

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Толстова А.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ),*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-5069>*

*Сідякіна Н., здобувач вищої освіти другого рівня (УкрДУЗТ),*

*Городецька Д., здобувач вищої освіти другого рівня (УкрДУЗТ)*



*В статті досліджені комплексний, функціональний, маркетинговий, адміністративний соціальний, глобальний та системний підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що саме системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства є найбільш доцільним та повинен базуватися на створенні цілісної моделі конкурентоспроможності підприємства зі встановленням взаємозв'язків всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу, вчасного реагування на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі, що дозволить забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією. Застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування системи управління, яка повинна базуватися на принципах: єдності теорії та практики управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, системності управління, наукової обґрунтованості управління, ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності. На основі системного підходу сформовано систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, підприємство, системний підхід, забезпечення конкурентоспроможності, система забезпечення.*

## SYSTEMIC APPROACH TO ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*Tolstova A.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT),*

*Sidiyakina N., second-level higher education student (USURT),*

*Horodetska D., second-level higher education student (USURT)*

*The article explores the complex, functional, marketing, administrative, social, global and systemic approaches to ensuring the competitiveness of an enterprise.*

*It is determined that the systemic approach to ensuring the competitiveness of an enterprise is the most appropriate and should be based on the creation of a holistic model of the competitiveness of an enterprise with the establishment of relationships between all elements of the enterprise by exercising managerial influence, timely response to changes in the external and internal environment, which will ensure a high level of adaptability of the enterprise and dynamic correspondence between its potential and market position.*

*The application of a systemic approach to ensuring the competitiveness of an enterprise involves the formation of a management system, which should be based on the*

*principles of: unity of theory and practice of management and ensuring the competitiveness of the enterprise, systematic management, scientific soundness of management, ranking of management objects by their importance, comparability of management decisions when analyzing their options, preservation and development of the competitive advantages of the enterprise, market orientation, target orientation, complexity, flexibility, and phasing.*

*The functions of managing the processes of ensuring competitiveness include: analysis of indicators that characterize the competitiveness of products, potential and market activity of the cooperative; planning, which includes the development of a strategy to improve the competitive position of the cooperative in the market; organization of measures to implement the developed competitive strategy; motivation of the cooperative's personnel through material and moral stimulation of employees to achieve competitive advantages; control over the implementation of the developed competitive strategy of the enterprise, regulation of activities in the sense that through it the actions of various divisions of the enterprise are coordinated and various areas of activity are coordinated to ensure high efficiency of competitive advantages.*

*Based on the system approach, a system for ensuring the competitiveness of the enterprise has been formed. This will allow the formation of a holistic model of the enterprise's competitiveness with established relationships of all elements of the enterprise by exercising managerial influence and will contribute to timely response to changes in the external and internal environment and, thereby, ensure a high level of enterprise adaptability and dynamic correspondence between its potential and market position.*

**Keywords:** *competitiveness, enterprise, system approach, ensuring competitiveness, support system.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності посідає центральне місце в економічному розвитку країни. В умовах динамічності зовнішнього середовища, зниження платоспроможності населення, загострення конкурентної боротьби, тяжкого фінансового стану більшості підприємств, викликаним кризовими явищами, створення конкурентних переваг стає стратегічним напрямком діяльності держави у галузі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, але особливу важливість набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни у зовнішньому

середовищі функціонування підприємств, а з іншого – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Проте діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки нових підходів, методів і забезпечення, які передбачають використання системного підходу до конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та виділення не вирішених питань загальної проблеми.** Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальними, про що свідчить велика кількість робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених даній тематиці. Серед вчених, роботи яких присвячені пошуку шляхів, інструментів та методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є Бойко В.В., Зарічний М.Я., Герасимова В. О., Резанов Е. О.,

Дикань В. Л., Клименко К. О., Обруч Г. В., Драган О. І., Душенко О. А., Ільченко Т. І., Каличева Н. Є., Масан В. В., Ушкаренко Ю. В., Фролова В. Ю. [1-10] та інші. Однак поглибленого вивчення потребує застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що і обумовило мету статті.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність (уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше), важливими умовами розвитку будь-якого підприємства є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, нарощення конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність представляє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. В. Л. Дикань зазначає, що процес забезпечення конкурентоспроможності має бути об'єднаний у систему, поширений на абсолютно усі види діяльності підприємства та ефективно із ними взаємодіяти. Дана система повинна включати в себе маркетингову, проектну і конструкторську, закупівельну, збутову та ін. діяльність підприємства. Усі підрозділи підприємства, через реалізацію покладених на них виконавських функцій, повинні працювати на підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю [3,4].

Формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це комплексний процес управління всіма сферами діяльності (від маркетингу до утилізації), що має на меті створення стійких конкурентних переваг шляхом постійного аналізу ринку, покращення якості продукції, оптимізації витрат та впровадження стратегій інновацій, охоплюючи всі стадії життєвого циклу товару.

Методологічною основою формування системи забезпечення

конкурентоспроможності підприємств є системний, ситуаційний, комплексний, процесний, цільовий та інші підходи [1-10].

Комплексний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективне управління підприємством. Безперервний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств як безперервність взаємозалежних функцій: планування, прогнозування, моделювання, коригування, адаптування, відбору інформації, проведення досліджень та ін., що впливають на досягнення стратегічних цілей конкурентоспроможного менеджменту і соціально-економічного розвитку підприємства у цілому [6].

Функціональний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що забезпечення включає ряд функцій, які потрібно виконати для задоволення потреб підприємства, щоб досягти певного рівня конкурентоспроможності. Нормативний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на встановленні нормативів за всіма підсистемами для успішного функціонування підприємства. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі. Інтеграційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств націлений на зближення,

дослідження і посилення взаємозв'язку між системами: конкурентноспроможного менеджменту та операційної, їх підсистемами та іншими елементами.

Маркетинговий підхід до системи забезпечення конкурентноспроможності підприємств передбачає орієнтацію всіх підсистем на рішення завдання – задоволення потреб споживача.

Адміністративний підхід до системи забезпечення конкурентноспроможності підприємств передбачає регламентування функцій, прав, обов'язків, нормативів підсистем у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указах, стандартах, інструкцій, положеннях, програмах, методичної документації тощо).

Соціальний підхід до системи забезпечення конкурентноспроможності підприємств передбачає, що центральне місце у системі займає персонал (трудовий колектив), для якого створюються всі умови: для розвитку особистого потенціалу, повної самореалізації та самовираження; професійного зростання і впевненості у майбутньому; правовий захист робітника на підприємстві; справедлива винагорода за працю; комфортні взаємовідносини в колективі; гідне місце праці в житті людини тощо. Інноваційний підхід до системи забезпечення конкурентноспроможності підприємств передбачає формування моделей інноваційного розвитку підприємств на підставі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Глобальний підхід до системи забезпечення конкурентноспроможності підприємств передбачає, що сучасні умови глобалізації повинні враховуватися при плануванні зовнішньоекономічної діяльності, вони також впливають на міжнародне співробітництво підприємств, вихід на світові ринки, інформаційне забезпечення, виконання фінансових та експортно-імпорتنих операцій, створення, функціонування і розвиток транснаціональних корпорацій тощо [5, 6].

Системним називається підхід, при якому всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги [1]. На думку більшості вчених характерними рисами розвитку соціально-економічних систем є: інтеграція наукових знань, зростання кількості міждисциплінарних проблем; комплексність проблем і необхідність їх вирішення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, організаційних, управлінських та інших аспектів; ускладнення проблем та об'єктів; зростання кількості зв'язків між об'єктами; динамічність зміни ситуацій; дефіцитність ресурсів; підвищення рівня стандартизації і автоматизації виробничих процесів; глобалізації конкуренції, виробництва, кооперації тощо; посилення ролі людського фактору в управлінні та ін. [1]. Перелічені риси обґрунтовують нагальність застосування системного підходу до забезпечення конкурентноспроможності підприємства.

Системний підхід до забезпечення конкурентноспроможності підприємств ґрунтується на тому, що результативність діяльності підприємств залежить від стану зовнішнього середовища, зв'язків із іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Основними цілями системного підходу є виключення протиріч між цілями системи забезпечення конкурентноспроможності і цілями системи конкурентноспроможного менеджменту підприємства та досягнення узгодженості дій між ними; пошук факторів підвищення ефективності діяльності та комерційного успіху на ринку для досягнення і утримання конкурентних переваг.

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен базуватися на розгляді конкурентоспроможності як системи, цілісної моделі, що дозволяє сформувати систему забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства на основі взаємозв'язку всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу. Систему забезпечення конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, яка базується на системному підході представлено на рисунку 1.

Під системою забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [3, 6, 7].

В межах системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства об'єктом забезпечення є конкурентоспроможність підприємства. Суб'єктами забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а саме:

- власники підприємства, які за будь-яких умов мають брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;

- топ-менеджмент підприємства (директор, його заступники та керівники тих структурних підрозділів підприємства,

що формують ланцюг цінностей підприємства);

- лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- представники консалтингових або аутсорсингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегій й планів підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта забезпечення є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування системи управління, яка повинна базуватися на принципах: єдності теорії та практики управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, системності управління, наукової обґрунтованості управління, ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності.

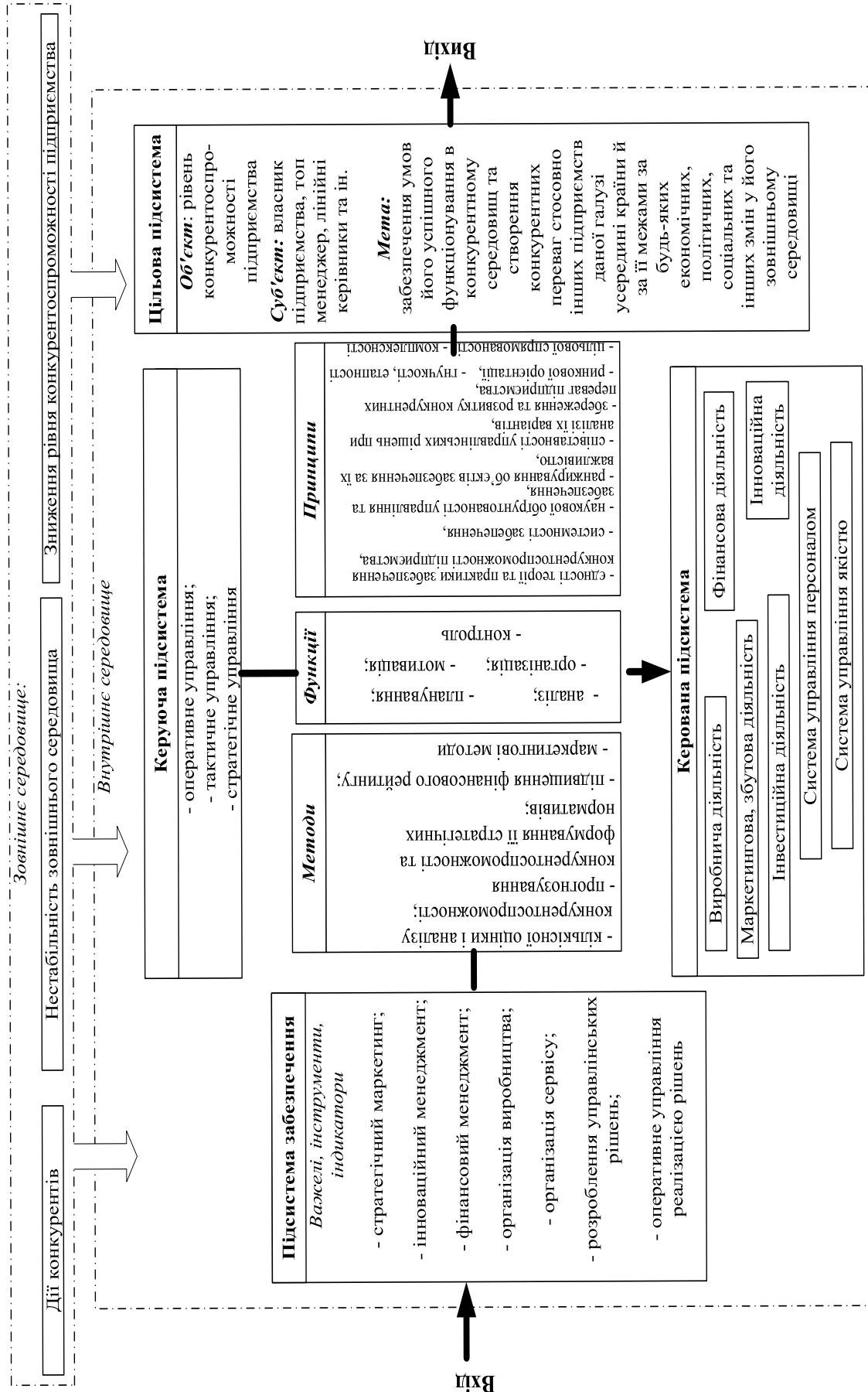


Рис. 1- Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу

Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічної та технологічної основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сам процес забезпечення конкурентоспроможності носить циклічний, відносно замкнутий характер. Він розпочинається з постановки мети, завдань і закінчується досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати конкретизуються й уточнюються раніше поставлені завдання, встановлюються нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається знову.

До функцій управління процесів забезпечення конкурентоспроможності відносять: аналіз показників які характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність кооперативу; планування, що містить у собі розробку стратегії з метою покращання конкурентної позиції кооперативу на ринку; організацію заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; мотивацію персоналу кооперативу за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг; контроль над виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.

Сучасна теорія і практика свідчить, що основними методами забезпечення

конкурентоспроможності підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і покращення результатів економічної діяльності підприємства. Реалізація та удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів.

До основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств пропонуємо віднести впровадження стратегічного маркетингу, інноваційного, фінансового менеджменту, удосконалення організації виробництва та організації сервісного обслуговування та інші. Основними заходами забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є: вибір конкурентних стратегій розвитку, забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу витрат, удосконалення системи управління фінансами підприємства, удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, удосконалення інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, технічне та технологічне оновлення підприємства.

Невід'ємною частиною ефективного забезпечення процесу

забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективність системи управління підприємством, його складових. Не останню роль відіграє стиль керівництва підприємством: характер організаційних цінностей та установок, корпоративна та організаційна культура. Ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є підсистема управління їх виробничою діяльністю, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки.

Висновки. Підсумовуючи слід зазначити, що наслідками нехтування необхідності забезпечення конкурентоспроможності підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є планування діяльності без врахування динамічності факторів макро- та мікросередовища. Відсутність стратегічного мислення, передбачення майбутніх дій обумовлюють здійснення виробничої діяльності лише з урахуванням факторів мікросередовища підприємства, що робить підприємство вкрай вразливим, зважаючи на мінливість зовнішнього оточення суб'єктів господарювання. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасному мінливому середовищі пропонуємо систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства формувати на основі системного підходу. Це дозволить сформувати цілісну модель конкурентоспроможності підприємства зі встановленими взаємозв'язками всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу та сприятиме вчасному реагуванню на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства

та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану *Економіка та суспільство*. 2023, Випуск 54 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
2. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. Вип. (154). С. 93-97. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>.
3. Дикань В. Л., Клименко К. О. Конкурентоспроможність підприємства : теоретикометодологічні підходи оцінки. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків)*. - Харків : УкрДУЗТ, 2023. - С. 335-337. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/17766>
4. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 56. С. 9–18.
5. Драган О. І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63bf7230-6d41-4270-9ac9-82194ffba4eb/content>
6. Душенко О. А. Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025, No 81, URL: [\*\*Вісник економіки транспорту і промисловості № 91, 2025\*\*](http://journals-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783/1681

7. Ільченко Т. І. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023, Випуск 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195>

8. Каличева Н. Є., Масан В. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 38-41.

9. Ушкаренко Ю. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/>

10. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>

## REFERENCES

1. Boyko V.V., Zarichnyy M.YA. (2023) Instrumenty pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu [Tools for increasing the competitiveness of enterprises under martial law] *Economy and Society*. Issue 54 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
2. Herasymova V. O., Ryezhanov E. O. (2020) Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva: sutnist' ta faktory vplyvu v suchasnykh umovakh. [Competitiveness of an enterprise: essence and factors of influence in modern conditions]. *Economic Space*, Issue (154). Pp. 93-97. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>.
3. Dykan' V. L., Klymenko K. O. (2023) Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva : teoretykometodolohichni

pidkhody otsinky. [Enterprise competitiveness: theoretical and methodological approaches to assessment]. *International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics: materials of the nineteenth scientific-practical international conference* (June 1-2, 2023, Kharkiv). - Kharkiv: UkrDUZT, 2023. - P. 335-337. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/17766>

4. Dykan' V. L., Obruch H. V. (2016) Vyznachennya efektyvnosti realizatsiyi potentsialu konkurentospromozhnosti vahonobudivnykh pidpryyemstv. [Determining the effectiveness of realizing the competitive potential of railcar manufacturing enterprises]. *Bulletin of Transport and Industry Economy*. Issue 56. pp. 9–18.

5. Drahan O. I. Systema zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv: metodolohichni aspekty [The system of ensuring the competitiveness of enterprises: methodological aspects] URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63bf7230-6d41-4270-9ac9-82194ffba4eb/content>

6. Dushenko O. A. (2025) Instrumenty zmitsnennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv torhivliv umovakh ekzystentsiynykh vyklykiv. [Tools for strengthening the competitiveness of trade enterprises in conditions of existential challenges]. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. No. 81, URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783/1681>

7. Il'chenko T. I. (2023) Modeli ta mekhanizmy formuvannya systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva. [Models and mechanisms of forming an enterprise competitiveness management system]. *Economy and Society*. Issue 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195>

8. Kalycheva N. YE., Masan V. V. (2021) Teoretychni aspekty pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi. [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of railway transport enterprises in the context of digitalization]. Scientific Bulletin of UzhNU. Series: International Economic Relations and the World Economy. Issue 35. - P. 38-41.
9. Ushkarenko YU. V. Teoretychni aspekty konkurentospromozhnistyu kooperativnykh pidpryyemstv [Theoretical aspects of managing the competitiveness of cooperative enterprises] URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/>
10. Frolova V. YU. Systemnyy pidkhid do upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [System approach to managing the competitiveness of an enterprise] URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>