

УДК 338.33:005.332.4

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Остапюк Б. Б., канд. екон. наук,
Клименко К. О., здобувач вищої освіти,
Кириченко О. О., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

Стаття присвячена визначенню стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Зазначено, що конкурентоспроможність є складним об'єктом управління. Окреслено, що побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємства найчастіше пов'язують з реалізацією принципів маркетингового або процесного підходу. Визначено, які конкурентні переваги підприємство повинно мати на економічному ринку, ринку техніки, ринках трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Встановлено, що управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування та підтримку конкурентних переваг на різних ринках на тривалу перспективу розвитку. Розкрито етапи реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства за сегментами ринку.

Ключові слова: конкурентні переваги, управління, стратегія, ефективність, конкуренція, монополія, ринок.

DIRECTIONS OF ENSURING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*Ostapuyuk B. B., PhD in Economics,
Klymenko K. O., higher education student,
Kirichenko O. O., higher education student (USURT)*

In modern business conditions, which characterized by a high level of instability and dynamism of the external environment, the problem of maintaining a competitive position and effective functioning in the market is acutely faced by every enterprise. In these conditions, the main emphasis shifts from ensuring current performance results to achieving long-term competitive advantages of the enterprise, which necessitates ensuring strategic competitiveness that meets the challenges of modern economic development, global and national trends in the formation of a new economy. Competitiveness is a complex object of management due to the complexity of enterprises as specific production systems, on the one hand, and the diversity of the influence of external environmental conditions with their inherent high level of uncertainty and randomness, on the other hand. Taking into account the criterion of enterprise's effectiveness on the market. It becomes clear why the construction of a company's competitiveness management system is most often associated with the implementation of the principles of a marketing or process approach. The strategic competitiveness of an enterprise should understood as its ability effectively develop in the near future due to the effective development of all its elements - phenomena. In order to ensure strategic competitiveness, the enterprise must at least be competitive in the economic market, the technology market, labor, material and financial resource markets. In the case of management that ensures an increase in the competitiveness of products, each management

decision, which is related to the purposeful implementation of a specific measure, needs to take into account both the importance, complexity and peculiarities of the object of management, as well as the changing conditions of place and time. At the same time, the most important principle of economic production observed: regardless of competition and in conditions of competition, the firm must extract a higher profit from its activities. The effect of scale, product diversification, quality, unique product features, high efficiency, experience and strong brands, providing a sustainable competitive advantage in the market and require appropriate costs related to the development of technical potential, rationalization of production processes and management processes, marketing, including strategic. Nevertheless, with competition from other market participants, their effectiveness will be limited by the possibility of increasing the rate of profit by 1-2 points, despite the fact that none of them guarantees profitability. Profitability can only be guaranteed by a monopoly as control over a certain market space during a certain time.

Keywords: *competitive advantages, management, strategy, efficiency, competition, monopoly, market.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Динамічний розвиток ринкових відносин, трансформації в інституціональній структурі економіки України створили нове середовище для ведення господарської діяльності сучасних підприємств, які діють як у виробничій, так і у невиробничій сферах [1].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, перед кожним підприємством гостро постає проблема утримання конкурентної позиції та ефективного функціонування на ринку. У цих умовах основний акцент зміщується від забезпечення поточних результатів діяльності у бік досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, що зумовлює необхідність забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, яка відповідає викликам сучасного економічного розвитку, загальносвітовим та національним тенденціям становлення нової економіки [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміцнення конкурентних позицій сучасного підприємства на ринку є об'єктом значної кількості наукових досліджень. Зокрема, Амосов О. Ю.

визначав, що основним аспектом розвитку підприємства є оцінка потенціалу його конкурентоспроможності [1]. Васильців Т. Г., Калюжна О., Бондаренко С. М., Іванов Ю. Б., Кривенко М. та інші акцентують увагу на тому, що вірно сформована стратегія визначає конкурентні переваги підприємства [2-6]. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М. та інші наголошують, що якість товару, ціна та час подачі на ринок є визначальними чинниками конкурентоспроможності продукції та, відповідно, підприємства [7]. Юзик Л. О., Балабанова Л. В. та інші розглядають конкурентоспроможність через маркетингове управління [8-9].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на велику кількість наукових доробок у цій царині, потребують більш детального обґрунтування проблеми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування напрямів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність підприємства в конкретних умовах має забезпечити відповідний рівень конкурентних переваг

в умовах різноманітних коливань, насамперед несприятливих, не допускаючи виходу за певні межі, що визначають критичне становище. Тільки це дозволить йому функціонувати із певним рівнем ефективності.

Ефективність підприємства проявляється у великій кількості аспектів, кожен з яких відображається конкретним критерієм ефективності функціонування. Враховуючи, що його діяльність пов'язана з наданням ринкових послуг, найважливішим стає критерій, згідно з яким ефективність діяльності на ринку визначається як здатність виготовлення продукції чи надання необхідного обсягу послуг з найкращими параметрами якості при мінімальних витратах. Реалізація відповідної поведінки здійснюється в умовах різних ситуацій у зовнішньому та внутрішньому середовищах, які впливають на діяльність підприємства. Тому виникає потреба в здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства, що забезпечує вирішення протиріч змін, які відбуваються, з критерієм ефективності [5].

При цьому конкурентоспроможність є складним об'єктом управління через складність підприємств як конкретних виробничих систем, з одного боку, та різноманітності впливу умов зовнішнього середовища з притаманним їм високим рівнем невизначеності та випадковості, з іншого боку.

Зважаючи на критерій ефективності підприємства на ринку, стає зрозумілим чому в даний час побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємства найчастіше пов'язують з реалізацією принципів маркетингового або процесного підходу.

Маркетинговий підхід виходить з того, що конкурентоспроможність підприємства визначається як конкурентоспроможність продукції чи послуг, що ним надаються. Як наслідок,

при вирішенні завдань у сфері конкурентоспроможності насамперед орієнтуються на споживача, який робить вибір виходячи з порівняльної характеристики продукції, що відображає її переваги, порівняно з аналогічними. Тому, при виборі стратегії поведінки організації вирішальним стає аналіз існуючих і прогнозованих майбутніх стратегічних потреб у конкретному сегменті ринку.

Процесний підхід означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю його виробничої діяльності, що забезпечує найменші витрати на надання послуг порівняно з конкурентами. Тоді створюється конкурентна перевага у вигляді нижчої вартості товару, забезпечуючи при цьому покриття поточних витрат на виробництво та формування певних заощаджень. Це можна забезпечити при такому функціонуванні виробничої системи, представленої сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених виробничо-технологічних, організаційно-технологічних та фінансово-економічних процесів, при якому зберігається (забезпечується) певний рівень рентабельності продукції. Тоді управлінське рішення спрямоване на локалізацію несприятливої ситуації при функціонуванні елементів виробничої системи, мінімізацію можливих втрат та зниження рівня рентабельності. Зрозуміло, що за такого підходу переважаючими стають завдання оперативного та поточного управління. Але будь-яке завдання оперативного та поточного управління забезпечує нормальне функціонування виробництва, якщо воно вирішується в рамках реалізації певної стратегії. Тому і маркетинговий і процесний підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розглядатися як засіб забезпечення (досягнення) стратегічної конкурентоспроможності.

Якщо стратегічну інвестицій у виробництво, що конкурентоспроможність підприємства пов'язувати з його здатністю зберігати свої конкурентні переваги в тривалій перспективі, то треба враховувати, що його діяльність відбуватиметься в умовах, коли є суттєві зміни в технічному, технологічному, економічному, соціальному та політичному середовищі.

У процесному менеджменті не всякий процес може бути представлений як бізнес-процес. Вимогам бізнес-процесу відповідає лише той, результатом функціонування якого є реалізований продукт, що приносить дохід, у тому числі у формі прибутку. При чому реакція на ці зміни стосуватиметься конкретних елементів – явища, система яких представляє власне діяльність підприємства. Тому, визначення стратегічної конкурентоспроможності вимагає розгляду таких явищ у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості.

В описі підприємства як системи управління як такі, що представляють його функціонування, можуть бути виділені наступні явища:

- потреби у товарі та результат у вигляді реалізованого товару, результат задоволеної потреби;

- ресурси, представлені контингентом працівників з певним рівнем інтелектуального потенціалу, сукупністю основних засобів певного технічного рівня та експлуатаційного стану і запасами інших ресурсів, включаючи інформаційні, у тому числі інтелектуальні;

- виробництво, в якому з конкретною ефективністю в технологічному процесі зі структурою, яка визначається послідовністю різноманітних операцій, використовуються трудові ресурси та ресурси засобів виробництва;

- доходи від надання послуг як джерело покриття витрат, переданих доходів від власності та трансфертів і формування заощаджень;

- нагромадження, як джерело

інвестицій у виробництво, що забезпечують впровадження інновацій у вигляді нових типів і видів техніки в широкому сенсі слова, технологічних процесів, організації виробництва та управління;

- інвестиції, як використання накопичень на розвиток виробництва за рахунок переходу на виробництво нових продуктів, впровадження досконалих зразків техніки та технологічних процесів, у тому числі у сфері управління.

Якщо поняття стратегічної конкурентоспроможності має об'єднати всі ці явища, то ним буде наступне об'єктивно обумовлене положення – цілісна система, здатна виживати за рахунок свого розвитку, якщо розвиваються її елементи в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. Отже, під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти його здатність ефективно розвиватися в найближчій перспективі за рахунок ефективного розвитку всіх своїх елементів – явищ [10].

У такому розвитку підприємство неминуче вступає у взаємодію з різними сферами зовнішнього середовища, насамперед тими, які представляють джерела ресурсів та потреби у його продукції. Поведінка у відповідних сферах визначається відносинами конкуренції, де підприємство виступає як учасник ринку, а умовою його конкурентоспроможності виступають конкурентні переваги.

Для того, щоб забезпечити стратегічну конкурентоспроможність підприємство щонайменше повинно бути конкурентоспроможним [4]:

- на економічному ринку, конкуруючи з іншими виробниками, з метою збільшення частки на ринку до рівня, що забезпечує виконання замовлень, принаймні, в економічно обґрунтованих обсягах;

- на ринку трудових ресурсів, конкуруючи з іншими «споживачами» трудових ресурсів;

– на ринку техніки в широкому сенсі, конкуруючи з іншими не стільки на відносно вузькому ринку пропозицій діючих зразків техніки, скільки на ринку інновацій, який представляє можливості науково-технічної спільноти займатися створенням та впровадженням нових зразків техніки, конкуруючи за інтелектуальний капітал з іншими галузями національного господарства;

– на ринках матеріальних ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, конкуруючи з іншими підприємствами своєї галузі та підприємствами інших галузей економіки;

– на ринку фінансових ресурсів, конкуруючи з іншими підприємствами на ринку грошових ресурсів, насамперед за значні обсяги довгострокових інвестицій.

Оскільки конкурентну боротьбу на ринку може виграти той, хто має конкурентні переваги, то підприємство має сформулювати та підтримувати конкурентну перевагу на відповідних ринках. Вивчення питань функціонування конкретних ринків показує, що конкурентоспроможною на конкретному ринку фірма буде в тому випадку, якщо має наступні конкурентні переваги:

- на економічному ринку – за рівної вартості при вищій якості товару. Це впливає із реального становища: підприємство виходить на ринок з умовою, що здатне виготовляти продукцію з певними якісними характеристиками. Однак у процесі діяльності мають місце відхилення від заявленого, які визначають рівень якості. При цьому, не прийнятний принцип «низька якість за низьку ціну», оскільки діє правило: ціна недоліків вища за ціну рівних досягнень;

- конкурентна перевага на ринку праці полягає в тому, що підприємство пропонує робочі місця, на яких забезпечується більш високий рівень продуктивності праці. Останнє знижує відносну та абсолютну потребу у трудових ресурсах і, як наслідок, знижується тиск у

відповідному секторі ринку праці. Більш високий рівень продуктивності праці забезпечує і більш високу заробітну плату, і більше наповнення, так званого соціального пакета, як найважливішого економічного чинника вибору працівником даного підприємства;

- конкурентна перевага на ринку техніки визначається насамперед здатністю ефективніше застосовувати техніку у виробництві. Це призводить до зниження тиску на ринок, який досить монополізований відносно невеликою кількістю виробників високоспеціалізованих технічних засобів, пристроїв, машин, механізмів. Здатність до більш ефективного використання техніки дозволяє застосовувати у виробництві більш досконалу, високотехнологічну та, як правило, більш дорогую техніку, тобто підприємство стає інноваційним;

- конкурентна перевага на ринку матеріальних ресурсів полягає в здатності більш ефективно використовувати матеріальні ресурси у виробництві. Це має ті ж наслідки, які спостерігаються на ринку техніки;

- конкурентна перевага на ринку фінансових ресурсів визначається здатністю забезпечити більш ефективне функціонування грошової системи підприємства, виражене в максимізації припливу та мінімізації відтоку грошових коштів, насамперед у поточній діяльності, суворе дотримання платіжної дисципліни, раціональне використання заощаджень. Це дозволить, по-перше, мінімізувати і навіть виключити запозичення як джерело оборотних коштів і, по-друге, прискорити процеси накопичення необхідних фінансових ресурсів для вирішення завдань розвитку виробництва та, насамперед, його технічної бази, мінімізуючи запозичення з сторони, як джерела капітальних вкладень.

Як наслідок, управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування

та підтримку вище названих та інших керованих конкурентних переваг на різних ринках на тривалу перспективу розвитку. Те, що ці конкурентні переваги керовані, визначається тією обставиною, що вони виступають як характеристики явищ, що становлять конкретну діяльність підприємства, яка розглядається, як керований елемент структури з властивими йому функціями. У разі опису виробничої діяльності фірми як такі її елементи слід розглядати функціональні підсистеми: маркетингову, виробничо-технічну, фінансово-економічну, інноваційну, інвестиційну, підсистему людських та інтелектуальних ресурсів, що керує функціональними підсистемами. Кожна з них у своєму функціонуванні забезпечує відповідний рівень ефективності, який розглядається або як конкретна конкурентна перевага підприємства на відповідному ринку або як фактор, що визначає стратегічну конкурентоспроможність фірми [11].

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції – це планомірний вплив на фактори конкурентоспроможності з метою отримання певного результату при поставлених завданнях, забезпечуючи при цьому оптимальний рівень ціни та якості.

Стратегічне управління можливе та ефективно тільки при системних методах його реалізації. При цьому необхідно дотримуватися таких вимог:

- система прогнозування виробництва продукції має бути економічно обґрунтована;
- необхідно об'єктивно оцінювати умови функціонування виробничої системи внаслідок впливу різних факторів;
- моніторинг конкурентних переваг в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- узгодженість методів управління та стратегічних цілей;
- обґрунтованість методів, які використовуються;

- розробка економіко-математичних моделей процесів функціонування;

- аналіз управлінських рішень з погляду отримання позавиробничого ефекту.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати за сегментами ринку. Воно здійснюється за кілька етапів:

- інформаційне дослідження всіх конкуруючих підприємств у даному сегменті;

- планування розвитку підприємства з виділенням цілей для підвищення ефективності діяльності;

- аналіз рівня конкурентоспроможності власного підприємства та конкурентів, зіставлення витрат, якості, економічного та технологічного потенціалу, фінансової стійкості як одного з головних критеріїв конкурентоспроможності;

- визначення конкурентних переваг, ступеня конкуренції в сегменті для прийняття рішень щодо способів здійснення конкурентної боротьби.

При управлінні, яке забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції, кожне управлінське рішення, яке пов'язане з цілеспрямованим здійсненням конкретного заходу, потребує обліку як важливості, складності та особливості об'єкта управління, так і змінних умов місця та часу. При цьому має бути дотримано найважливіший принцип економічного виробництва: незважаючи на конкуренцію та в умовах конкуренції підприємство має забезпечувати максимізацію прибутку від власної діяльності, ефективно використовуючи наявні ресурси. Ефект масштабу, диверсифікація товару, якість, унікальні особливості продукції, висока ефективність, досвід і сильні бренди, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку, вимагають відповідних витрат, пов'язаних з розвитком технічного потенціалу, раціоналізацією виробних

процесів і процесів управління, маркетингом, включаючи і стратегічний. Але при конкуренції з боку інших учасників ринку, їх ефективність буде обмежена можливостями підвищити норму прибутку на 1-2 пункти, при тому, що жоден з них не гарантує прибутковості. Гарантувати прибутковість може лише монополія як контроль над певним ринковим простором протягом певного часу. Стійкими є монополії, захищені законодавчими, технологічними чи споживчими бар'єрами, які складно нівелювати.

Висновки.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку є складною системою управління, для якої характерні не тільки велика кількість елементів у їх взаємозв'язках, а й конкуренція у підходах до забезпечення ефективного функціонування кожного у рамках загальної системи. Як наслідок, виникає потреба дослідження значної кількості явищ і процесів, кожен з яких є або конкретним аспектом конкурентоспроможності або фактором, що визначає її рівень. А вибір раціональної поведінки ґрунтується на оцінках варіантів поведінки фірми, включаючи й сьогоднішню.

Основними напрямками покращення діяльності підприємств є формування повного комплексу основних і додаткових послуг; формування нових умов співпраці на економічному ринку, ринку техніки, ринках трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Це дає можливість для формування конкурентних переваг та управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79-83.
2. Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я.

Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2013. Вип. 23.2. С. 248-252.

3. Калюжна О., Мірошниченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2 (9). С. 17-22.

4. Бондаренко С. М., Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

5. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.

6. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка: Економіка*. 2008. № 99-100. С. 44-48.

7. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навчальний посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.

8. Юзик Л. О. Конкурентоспроможність підприємства на засадах соціально-орієнтованого маркетингу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_42.

9. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.

10. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3 (81). С. 43-50.

11. Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої війсьним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86. Режим доступу: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>.

REFERENCES

1. Amosov O. Yu. (2011). Otsinka potentsialu konkurentospromozhnosti yak osnovnoho aspektu rozvytku pidpryiemstva. [Evaluation of the potential of competitiveness as the main aspect of enterprise development]. *Problems of the economy*, no. 3, pp. 79-83.

2. Vasylytsiv T. H., Kravchuk N. Ya. (2013). Konkurentni perevahy pidpryiemstva ta obgruntuvannya stratehii yikh zabezpechennia. [Competitive advantages of the enterprise and justification of the strategy of their provision]. *Scientific Bulletin of NLTUU*, vol. 23.2, pp. 248-252.

3. Kaliuzhna O., Miroshnychenko I., Cherepnova A. (2017). Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv. [Strategies for increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of V. O. Sukhomlynskyi MNU. Economic sciences*, no. 2 (9), pp. 17-22.

4. Bondarenko S. M., Hot, O. Ya. (2017). Stratehiia pidpryiemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti. [Enterprise strategy as a factor in its competitiveness]. *Efficient economy*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

5. Ivanov Yu.B., Ivanova O.Iu. (2012). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpryiemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borotby. [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of intense competition]. *Problems of the economy*, no. 4, pp. 121-128.

6 Kryvenko M. (2008). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpryiemstva. [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise]. *Visnyk Kyiv. national Taras Shevchenko University: Economics*, no. 99-100, pp. 44-48.

7. Dykan V.L., Borovyk Yu.T., Poliakova O.M., Utkina Yu.M. (2011). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv: navchalnyi posibnyk. [Ensuring the competitiveness of enterprises: a study guide]. Kh.: UkrDAZT, (in Ukrainian).

8. Yuzyk L.O. (2009). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva na zasadakh sotsialno-orientovanoho marketynhu. [Enterprise competitiveness on the basis of socially oriented marketing]. *Economy. Management. Innovations*, no. 2. Available at: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > eui_2009_2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/eui_2009_2).

9. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006). Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv: stratehichni pidkhid: monohrafiia [Marketing management of the competitiveness of enterprises: a strategic approach: a monograph]. Donetsk: Don DUET named after M. Tugan-Baranovsky, (in Ukrainian).

10. Arefieva O. V. (2008). Stratehichne zabezpechennia zhyttievoho tsykladu pidpryiemstva. [Strategic support of the life cycle of the enterprise]. *Actual problems of the economy*, no. 3(81), pp. 43-50.

11. Kalycheva N.Ie., Ostroverkh H.Ie., Orekhov M.V. (2022). Formuvannia konkurentnykh perevah ukrainskykh pidpryiemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy sprychynenoi voiennym chasom. [The formation of competitive advantages of Ukrainian enterprises in the conditions of the economic crisis caused by wartime]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 78-79, pp. 77-86. Access mode: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>