можуть здійснювати

виключно ті підприємства, які систематично працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрямок передбачає використання значної кількості ресурсів, то потребує логічного обґрунтування та ефективного управління.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору визначення сукупності її елементів та як складової організаційно-економічного механізму управління досліджуваної категорії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив керуючої системи управління на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємства має на меті перевести систему з одного стану в інший з новими якісними та кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення якої залежить від факторів виробництва [9].

Забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента [9; 11].

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [6; 8].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У цьому контексті метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів [4].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.

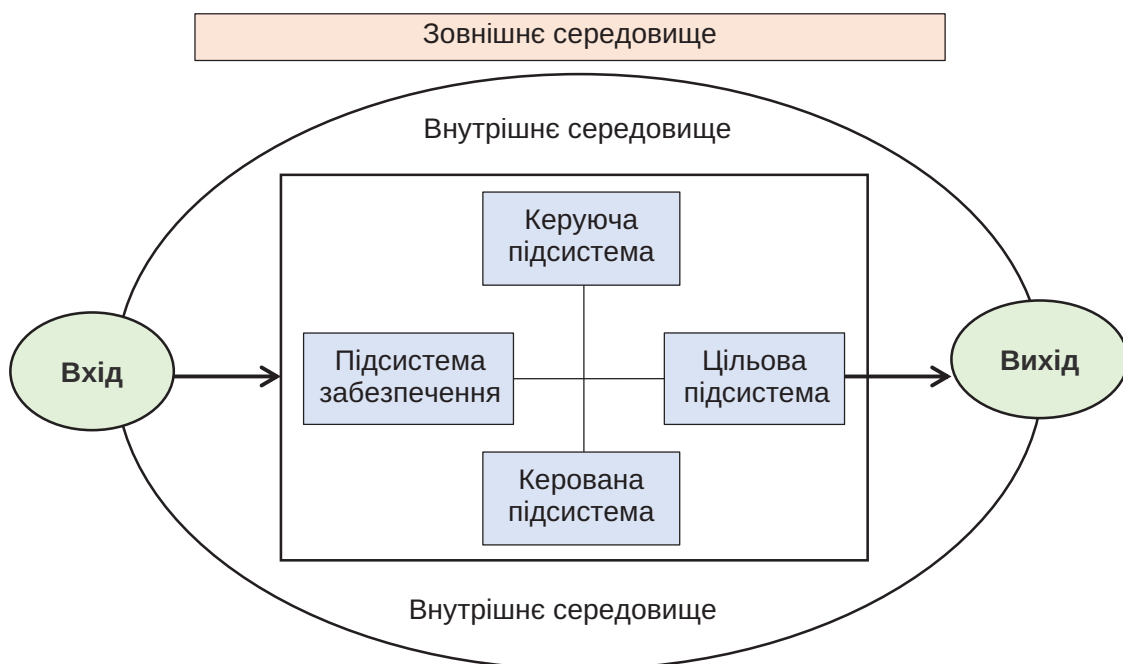
Зміна одного з елементів системи призводить до зміни інших елементів. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства слід зазначити, що довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності за допомогою системи ефективного використання конкурентоспроможного потенціалу. Крім того, система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: управлінську (для управління системою), постачальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності). Система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відокрем-

лена від зовнішнього середовища і водночас враховувати його дестабілізуючий вплив. Зокрема, конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому. Актуально, що підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального менеджменту [10; 12].

Нинішня політична ситуація в Україні не сприяє ефективному веденню бізнесу. Працювати, незважаючи на воєнний стан, платити податки, щоб підтримати економіку країни та зберегти робочі місця для українців – одне з головних завдань, яке зараз стоїть перед бізнесом. Під час воєнного стану в Україні Центр підтримки підприємців «Дія. Бізнес» заявив про готовність допомогти бізнесу з переїздом в інші регіони – юридичним особам виділять 10 тис. грн на логістику. Крім того, влада України надасть безповоротні 250 тис. грн у рамках програми «єРобота» тим українцям, які готові розпочати новий бізнес.

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- 1) вхід (продукція, послуги, інформація);
- 2) процес (перетворення ресурсів у результати);



**Рис. 1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства**  
Джерело: сформовано на основі [3]

3) вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [3].

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємство має забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, вибрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії [9]. Адже за будь-яких умов процесу перетворення «входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства параметри «виходу» будуть неконкурентоспроможними, якщо конкурентоспроможність «входу» системи не є конкурентоспроможною.

Отже, у загальному вигляді поняття «система» характеризується:

- а) наявністю ряду елементів;
- б) наявністю зв'язків між ними;
- в) цілісним характером даного явища чи процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 2.

Система управління конкурентоспроможністю повинна поширюватися на всі види

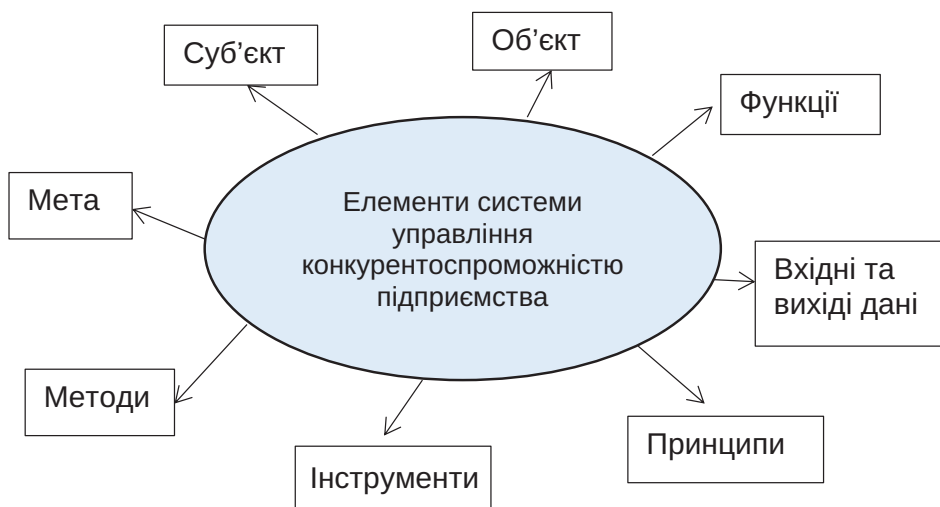
діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу продукту та процеси, а саме [2]:

- 1) виробництво або надання послуг;
- 2) планування та розвиток процесів;
- 3) маркетинг і дослідження ринку;
- 4) збут і маркетинг;
- 5) контроль;
- 6) технічна допомога та обслуговування;
- 7) монтаж і налагодження;
- 8) утилізація або вторинна переробка продукції після закінчення терміну її використання.

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [4]:

- 1) подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- 2) підвищення конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємств ми розуміємо виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управ-



**Рис. 2. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

*Джерело: сформовано на основі [3]*

ління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [1].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [6]:

1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства вста-

новленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

У таблиці 1 у вигляді матриці представлені функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямків діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління

Таблиця 1

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: сформовано на основі [7]

конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії компанії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти (рис. 3).

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства [6]. Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічно пропонується наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

- 1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає довгострокові програми дій за всіма

функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

3) використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 4.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми та оперативне управління програмою має здійснюватися на всіх її етапах, що забезпечить ефективне управління конкурентоспроможністю.

Управління організацією в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію. Для досягнення успіху вітчизняним підприємствам, спираючись на досвід іноземних колег, необхідно використовувати стратегічний аналіз у всьому

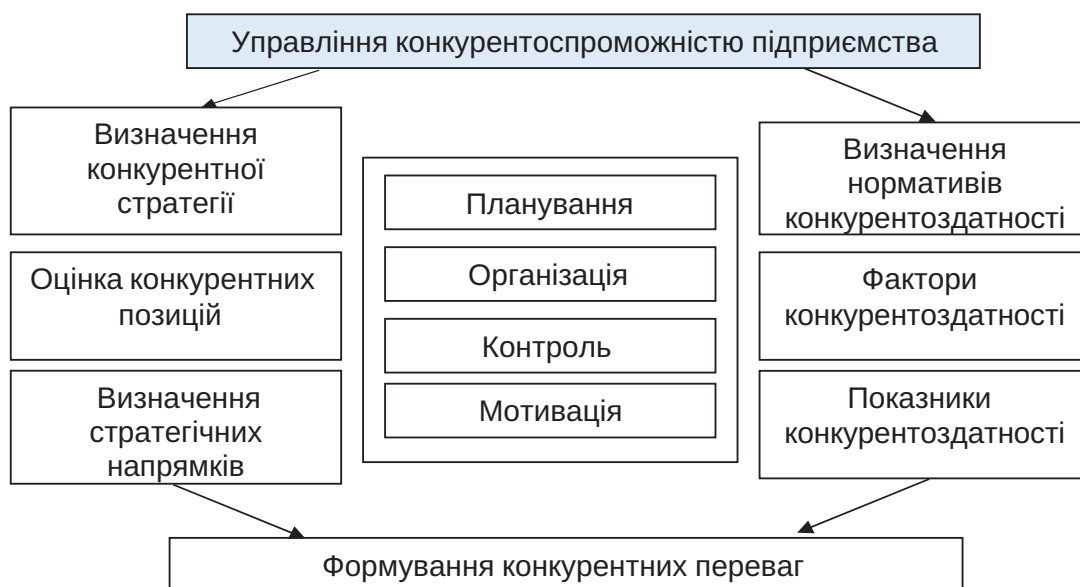
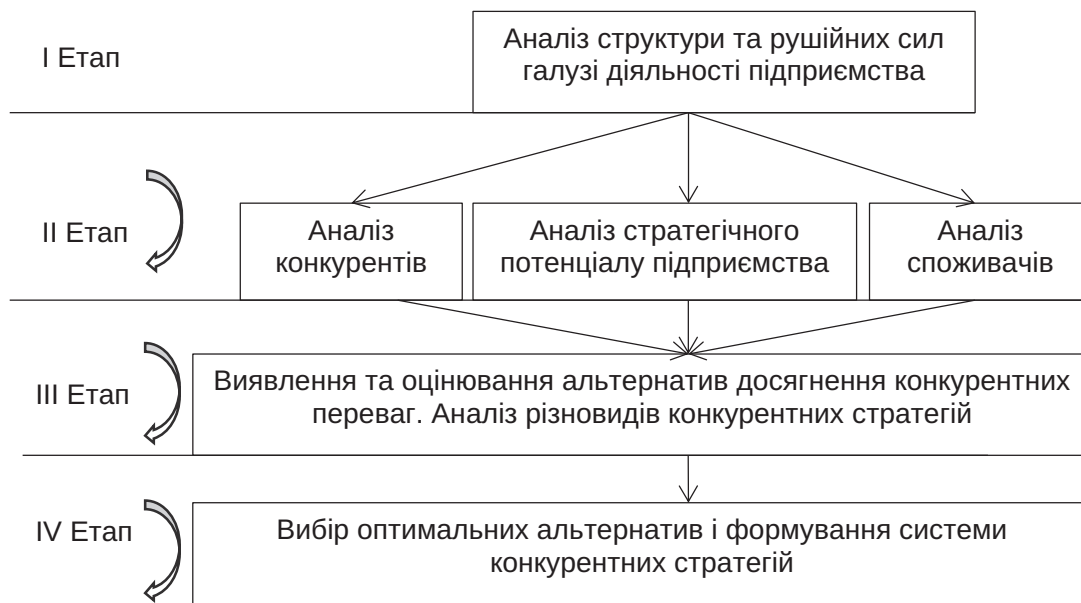


Рис. 3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [5]



**Рис. 4. Система формування конкурентної стратегії підприємства**

*Джерело: сформовано на основі [5]*

його різноманітті. Реалізація завдань стратегічного аналізу дає змогу створити систему моніторингу фінансово-економічних показників довгострокового розвитку організації, відповідно до якої оперативно коригуються та оптимізуються фінансова, виробнича, комерційна, збутова та соціальна стратегії, сприяючи забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Отже, в сучасних ринкових умовах посилення конкуренції, надмірного рівня ризику та невизначеності внутрішніх ринків, вітчизняним підприємствам необхідно застосовувати не статичні, а стратегічні системи управління конкурентоспроможністю, які дозволяють: покращити адаптацію менеджменту; підвищити якість управління конкурентоспроможністю; підвищити надійності системи управління при впливі неконтрольованих факторів; використовувати інваріантності системи до різних типів підприємств; покращити мобільність і гнучкість системи управління конкурентоспроможністю.

На підприємствах поряд із системою якості необхідно впроваджувати системи, які взаємодіють і доповнюють її та забезпечують якість і конкурентоспроможність при оптимальних витратах і, як наслідок, прибуток для виробника та конкурентну ціну на якісну продукцію.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має бути побудований таким чином, щоб його основні елементи в кінцевому підсумку утворювали цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційно-економічні та техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких має сприяти ефективній реалізації управлінських рішень у цій сфері діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
2. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2004. 207 с.
3. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.
4. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. *Економіка АПК*. 2010. Вип. 8. С. 52–55.

5. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
6. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148.
7. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.
8. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
9. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2008. № 624. С. 100–109.
10. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98–102.
11. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. № 45. P. 5. P. 23–35.
12. Tomashuk I. (2020) State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. № 39. Vol. 2. P. 23–42.

## REFERENCES:

1. Herashchenko I. O., Shmadchenko O. O. (2015) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 50, 297–301. (in Ukrainian)
2. Dikan V. L. (2004) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu korporatsii v Yevropi: pidruchnyk [Management of corporate competitiveness in Europe]. Kyiv: Vyd-vo "Znannia", 207. (in Ukrainian)
3. Zhovnovach R. I. (2010) Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [A systematic approach to managing the competitiveness of an enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, 18 (1), 344–351. (in Ukrainian)
4. Kaletnik H. M., Pryshliak N. V. (2010) Derzhavna finansova pidtrymka silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv [State financial support of agricultural producers.]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 8, 52–55. (in Ukrainian)
5. Mykhailenko O. V., Orlova K. H. (2017) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii pidpriemstva [Management system of competitiveness of enterprise products]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 13 (2), 114–117. (in Ukrainian)
6. Savchenko T. V. (2015) Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na systemu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [The influence of environmental factors on the management system of competitiveness of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Scientific Bulletin of the National Mining University*, 5, 142–148. (in Ukrainian)
7. Spivak S. M. (2016) Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [A systematic approach to managing the competitiveness of an enterprise]. *Materialy XIKh naukovoi konferentsii TNTU im. I. Puliuia – Materials of the XIX scientific conference of TNTU named after I. Pulyuya*, 267–268. (in Ukrainian)
8. Terekhov D. S., Blidar O.V. (2016) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Strategic management of enterprise competitiveness]. *Nauka y ekonomika – Science and economy*, 2, 76–80. (in Ukrainian)
9. Feshchur R. V. (2008) Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv [Management of the development of machine-building enterprises]. *Visn. Nats. un-tu "Lviv. Politekhnik". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of the National Lviv Polytechnic University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, 624, 100–109. (in Ukrainian)
10. Frolova V. Yu. (2013) Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [A systematic approach to managing the competitiveness of an enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, 2, 98–102. (in Ukrainian)
11. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*, 45, 5, 23–35.
12. Tomashuk I. (2020) State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*, 39, 2, 23–42.