

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто сутність та особливості поняття «конкурентні переваги», визначено їх зв'язок з поняттями «конкурентоспроможність» та «потенційні можливості», виділено характерні особливості кожного з цих понять та охарактеризовано існуючі визначення конкурентних переваг різними дослідниками. Обґрунтовано методичні засади формування конкурентних переваг підприємства, які передбачають наявність передумов створення конкурентних переваг, що слугують підґрунтям для посилення конкурентоспроможності підприємства та передбачають реалізацію семи головних умов. Визначено методи та показники оцінки конкурентних переваг, які відображають кількісні, якісні та вартісні характеристики товару та у сукупності дають змогу оцінити силу конкурентоспроможності підприємства для побудови її конкурентних переваг. Обґрунтовано чинники формування конкурентних переваг та визначено інструментарій управління конкурентними перевагами підприємства. На засадах розробленої методики було запропоновано алгоритм формування нових конкурентних переваг на підприємстві.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, підприємство, розвиток, можливості.

To understand the future growth prospects, enterprises should pay special attention to the formation of competitive advantages and competitiveness, thanks to which the necessary strategic potential is built and directions for its effective use, which explains the relevance of the chosen research topic. The purpose of the research is to determine and substantiate the methodological foundations of the formation of competitive advantages of the enterprise. The following research methods were used in the article: generalization, observation, abstraction, identification, synthesis, etc. The article examines the essence and features of the concept of "competitive advantages", defines their connection with the concepts of "competitiveness" and "potential opportunities", highlights the characteristic features of each of these concepts, and characterizes the existing definitions of competitive advantages by various researchers. The methodical principles of the formation of competitive advantages of the enterprise are substantiated, which provide for the existence of prerequisites for the creation of competitive advantages, which serve as a basis for strengthening the competitiveness of the enterprise and provide for the implementation of seven main conditions. Methods and indicators for assessing competitive advantages are defined, which reflect the quantitative, qualitative and cost characteristics of the product and, in aggregate, make it possible to assess the strength of the enterprise's competitiveness in order to build its competitive advantages. The factors of the formation of competitive advantages, which were divided into external and internal factors, were substantiated. It was determined that Ukrainian enterprises that do not have a positive internal environment are forced to resist the negative influence of external factors to a greater extent. On the basis of the developed methodology, an algorithm for the formation of new competitive advantages at the enterprise was proposed, which allows for the formation of a complex of competitive advantages of the enterprise in the long term, as well as to ensure the systematic creation of new competitive advantages in the future. To understand the future prospects of growth, enterprises should pay special attention to the formation of competitive advantages and competitiveness, thanks to which the necessary strategic potential is built and directions for its effective use, which explains the relevance of the chosen research topic. The purpose of the research is to determine and substantiate the methodological foundations of the formation of competitive advantages of the enterprise. The following research methods were used in the article: generalization, observation, abstraction, identification, synthesis, etc. The article examines the essence and features of the concept of "competitive advantages", defines their connection with the concepts of "competitiveness" and "potential opportunities", highlights the characteristic features of each of these concepts, and characterizes the existing definitions of competitive advantages by various researchers. The methodical principles of the formation of competitive advantages of the enterprise are substantiated, which provide for the existence of prerequisites for the creation of competitive advantages, which serve as a basis for strengthening the competitiveness of the enterprise and provide for the implementation of seven main conditions. Methods and indicators for assessing competitive advantages are defined, which reflect the quantitative, qualitative and cost characteristics of the product and, in aggregate, make it possible to assess the strength of the enterprise's competitiveness in order to build its competitive advantages. The factors of the formation of competitive advantages, which were divided into external and internal factors, were substantiated. It was determined that Ukrainian enterprises that do not have a positive internal environment are forced to resist the negative influence of external factors to a greater extent. On the basis of the developed methodology, an algorithm for the formation of new competitive advantages at the enterprise was proposed, which allows for the formation of a complex of competitive advantages of the enterprise in the long term, as well as to ensure the systematic creation of new competitive advantages in the future.

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, enterprise, development, opportunities.

УДК 339.137.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>

Манн Р.В.<sup>1</sup>

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет

Mann Ruslan

Cherkasy State Technological University

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є ключовою умовою для створення сильних конкурентних

позицій економіки України, особливо в умовах війни на території країни, яка значно сповільнює темпи її економічного розвитку та ставить у глухий

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3936-2677>

кут подальший прогресивний розвиток підприємств, галузей та регіонів. Вплив кризових явищ на розвиток підприємств України гостро відчувається не лише через скорочення темпів виробництва деяких підприємств, їх релокації до інших регіонів країни або ліквідації, а й в першу чергу, через відсутність подальшого стратегічного бачення перспектив їх розвитку та конкурентних позицій на ринку. Саме тому для розуміння майбутніх перспектив зростання підприємствам необхідно приділяти особливу увагу формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності, завдяки яким будується необхідний стратегічний потенціал та напрями його ефективного використання, створюється поле для конкурентного протистояння та стимулювання підприємств до розвитку. Це вимагає зусиль у посиленні їх діяльності з метою досягнення конкурентних переваг. Тому питання формування та досягнення конкурентних переваг окремим підприємством є особливо актуальним та вимагає проведення подальших досліджень.

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

Питання що стосуються формування конкурентних переваг розглядалися та були досліджені в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: С. Бондаренко [2], О. Діденко [3], М. Зось-Кіор, К. Брижань [10], А. Касич [4; 5], А. Котлик [11], О. Микитюк [12], С. Невмержицька [6], М. Портер [1], О. Романко [7], Т. Харченко [8; 9] та ін. Досліджуючи питання, що стосуються конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств, варто зазначити, що вчені розглядали окремі напрями його розвитку, проте не виділяли методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі із систематичним створенням нових конкурентних переваг. Тому питання формування й утримання конкурентних переваг залишається актуальним і вимагає уваги та подальших наукових розробок.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення та обґрунтування методичних засад формування конкурентних переваг підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Довготривала еволюція терміну «конкурентні переваги» виявила різноманітні тенденції поглядів щодо їх трактування. Деякі науковці [1–4] пов'язують даний термін із конкурентоспроможністю, вважаючи, що конкурентні переваги – це в першу чергу існування певної зумовленої економічними, соціальними й політичними чинниками позиції підприємства на ринку. М. Портер трактує конкурентоспроможність як «...порівняльну перевагу підприємства відносно інших, здатність суб'єкту ринку бути на ньому на одному рівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами» [1]. Однак, на нашу думку, конкурентні переваги мають багато спільних рис із терміном конкурентоспроможність,

проте це різні категорії, які мають різний прояв.

Інша група представників [5–9] висувають думку, що конкурентні переваги мають тісний зв'язок із потенційними можливостями та характеризують їх як – передбачувані можливості підприємства, фірми, компанії здійснювати і нарощувати у майбутньому прибуткове виробництво товарів і послуг, що у перспективі формує конкурентні переваги на підприємстві.

А. Войчак і Р. Камишніков, визначають конкурентні переваги «...як певні характеристики чи властивості, які забезпечують компанії перевагу над її прямими конкурентами» [13, с. 50]. На думку С. Гаврилюка, «конкурентними перевагами є ті сфери діяльності та активи підприємства, які є стратегічно важливими для нього і дають змогу перемагати підприємству в конкурентній боротьбі» [14, с. 77]. На думку П'ятницької Г., «конкурентна перевага – це виділені цінності чи відмітні властивості об'єкта управління, що надають йому перевагу над конкурентами» [15, с. 13]. Тобто, наведені визначення категорії конкурентних переваг визначають, що основний його зміст полягає у лідерстві серед існуючих конкурентів. Враховуючи різносторонні думки науковців щодо визначення конкурентних переваг, а також їх зв'язку з іншими термінами, розглянемо взаємозв'язок сутності категоріальних визначень, що наведені на рисунку 1.

За даними рисунку 1 більшість елементів, що характеризують той чи інший термін, стосується визначення конкурентних переваг, тому вважаємо, що це різні терміни та охоплюють різні обсяги впливу на розвиток підприємства. Конкурентна перевага може бути пов'язана з характеристиками та особливостями товару, які надають підприємству певну перевагу перед своїми безпосередніми конкурентами та у довгостроковій перспективі. Тобто в сучасних кризових умовах підприємства зацікавлені у формуванні стійких конкурентних переваг за рахунок зниження витрат, дешевої робочої сили тощо. Для цього необхідна розробка комплексу етапів, які дозволили б в результаті сформувати конкурентні переваги підприємства. З цією метою пропонуємо розглянути методичні засади формування конкурентних переваг підприємства та більш детально розглянути необхідні етапи їх реалізації.

Підґрунтям для формування та створення конкурентних переваг підприємства слугують ті передумови, які дають змогу сформувати відмінні від конкурентів властивості товарів та послуг. На нашу думку, такими передумовами є наступні:

1. Розуміння ринкового середовища – орієнтація на цільовий ринок, де враховуються потреби та вимоги клієнтів, тенденції ринку та поведінка конкурентів.

2. Унікальна пропозиція вартості – наявність унікальної пропозиції вартості товару, яка відрізняє

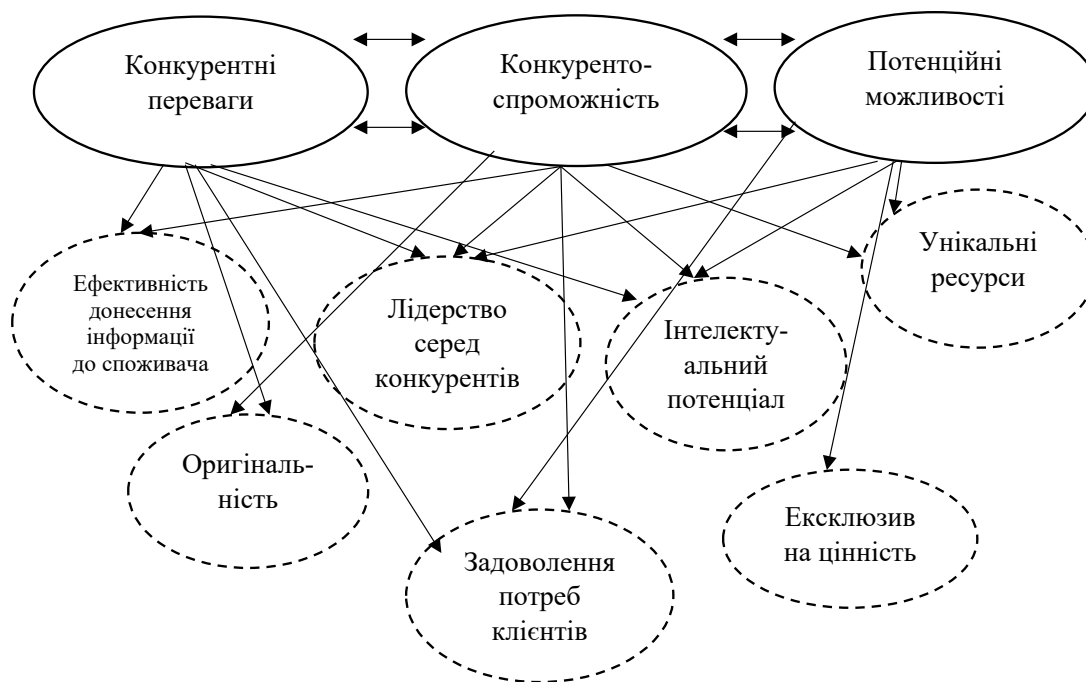


Рис. 1. Взаємозв'язок сутності категоріальних визначень

Джерело: розроблено автором

його від конкурентів та надає перевагу клієнтам (низька ціна, висока якість, інноваційність, персоналізація та ін).

3. Ресурсна база та її ефективне управління – доступ до ресурсів, які дозволяють йому реалізувати свою унікальну пропозицію вартості (фінансові ресурси, людський капітал, технологічні засоби, постачальники або дистрибуційні канали) та наявність системи управління, яка дозволить ефективно використовувати свої ресурси (планування, координація, контроль, використання технологій та ін.).

4. Інновації – здатність інноваційно діяти і адаптуватися до змін у ринкових умовах (нові продукти, процеси, технології або підходи до обслуговування клієнтів).

5. Наявність компетентного персоналу – наявність трудового потенціалу, який здатний реалізувати стратегію підприємства та забезпечувати його конкурентну перевагу (розвиток талантів, навчання, створення стимулюючої робочої атмосфери та ефективне управління людськими ресурсами).

6. Здатність до адаптації – гнучкість та здатність оперативно реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі.

7. Маркетингові зусилля – просування товарів або послуг з метою побудови позитивного сприйняття бренду (реклама, продажі, відносини зі споживачами, дослідження ринку та інші маркетингові стратегії).

Зазначені передумови створення конкурентних переваг є відправною точкою для подальшої

побудови стратегії формування та утримання конкурентних переваг підприємства, дозволяють йому зайняти вигідну позицію на ринку і відрізнятись від конкурентів. Важливо також зазначити, що конкурентні переваги не є статичними, вони можуть еволюціонувати і вимагати постійного аналізу та налаштування для підтримки конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентних переваг підприємства вимагає аналізу широкого спектру показників, які відображають кількісні, якісні та вартісні характеристики товару. Встановлення взаємодії цих показників для отримання загального критерію порівняння з іншими продуктами є складним і трудомістким завданням, яке допомагає забезпечити збалансованість ринкових потреб споживачів і вибрати ключові заходи для підвищення конкурентоспроможності. Притому отримана інформація становить основу для підготовки та ухвалення управлінських рішень [16, с. 215].

При діагностуванні конкурентних переваг підприємства науковці пропонують різні підходи до визначення системи показників. На основі опрацювання наукових підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства було систематизовано основні показники, які на нашу думку відображають силу конкурентоспроможності підприємства для побудови її конкурентних переваг [17]: якість продукції; ціна продукції; рентабельність продажу; витрати на 1 грн товарної продукції; частка ринку.

Дослідження та оцінка таких показників здійснюється за допомогою різних методів, які протягом



Рис. 2. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором

певних етапів своєї діяльності було об'єднано у дві основні групи [18]:

– формальні методи: модель М. Портера, модель продукт-ринок(І.Ансоффа), модель накопиченого досвіду, модель ЖЦП (життєвого циклу продукту), модель ЖЦТ (життєвого циклу технології);

– матричні методи: модель БКГ, матриця «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, модель Хофера/Шенделя, Метод ADL, Метод PIMS.

Зазначені методи оцінки конкурентних переваг мають найбільше застосування у світі, враховують ринкову позицію підприємства та показують високу результативність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Застосування вказаних показників та методів оцінки конкурентних переваг підприємства забезпечують можливість порівняння показників, які використовуються для аналізу на різних підприємствах, а також спрямовані на виконання підприємством поточних та перспективних задач.

Результати проведеного дослідження рівня конкурентних переваг на підприємстві дозволяють визначити чинники формування конкурентних переваг, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники – в меншій мірі залежать від підприємства: рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства, сила конкуренції на вході та виході системи, конкурентоспроможність серед товарів-замінників, формування споживчого попиту на нові категорії товарів або послуг, якість продукції та сировини посередників, система управління поставками та збутом товарів посередників.

Внутрішні чинники – визначаються керівництвом підприємства: ефективність виробничої та управлінської структури, конкурентоспроможність працівників підприємства, прогресивність розвитку інформаційних технологій та обладнання підприємства, унікальність товару, якість системи управління підприємством.

Аналіз вказаних факторів з точки зору їх впливу на діяльність українських та зарубіжних підприємств дозволяє виділити найважливішу проблему: українські підприємства, які не мають позитивного внутрішнього середовища, змушені в більшій мірі протистояти негативному впливу зовнішніх чинників. Порівняно з цим, підприємства в розвинених країнах, крім сильного внутрішнього середовища, користуються сприятливими умовами зовнішнього середовища. Тому важливим завданням для українських підприємств є розробка ефективних інструментів управління конкурентними перевагами, з метою посилення внутрішнього середовища підприємства та формування стійкого середовища протистояння негативним зовнішнім факторам.

Управління конкурентними перевагами включає в себе використання різних інструментів та стратегій для забезпечення успішного позиціонування підприємства на ринку та досягнення конкурентних переваг перед іншими конкурентами. Пріоритетними інструментами управління конкурентними перевагами на підприємстві вважаємо наступні:

1. Стратегічне планування – аналіз ринку, формування стратегічних цілей, визначення критеріїв успіху та розробка дієвих стратегій з метою досягнення довгострокових цілей підприємства.

2. Управління якістю – застосування систематичних підходів до забезпечення якості продуктів або послуг, які будуть переважати головних конкурентів на ринку.

3. Управління ресурсами – планування ресурсів, розвиток кваліфікації персоналу, фінансовий контроль, оптимізація процесів та раціоналізація використання ресурсів. Варто зазначити, що ресурсний підхід залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг підприємства. Для українських підприємств, переважно, особливо важливим є розробка політики розвитку кваліфікації персоналу,

оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання та якісних матеріалів у них немає. Тому стійкі конкурентні переваги мають базуватися на інтелектуальних та людських ресурсах.

4. Управління знаннями – інтелектуальний потенціал підприємства створює стійкі конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

5. Управління технологіями – підвищення доступу до сучасних технологій у світі відкривають широкі можливості до систематичного підвищення конкурентної позиції підприємства.

6. Управління збутовою політикою – освоєння нових ринків збуту, залучення нових інвесторів та забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі

Застосування запропонованого інструментарію дозволить не лише сформувати комплекс конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі, а й забезпечити систематичне створення нових конкурентних переваг у майбутньому. Формування й утримання нових конкурентних переваг вимагає комплексного підходу та аналізу різних аспектів підприємства та його оточення. Пропонуємо алгоритм формування нових конкурентних переваг на підприємстві, який передбачає реалізацію трьох етапів його створення (рис. 3).

Запропонований алгоритм забезпечує раціоналізацію та акумулювання конкурентних сил підприємства, здійснює підготовку до сталого розвитку конкурентних переваг на підприємстві. Тобто, існуючі конкурентні переваги, які є у підприємства на даний момент часу, у майбутньому мають тенденцію до послаблення, а саме алгоритм створення нових конкурентних переваг дозволить зробити цей процес систематичним та ефективним у довгостроковій перспективі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, питання формування конкурентних переваг для українських підприємств мають першочергове значення, враховуючи економічну ситуацію в країні, наслідки військових дій та кризового стану економіки країни. Тому для утримання конкурентних переваг підприємства було запропоновано методику формування конкурентних переваг підприємства, яка показала, що для формування й утримання конкурентних переваг необхідно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні планові ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству завжди бути в лідерах. Тому з метою удосконалення й ефективного функціонування конкурентними перевагами підприємства необхідно застосовувати сучасні засоби і методи аналізу та управління в межах запропонованої методики, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством.



Рис. 3. Алгоритм формування нових конкурентних переваг на підприємстві

Джерело: розроблено автором

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
2. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька. *Технології та дизайн*. 2014. № 2(11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf) (дата звернення: 10.06.2023).
3. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 10.06.2023).
4. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Том 25. С. 79–85.
5. Касич А.О., Вохозка М. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 298–305.
6. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 4. Том 1 (178). С. 168–171.
7. Романко О.П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 113–125.
8. Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення: 10.06.2023).
9. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. May, 2017. № 14. С. 213–215.
10. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
11. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 135–136.
12. Микитюк О. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10(151). С. 83–88.
13. Войчак А.В., Kamiшніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
14. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.
15. П'ятицька Г.Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Опорний консpekt лекцій*. Київ, 2002. 74 с.
16. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства. Київ : Видавничий дім Професіонал, 2008. 384 с.

17. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. URL: <http://pk.napks.edu.ua/nbrary/> (дата звернення: 10.06.2023).

18. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 10.06.2023).

#### REFERENCES:

1. Porter M. (1997) *Stratehiia* [Strategy of competition]. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)

2. Bondarenko S.M., Nevmerzhytska A.A. (2014) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Evaluation of the competitiveness of the enterprise]. *Tekhnolohii ta dyzain*, no. 2(11). Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf) (accessed 10 June 2023). (in Ukrainian)

3. Didenko Ye.O., Zhurakivskyi P.I. (2017) Model upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Model of enterprise competitiveness management]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Efektyvna ekonomika"*. Dnipropetrovsk, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (accessed 10 June 2023). (in Ukrainian)

4. Kasych A.O., Kharkova Zh.V. (2016) Upravlinnia konkurentnyimi perevahamy pidpriemstva [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 2, vol. 25, pp. 79–85. (in Ukrainian)

5. Kasych A.O., Vokhozka M. (2017) Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies [Theoretical and methodological foundations of sustainable management in modern companies]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 2, pp. 298–305. (in Ukrainian)

6. Nevmerzhytska S.M. (2011) Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Improvement of strategic management of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4, tom 1 (178), pp. 168–171. (in Ukrainian)

7. Romanko O. P. (2009) Chynnyky formuvannia konkurentospromozhnosti mashynobudivnoho pidpriemstva [Factors of forming the competitiveness of a machine-building enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 113–125. (in Ukrainian)

8. Kharchenko T.O., Kufryk R.L. (2016) Innovatsiine zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Innovative provision of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (accessed 10 June 2023). (in Ukrainian)

9. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. (2017) Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. May, no. 14, pp. 213–215.

10. Zos-Kior M.V., Bryzhan K.O. (2017) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Management of enterprise competitiveness in conditions of instability]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, no. 6, pp. 62–65. (in Ukrainian)

11. Kotlyk A.V. (2011) Doslidzhennia sutnosti kliuchovykh poniat teorii konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta zviazkiv mizh nymy [Study of the essence of the key concepts of the theory of enterprise competitiveness and the connections between them]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 4, pp. 135–136. (in Ukrainian)

12. Mykytiuk O. (2013) Konkurentni perevahy pidpriemstv v kooperatsiinykh vidnosynakh [Competitive advantages of enterprises in cooperative relations]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, no. 10(151), pp. 83–88. (in Ukrainian)

13. Voichak A.V., Kamyshnikov R.V. (2005) Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini*, no. 2, pp. 50–53. (in Ukrainian)

14. Havryliuk S.P. (2001) Konkurentni perevahy yak osnova rozrobky stratehii turystykykh pidpriemstv [Competitive advantages as a basis for developing the strategy of tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, no. 4, pp. 76–80. (in Ukrainian)

15. Piatnytska H.T. (2002) Konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Competitiveness of restaurant enterprises]. *Oporny konspekt lektsii*. Kyiv, 74 p. (in Ukrainian)

16. Verkhohliadova N.I., Yadranskyi D.M., Ivanikova N.A. (2008) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics]. Kyiv: Vydavnychnyi dim Profesional, 384 p. (in Ukrainian)

17. Kharchuk T.V. Pidkhody do vyznachennia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Approaches to determining the competitive advantages of an enterprise]. Available at: <http://pk.napks.edu.ua/nbrary/> (accessed 10 June 2023).

18. Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (accessed 10 June 2023).