

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

УДК 338.43

## ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### INSTRUMENTS FOR INCREASING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF THE MARITAL STATE

**Бойко Віталій Володимирович**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3968-1651>**Зарічний Михайло Ярославович**студент-магістр,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2702-2700>**Boiko Vitalii**

Lviv Polytechnic National University

**Zarichniy Mykhailo**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Визначено теоретичні засади тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства», котре доцільно позиціонувати як його ресурсно-функціональну властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку й задовольняти потреби цільових споживачів в умовах дестабілізуючого впливу факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Ідентифіковано основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Запропоновано пріоритетні інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану, серед яких інституційно-правові, фіскально-податкові, фінансово-інвестиційні, маркетинго-ринкові, техніко-технологічні, інтелектуально-кадрові та інформаційно-аналітичні.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, ринок, інструменти, ефективність, умови воєнного стану.

The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of ensuring the competitiveness of enterprises in the conditions of martial law. The theoretical foundations of the interpretation of the concept of «enterprise competitiveness» are determined, which should be positioned as its resource-functional property to maintain dynamic competitive positions on the market and satisfy the needs of target consumers in conditions of destabilizing influence of factors, both internal and external. The structural problems of ensuring the competitiveness of enterprises in the conditions of martial law have been identified, namely: the deterioration of the level of liquidity, limited sources of resource base formation, partial loss of traditional markets, the destruction of established logistics chains of supply of raw materials and products, the deterioration of the solvent demand of the population, the limitation of state support funds, increased risks macroeconomic instability, shortage of energy resources, deterioration of human resources of enterprises, unstable currency quotations and others. Priority tools for increasing the level of competitiveness of enterprises have been developed, including institutional and law (removing bureaucratic obstacles to the development of entrepreneurial activity and creating a favorable environment), fiscal and tax (carrying out tax reform and introducing possible tax discounts for enterprises in the front-line territories), financial and investment (stimulation of financial provision of enterprises and activation of investment activities, especially on the part of foreign investors), marketing-market (improvement of marketing policy and improvement of relations with counterparties), technical-technological (innovative modernization of fixed assets of enterprises), intellectual-personnel (development of personnel and stimulation innovative and intellectual initiatives among employees) and informational and analytical (improving the information base of the processes of ensuring the competitiveness of enterprises).

**Key words:** enterprise, competitiveness, market, tools, efficiency, martial law conditions.

**Постановка проблеми.** Глобалізація економічних відносин, відкритість споживчих ринків і невпинний розвиток науково-технічного прогресу посилюють конкурентну боротьбу між учасниками суспільно-економічного обміну в процесі їх господарювання. Для вітчизняних підприємств ситуація ускладнюється також введенням на території України правового режиму воєнного стану, внаслідок широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації. Очевидно, що за таких умов постає доцільність розробки ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, що, з однієї сторони, сформулюють передумови для нарощування їх внутрішніх ресурсних потужностей для покращення позиціонування на ринку, а з іншої – забезпечать створення більш сприятливого економічного середовища їх функціонування. Все це і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні і прикладні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних галузей національної економіки стали об'єктами досліджень у працях багатьох науковців. Зокрема, Касич А. та Глущенко Д. узагальнили теоретичні підходи до визначення теоретичної суті поняття «конкурентоспроможність», дослідили систему управління конкурентоспроможністю та ідентифікували основні її суб'єкти, завдання та об'єкти управління [7, с. 66–68]. Своєю чергою, Джеджула В., Єпіфанова І. та Цвик О. визначальне місце у процесах забезпечення конкурентоспроможності підприємств відводять їх інноваційній діяльності. Авторами обґрунтовано основні шляхи розвитку інноваційного потенціалу в контексті підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємств [5, с. 7]. Методологічним аспектам формування конкурентоспроможності на галузевому рівні, а саме сільськогосподарських підприємств присвячені дослідження Яціва І. [11, с. 46–50]. Побудові моделі управління конкурентоспроможністю підприємства відведено увагу Діденко Є. й Жураківського П. [6, с. 46–50]. Науковці Швед Т. і Біла І. досліджували проблематику оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, що дозволило визначити пріоритетні методи здійснення такої оцінки [10, с. 407–409]. Колектив учених від керівництвом Ареф'євої О. займався питаннями дослідження теоретичних і прикладних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному цифро-

вому просторі [1]. Визначальне місце в процесах забезпечення конкурентоспроможності підприємства у своїх дослідженнях відводять його інвестиційній привабливості Білявський В. та Шепута М. [3, с. 132–133].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні публікації у сфері дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств, фактично, поза увагою авторів залишаються питання підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування пріоритетних інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства є його фундаментальним базисом позиціонування на ринку поряд з основними конкурентами та головною передумовою для забезпечення достатнього рівня ефективності функціонування в економічному, соціальному та екологічному сегментах. Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [9, с. 25]. Своєю чергою, Бланк І. позиціонує конкурентоспроможність підприємства, як систему оціночних характеристик його господарської діяльності, що впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку [4, с. 52]. Балабанова Л. трактує конкурентоспроможність підприємства як можливість (спроможність) господарських одиниць ефективно функціонувати на ринку, що базується на пропозиції товарів за якістю, кількістю й асортиментом у необхідні терміни та на більш вигідних умовах порівняно з конкурентами [2, с. 45]. Ушакова Н. розглядає конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягноті завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [8, с. 356]. На нашу думку, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти його ресурсно-функціональну властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку й задовольняти потреби цільових

споживачів в умовах дестабілізуючого впливу факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Для конкурентоспроможності підприємства притаманним є дуальний характер. З однієї сторони, конкурентоспроможність формує передумови для нарощування ресурсного потенціалу підприємства, а з іншої – параметри цього потенціалу визначають стратегічні орієнтири забезпечення цієї конкурентоспроможності на ринку. Поняття «конкурентоспроможності підприємства» є комплексним, на формування його впливає цілий ряд чинників (економічних, соціальних, ринкових, техніко-технологічних та інших). З огляду на це, процедури оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачають врахування системи показників індикаторів, що охоплюють його, як внутрішнє (фінанси, кадри, технологічне оснащення, маркетингова політика), так і зовнішнє (кон'юнктура ринку, взаємодія з контрагентами, державна політика, платоспроможний попит, інфляція) середовище.

Очевидно, що повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України негативно вплинула на процес забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що призвело до припинення діяльності окремих підприємств, згорання їх потужності, втрати частки традиційних ринків, розриву усталених логістичних зв'язків і ланцюгів поставок, переміщення виробничих потужностей тощо. Відтак, умови правого режиму воєнного стану в Україні, що введено з 24 лютого 2022 року, формалізує такі основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: 1) обмеженість джерел наповнення ресурсного базису підприємств, з огляду на високі ризики їх кредитування комерційними банками, що формалізується у високих відсоткових ставках і темпах інфляції; 2) проблеми підприємств із гарантуванням базового рівня ліквідності та поповнення обігових коштів; 3) нестабільність курсу національної валюти гривні через надмірні валютні котирування; 4) руйнація традиційних ланцюгів постачань сировини і збуту продукції підприємств, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках; 5) обмеженість державних бюджетних фондів та надання логічної пріоритетності фінансування військових потреб, що стримує процеси реалізації державної підтримки функціонування вітчизняних підприємств; 6) погіршення платоспроможного попиту населення, що зменшує параметри його споживчої активності та погір-

шує прогноз ринкових очікувань, що посилює невизначеність портфельного позиціонування підприємств на ринку; 7) погіршення кадрового персоналу вітчизняних підприємств через високі темпи вимушеної зовнішньої міграції в Україні; 8) проблеми з енергетичним забезпеченням виробничо-технологічних процесів підприємств, насамперед, у осінньо-зимовий період через систематичні ракетні атаки країни-агресора по вітчизняних енергетичних об'єктах; 9) загострення на внутрішньому ринку конкурентної боротьби з боку іноземних компаній; 10) поглиблення ризиків макроекономічної нестабільності ведення господарської діяльності в Україні.

Очевидно, що умови функціонування вітчизняних підприємств, зумовлені веденням воєнних дій на території України, формують безпрецедентні виклики забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Ситуація загострюється в умовах невизначеності часових параметрів продовження широкомасштабного вторгнення з боку Російської Федерації. Для багатьох підприємств пріоритетом визначилось вирішення проблеми утримання наявних позицій на ринку та підтримка їх базової ліквідності й функціонування, на противагу становлення процесів розширеного відтворення та сталого розвитку. Умови воєнного стану вимагають формування у підприємств високих адаптивних властивостей до змін параметрів розвитку економічного середовища в процесі забезпечення їх конкурентоспроможності. Це, своєю чергою, потребує стратегічної переорієнтації на використання підходів ситуативно-ринкового управління та адекватного реагування на наростаючі виклики і загрози їх функціонування. Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств ускладнюється також, з огляду на нестабільний інституційно-правовий базис їх функціонування. Зокрема, тут слід виділити часті зміни фіскальної політики держави, відміну раніше накладеного мораторію на проведення перевірок ведення підприємницької діяльності, несистемний характер реалізації державної політики в сфері надання бюджетно-фінансової підтримки вітчизняним підприємствам, а також надання такої підтримки малим суб'єктам господарювання за залишковим принципом. Несформованими залишаються партнерські відносини між представниками влади та бізнесу на всіх ієрархічних рівнях державного управління, що, безперечно, дестабілізує процеси функціонування вітчизняних підприємств та уне-

можливіює їх конкурентне позиціонування на ринку в довгостроковій перспективі. Визначення ідентифікованих проблем розвитку підприємств цілком справедливо обґрунтовує доцільність розробки ефективних інструментів підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку в умовах дії правового режиму воєнного стану. Слід відзначити, що такі інструменти доцільно імплементувати не лише на мікро-, але й на мезо- та макрорівнях управління національною економікою.

Пріоритетним є реалізація інституційно-правових інструментів з боку органів державної влади. Ці інструменти повинні передбачати формування сприятливого законодавчого базису спрощення ведення підприємницької діяльності на період воєнного стану, насамперед, у частині мінімізації контрольних перевірок і процедур з боку контролюючих органів. Це, з однієї сторони, дозволить знизити рівень трансакційних витрат підприємств у процесі господарювання, а з іншої – сформує передумови та стимули для створення нових підприємств та активізації підприємницьких ініціатив серед населення. Інституційно-правові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств мають бути спрямовані на зменшення параметрів економічної невизначеності їх функціонування та полегшення бюрократичних процедур, що дозволить мінімізувати прояви девіантної та опортуністичної поведінки серед підприємців. Не менш важливим є реалізація фіскально-податкових інструментів підтримки динамічної конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. Для цього, першочерговим є необхідним завершення проведення податкової реформи, насамперед, у частині зменшення фіскального навантаження на підприємницьку діяльність та полегшення процесу адміністрування податків для підприємців. Важливим завданням є запровадження дисконтованих податкових ставок для пріоритетних видів економічної діяльності, особливо тих суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність на прифронтових територіях. Адже, такі підприємства функціонують в умовах підвищених ризиків й не лише підтримують економічну активність на цих територіях, але й є джерелом задоволення споживчих потреб населення, котре проживає у прифронтовій зоні. Фінансово-інвестиційні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств передбачають реалізацію заходів їх бюджетної підтримки та стимулювання інвестиційної діяльності. Для цього доцільним є впро-

вадження практики часткової компенсації з боку держави вартості кредитних ставок для бізнесу, популяризація інвестиційної діяльності серед потенційних іноземних інвесторів, насамперед, на території України, де не ведуться бойові дії, покращення інвестиційних стимулів і гарантування захисту прав потенційного інвестора. Реалізація фінансово-економічних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств потребує імплементатії державно-регіональних програм підтримки бізнесу, оновлення їх основних фондів та розбудови мережі об'єктів інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності (індустріально-технологічні парки, коворкінги, венчурні інноваційні кластери тощо). Очевидно, що з потребою у формуванні сприятливих умов функціонування суб'єктів господарювання з боку держави та уповноважених органів, постає доцільність реалізації синхронних заходів на рівні безпосередньо самого підприємства. У цьому аспекті, першочерговим є доцільність імплементатії маркетинго-ринкових інструментів підприємства, що передбачають зміну концептуального підходу до організації маркетингової політики та формування поведінки підприємства на цільових сегментах ринку. Це передбачає використання диверсифікованих напрямів просування продукції на ринку, орієнтацію на максимальне задоволення потреб потенційних споживачів, пошук альтернативних джерел постачань. Маркетинго-ринкові інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства мають бути спрямовані на розвиток його відносин з основними контрагентами, пришвидшення оборотності грошових ресурсів, раціоналізацію процесів управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, покращення збутових бізнес-процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів поставок тощо. Важливим є технологічний аспект формування конкурентоспроможності підприємства, що потребує впровадження відповідних техніко-технологічних інструментів. Вони мають бути спрямовані на покращення виробничо-технологічного оснащення вітчизняних підприємств на засадах їх інноваційного розвитку, здійснення модернізації основного капіталу, впровадження передових практик світового досвіду господарювання. Очевидно, що це вимагає пошуку альтернативних джерел фінансування через залучення коштів міжнародної грантової допомоги, використання засобів оперативного та фінансового лізингу, реалізації про-

ектів державно-приватного партнерства та інше. Реалізація техніко-технологічних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств є значним незадіяним резервом підвищення ефективності їх функціонування, нарощування обсягів виробництва, зниження основних витрат і мінімізації собівартості одиниці виробленої продукції. Людські ресурси є стратегічно важливими в умовах воєнного стану, адже прийняття оперативних управлінських рішень потребує адекватної адаптації до наростаючих викликів і загроз, що обумовлює доцільність розробки інтелектуально-кадрових інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цих інструментів передбачає наступне: впровадження системного підходу до організації навчання, підготовки та перепідготовки кадрового персоналу; розвиток мотиваційних механізмів матеріального й нематеріального стимулювання праці; усунення корупційних впливів у процесі підбору, розстановки та кар'єрного зростання працівників; посилення винахідницької активності серед персоналу, стимулювання розвитку інноваційних ідей та проєктів; управління конфліктами та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; залучення підлеглих до розробки та прийняття управлінських рішень; поширення практики делегування повноважень. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що вимагає формування адекватного інформаційно-аналітичного забезпечення, а отже – й реалізації відповідних інструментів. У зв'язку з цим, доцільним є проведення таких заходів: запровадження безперервного моніторингу ситуації на цільових ринках; побудова системи показників оцінювання діяльності підприємства в розрізі його основних структурно-функціональних елементів конкурентоспроможності; періодичне проведення ринкових досліджень, у тому числі на засадах аутсорсингу; налагодження ефективних комунікацій з контрагентами; використання науково-обґрунтованих методів проведення

періодичного оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства (індикаторний та інтегральний підхід) і визначення його позицій на ринку поряд з основними контрагентами.

**Висновки.** Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є базовою передумовою становлення процесів його розширеного відтворення та сталого розвитку. В умовах воєнного стану вітчизняні підприємства зіткнулися зі структурними проблемами забезпечення їх конкурентоспроможності (погіршення рівня ліквідності, обмеженість джерел формування ресурсної бази, часткова втрата традиційних ринків, руйнація усталених логістичних ланцюгів постачань сировини і продукції, погіршення платоспроможного попиту населення, обмеженість фондів державної підтримки, посилені ризики макроекономічної нестабільності, дефіцит енергетичних ресурсів та інші). З огляду на ці проблеми, було розроблено пріоритетні інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, серед яких інституційно-правові (усунення бюрократичних перепон розвитку підприємницької діяльності та формування сприятливого середовища), фіскально-податкові (проведення податкової реформи та впровадження можливих дисконтів на податки), фінансово-інвестиційні (стимулювання фінансового забезпечення підприємств та активізація інвестиційної діяльності), маркетинго-ринкові (покращення маркетингової політики та покращення відносин із контрагентами), техніко-технологічні (інноваційна модернізація основних фондів підприємств), інтелектуально-кадрові (розвиток кадрового персоналу та стимулювання інноваційно-інтелектуальних ініціатив серед працівників) та інформаційно-аналітичні (покращення інформаційного базису процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств). Комплексна реалізація цих інструментів сформує базові передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і мінімізацію негативного впливу на їх функціонування умов воєнного стану.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва, О. В. (2019). Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков. 342.
2. Балабанова, Л. В. (2002). Маркетинг (Підручник). Донецьк. 562.
3. Білявський, В. М. & Шепута, М. М. (2017). Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*, 11–12(72), 129134. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/32970/1/Білявський%20ІЕ%2017.pdf>

4. Бланк, И. А. (1997). Торговий менеджмент. (Монографія). Київ. Українськофінський інститут менеджменту та бізнесу. 408.
5. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., & Цвик О. Г. (2017). Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 4, 58. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14832/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Діденко, Є. & Жураківський, П. (2017). Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*, 5. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6566/1/МОДЕЛЬ%20УПРАВЛІННЯ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf>
7. Касич, А. & Глуценко, Д. (2016). Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю. *Економіка та держава*, 11, 6570. Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20%281%29.pdf>
8. Ушакова, Н. М. (1999). Економіка торгівельного підприємства. (Підручник). Київ : Хрещатик. 800.
9. Фатхутдінов, Р. А. & Осовська, Г. В. (2009). Управління конкурентоздатністю організації. (Підручник). Київ : Кондор. 470.
10. Швед, Т. & Біла, І. (2017). Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*, 8, 405410. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17243/Швед%2c%20Біла.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Яців, І. Б. (2013). *Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств*. (Монографія). Львів : Український бестселер. 427.

## REFERENCES:

1. Arefieva, O. V. (2019). *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori* [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Kyiv: FOP Maslakov. 342 [in Ukrainian].
2. Balabanova, L. V. (2002). *Marketynh* [Marketing]. (Pidruchnyk). Donetsk. 562 [in Ukrainian].
3. Biliavskiy, V. M. & Sheputa, M. M. (2017). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak faktor pidvyshchennia yoho investytsiinoi pryvabyvosti* [Enterprise competitiveness as a factor in increasing its investment attractiveness]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 11–12(72), 129134. Retrieved from: <https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/32970/1/Білявський%20І%202017.pdf> [in Ukrainian].
4. Blank, Y. A. (1997). *Torhovyi menedzhment* [Trade management]. (Monohrafiya). Kyiv. : Ukrainkofinskyi instytut menedzhmentu ta biznesu. 408 [in Ukrainian].
5. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. lu., & Tsvyk O. H. (2017). *Innovatsiina diialnist yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Innovative activity as a factor in the competitiveness of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4, 58. Retrieved from: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14832/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
6. Didenko, Ye. & Zhurakivskiy, P. (2017). *Model upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Model of enterprise competitiveness management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6566/1/МОДЕЛЬ%20УПРАВЛІННЯ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf> [in Ukrainian].
7. Kasych, A. & Hlushchenko, D. (2016). *Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu* [Theoretical and practical aspects of competitiveness management]. *Економіка та держава – Economy and the state*, 11, 6570. Retrieved from: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20%281%29.pdf> [in Ukrainian].
8. Ushakova, N. M. (1999). *Економіка торгівельного підприємства* [Economics of a commercial enterprise]. (Pidruchnyk). Kyiv : Khreshchatyk. 800 [in Ukrainian].
9. Fatkhutdinov, P. A. & Osovska, H. V. (2009). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii* [Management of the organization's competitiveness]. (Pidruchnyk). Kyiv : Kondor. 470. [in Ukrainian].
10. Shved, T. & Bila, I. (2017). *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva pidpriemstva* [Evaluation of the competitiveness of the enterprise]. *Економіка і суспільство – Economy and society*, 8, 405410. Retrieved from: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17243/Швед%2c%20Біла.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
11. Yatsiv, I. B. (2013). *Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv* [Competitiveness of agricultural enterprises]. (Monohrafiia). Lviv : Ukrainskyi bestselers. 427 [in Ukrainian].