



УДК 339.137.2:

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-489-500](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-489-500)

Боняр Світлана Михайлівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Національний транспортний університет, Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

Скок Павло Олександрович к.н.держ.упр., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет, Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9136-1172>

Сотник Юрій Петрович здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет, Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0002-2784-7685>

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ: ВОЄННІ ТА ПІСЛЯВОЄННІ АСПЕКТИ

Анотація. У статті визначено теоретичні та прикладні засади формування конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках в умовах воєнного та післявоєнного стану. Зазначено, що конкурентна боротьба є ключовим елементом ринкової економіки, проте в сучасних умовах вона набуває нових характеристик, пов'язаних із трансформацією ринкового середовища, логістичними обмеженнями, зміною структури попиту та підвищенням рівня ризиків. Проаналізовано підходи провідних економістів до розуміння конкуренції та конкурентоспроможності, зокрема погляди А. Сміта, М. Портера, А. Юданова, П. Зав'ялова, Ю. Іванова та інших дослідників, що дало змогу систематизувати існуючі трактування цих понять. Узагальнено, що конкурентоспроможність підприємства є багатофакторною характеристикою, яка поєднує конкурентні переваги, адаптивність, інноваційність та здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розроблено структуру факторів конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, соціальні та технологічні умови, що загострюються під впливом війни, зокрема порушення логістики, нестабільність валютних курсів і вимоги міжнародних партнерів. Внутрішні фактори охоплюють





потенціал підприємства, якість управління, інноваційність, технологічний рівень, кадровий ресурс та здатність до стратегічної адаптації. Зазначено, що воєнні виклики актуалізували потребу у зміцненні стійкості бізнес-процесів, диверсифікації ринків збуту та впровадженні гнучких управлінських моделей.

У статті підкреслено, що формування конкурентних переваг у післявоєнний період вимагає поєднання стратегічного та операційного менеджменту, переходу до інноваційних рішень, модернізації технологій та активізації участі підприємств у міжнародних ланцюгах доданої вартості. Зроблено висновок, що забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках залежить від здатності інтегрувати нові управлінські підходи, підтримувати високу якість продукції та послуг, адаптуватися до глобальних викликів і формувати сталий розвиток у воєнних та післявоєнних умовах.

Ключові слова: формування, конкурентоспроможність, підприємство, воєнні та післявоєнні аспекти, фактори, зовнішній ринок.

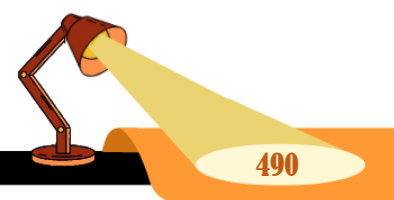
Boniar Svitlana Mikhailovna doctor of economic sciences, professor, Professor of the Department of Business Logistics and transport technologies, National Transport University, Educational and Research Institute of Management, Technology and Legal Sciences, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

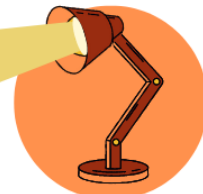
Skok Pavlo Aleksandrovich D. in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration, National Transport University, Educational and Research Institute of Management, Technology and Legal Sciences, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9136-1172>

Sotnyk Yurii Petrovich PhD student of the third (educational and scientific) level of higher education, National Transport University, Educational and Research Institute of Management, Technology and Legal Sciences, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0002-2784-7685>.

COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN FOREIGN MARKETS: WAR AND POST-WAR ASPECTS

Abstract. The article defines the theoretical and applied foundations for building the competitiveness of enterprises in foreign markets in conditions of war and post-war. It is noted that competitive struggle is a key element of a market economy, but in modern conditions it is acquiring new characteristics related to the transformation of the market environment, logistical constraints, changes in the structure of demand, and increased levels of risk. The approaches of leading economists to understanding competition and competitiveness are analyzed, in particular the views of A. Smith, M.





Porter, A. Yudanov, P. Zavyalov, Yu. Ivanov, and other researchers, which made it possible to systematize existing interpretations of these concepts.

It is summarized that the competitiveness of an enterprise is a multifactorial characteristic that combines competitive advantages, adaptability, innovation, and the ability to respond effectively to changes in the external environment.

A structure of competitiveness factors in the external market has been developed, which are divided into external and internal factors. External factors include economic, political, social, and technological conditions that are exacerbated by the war, in particular, logistics disruptions, currency exchange rate instability, and the demands of international partners. Internal factors include the potential of the enterprise, quality of management, innovation, technological level, human resources, and the ability to adapt strategically. It is noted that the challenges of war have highlighted the need to strengthen the stability of business processes, diversify sales markets, and implement flexible management models.

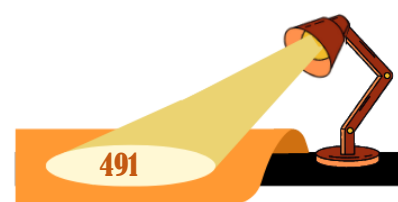
The article emphasizes that the formation of competitive advantages in the post-war period requires a combination of strategic and operational management, a transition to innovative solutions, modernization of technologies, and increased participation of enterprises in international value chains. It concludes that ensuring the competitiveness of Ukrainian enterprises in foreign markets depends on their ability to integrate new management approaches, maintain high quality products and services, adapt to global challenges, and promote sustainable development in wartime and post-war conditions.

Keywords: formation, competitiveness, enterprise, wartime and post-war aspects, factors, foreign market.

Постановка проблеми. Конкурентна боротьба є невід'ємною складовою ринкової економіки, у межах якої підприємства прагнуть максимізувати прибуток, завойовуючи довіру та лояльність споживачів. Проте досягнення цієї мети на зовнішніх ринках потребує не лише пошуку ефективних шляхів отримання конкурентних переваг, а й здатності оперативно адаптуватися до змін середовища, зумовлених війсьними та післявоєнними трансформаціями. Перемагає той, хто швидше формує стійкі конкурентні позиції, здатен утримувати зайнятий сегмент, забезпечує гнучкість стратегій і безперервний розвиток власного потенціалу в умовах підвищених ризиків та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми конкурентоспроможності визначаються проблемами конкуренції, якими займається велика кількість наукових досліджень. Різноманітність поглядів у науковій літературі відображає складність цієї теми.

Однак, основоположником теорії конкуренції є Адам Сміт, який розглядав конкуренцію як суперництво, що впливає на ціни та визначає основний принцип





конкуренції - "невидима рука". Він визначив умови ефективної конкуренції, такі як наявність багатьох продавців, інформація про них, мобільність ресурсів.

Різні вчені мають різні погляди на конкуренцію. Англійський економіст Адам Сміт розглядає її як суперництво і важливий механізм регулювання ринку. А. М. Азриліян розглядає конкуренцію як змагання за сировинні бази і капіталовкладення. А. Ю. Юданов визначає конкуренцію як боротьбу фірм за обмежений попит на ринку. Б. А. Райзберг вважає конкуренцію цивілізованою формою боротьби за існування на ринку. К. Р. Макконнелл та С. Л. Брю визначають конкуренцію як наявність великої кількості незалежних покупців і продавців.

Усі ці погляди відображають складність концепції конкуренції та різні її аспекти. Конкуренція відіграє важливу роль в ринковій економіці, і розуміння її різних аспектів допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку і досягати конкурентних переваг [1]. Однак, сучасні умови господарювання, особливо в період воєнного та післявоєнного відновлення, істотно ускладнюють класичні підходи до конкуренції. Війна трансформує ринкове середовище, зумовлює перерозподіл ресурсів, змінює структуру попиту та вимоги зовнішніх ринків, посилює ризики й невизначеність. У таких умовах традиційні уявлення про конкуренцію потребують переосмислення з урахуванням нових викликів, пов'язаних із логістичними обмеженнями, нестабільністю цін, порушенням виробничих ланцюгів та зростанням ролі гнучкості й інноваційності.

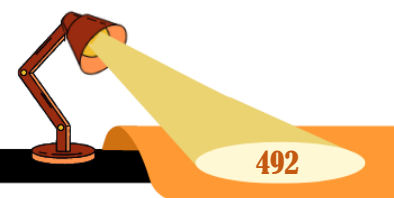
Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних підходів до розуміння конкуренції і конкурентоспроможності підприємства, а також визначення концептуальних засад формування конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках в умовах воєнного та післявоєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Майкл Портер і Тетяна Решетникова пропонують різні погляди на конкуренцію та конкурентоспроможність підприємств. Майкл Портер розглядає конкуренцію як динамічний і постійно змінюючий процес на ринку. Він визначає п'ять конкурентних сил, які впливають на підприємство: загроза появи нових конкурентів, загроза замінних товарів або послуг, конкурентоспроможність цін, вплив постачальників та вплив покупців.

Портер вважає, що конкуренція полягає в протистоянні цих сил і визначає конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, Тетяна Решетникова розглядає конкуренцію як гнучкий механізм управління виробництвом, який реагує на зміни на ринку. Вона стверджує, що підприємства, які найкраще пристосовані до цих змін, мають більшу конкурентоспроможність.

Зав'ялов П. С. визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність конкурувати на ринку шляхом надання якісних товарів за доступними цінами та створення зручних умов для покупців.

Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов і Г.Я. Киперман вважають конкурентоспроможність підприємства відносною характеристикою, яка відображає відмінності





між підприємствами у задоволенні суспільних потреб та ефективності виробничої діяльності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута з різних поглядів, і вона залежить від багатьох факторів, включаючи конкурентні сили на ринку, здатність адаптуватися до змін та здатність задовольняти потреби споживачів [2, 3].

Різні вчені мають свої погляди на конкурентоспроможність підприємства, і вони визначають це поняття з різних точок зору. Ю. Б. Іванов вважає конкурентоспроможність підприємства системою, що складається з різних факторів і відображає ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню конкурентних переваг в тривалій перспективі. Він підкреслює, що конкурентоспроможність також залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

К.В. Мазур розглядає конкурентоспроможність як комплексну порівняльну характеристику, що відображає успішність підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами протягом певного періоду часу. Він стверджує, що ця характеристика відображає ступінь переваги підприємства в порівнянні з конкурентами.

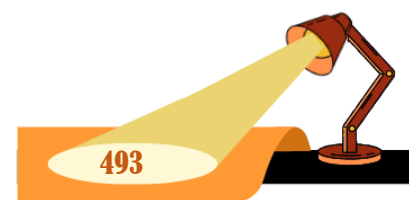
Н.П. Тарнавська розглядає конкурентоспроможність як складне і багатофакторне поняття, яке важко піддається економічній інтерпретації.

Групи конкурентоспроможності за Тарнавською Н.П. наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Групи конкурентоспроможності за Тарнавською Н.П.

Дослідники	Сутність	Група
А.А. Мазаракі, І.А. Бланк, І.Н. Герчикова	Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують систему показників, яка складається з ряду ознак та критеріїв.	Перша
М.Е. Портер	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена шляхом об'єднання різних варіантів її розуміння як переваги над іншими учасниками ринку.	Друга
Р.А.Фатхутдінов, С.Г. Светунькова	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як характеристика самого об'єкта управління.	Третя
А.С. Бондаренко, Й.М. Петрович, В.Г Шинкаренко	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як здатність до адаптації та гнучкості з метою виживання в постійно змінному конкурентному середовищі.	Четверта
М.Х. Мескон, А.А. Томпсон	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як компетентність чи здатність до конкуренції.	П'ята
Р. Пейтон, Д. Бодді	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена на основі інтересів зацікавлених користувачів інформації про її конкурентоспроможність.	Шоста





Усі ці визначення вказують на те, що конкурентоспроможність підприємства - це складна і багатоаспектна характеристика, яка включає в себе різні аспекти успішної діяльності підприємства на ринку і відображає його здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Багато дослідників дійсно розглядають конкурентоспроможність підприємства з точки зору здатності фірми випускати конкурентоздатну продукцію, яка буде більш привабливою для споживачів, як за ціновими, так і за неціновими характеристиками, ніж товари конкурентів. Ця здатність стає ключовим фактором у конкурентній боротьбі на ринку [4-6].

Автори С. Литовченко, А. Динін, П. Панов, А. Соколов М. підкреслюють, що науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій продажу, використання новітніх винаходів та відкриттів, а також залучення сучасних засобів автоматизації в збуті та розширення асортименту продукції мають величезний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

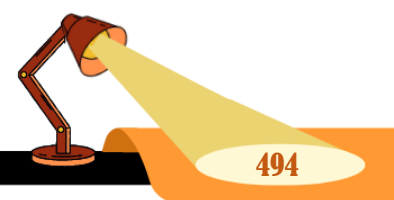
За зарубіжними дослідниками, такими як Р. Хейс, С. Уїлрайт, А. Д. Кларк, конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута на чотирьох основних рівнях компанії, які представлені в табл. 2. Поняття конкурентоспроможності фірми включає в себе широкий спектр економічних характеристик, що визначають позицію фірми на галузевому ринку (національному або світовому).

Таблиця 2

Основні рівні конкурентоспроможності підприємства за Р. Хейсом,
С. Вілрайтом та А. Кларком

Рівень компанії	Характеристика
Перший	Вони зосереджені на внутрішньому управлінні та виробництві продукції, приділяючи менше уваги конкурентам і потребам споживачів. Підприємства покладаються на якість продукції, організацію збуту та рекламу. Такий підхід може бути успішним на локальному ринку, але при розширенні на більший ринок виникає потреба у створенні реальних конкурентних переваг.
Другий	Вони орієнтуються на відповідність стандартам основних конкурентів, застосовують галузеві технології та методи управління якістю. Проте такий підхід не завжди підвищує конкурентоспроможність, оскільки компанії не вирізняються серед інших гравців ринку.
Третій	Досягають успіху завдяки поєднанню виробничої діяльності з ефективним управлінням і контролем якості, що дозволяє їм випереджати конкурентів на кілька років.
Четвертий	Вони здатні конкурувати з будь-яким учасником ринку у світі завдяки високому рівню виробництва та управління і належать до підприємств світового класу.

З табл. 2 видно, що компанії третього та четвертого рівнів є, за висновком дослідників, "стратегічно важливими підприємствами" [7].





Незважаючи на різні підходи до визначення суті конкурентоспроможності, дослідники відзначають наступне:

- порівняльний характер. Це коли конкурентоспроможність не є характеристикою, властивою конкретному об'єкту. Вона не виникає з внутрішньої природи об'єкта, а виявляється лише при порівнянні даного об'єкта з іншими. Оцінка рівня конкурентоспроможності відбувається шляхом порівняння ключових показників діяльності підприємств. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

- часовий характер (динамічність) - досягнутий рівень конкурентоспроможності в певний проміжок часу не може бути розглянутий як стале явище, що не залежить від дії часу. Протидія конкурентам, рішучість і активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її перевага в порівнянні з іншими підприємствами не лише на національному, а й на міжнародному рівні. На зовнішніх ринках ця перевага проявляється через здатність підприємства ефективно конкурувати в умовах змінного попиту, нестабільності економічного та політичного середовища, а також логістичних обмежень, викликаних воєнними та післявоєнними трансформаціями.

Конкурентоспроможність визначається як результат порівняння конкурентного потенціалу підприємств однієї галузі з урахуванням якості продукції, інноваційності, гнучкості управління та здатності адаптуватися до нових умов.

В умовах воєнного та післявоєнного стану здобуття та утримання конкурентних переваг на зовнішніх ринках потребує від компаній стратегічної мобільності, ефективного використання ресурсів та розробки адаптивних моделей розвитку, здатних забезпечити стійке позиціонування на глобальному ринку.

Для більш глибокого вивчення категорії конкурентоспроможності потрібно розглянути її як окрему категорію. На рис. 1 наведена структура конкурентного потенціалу підприємства [8].

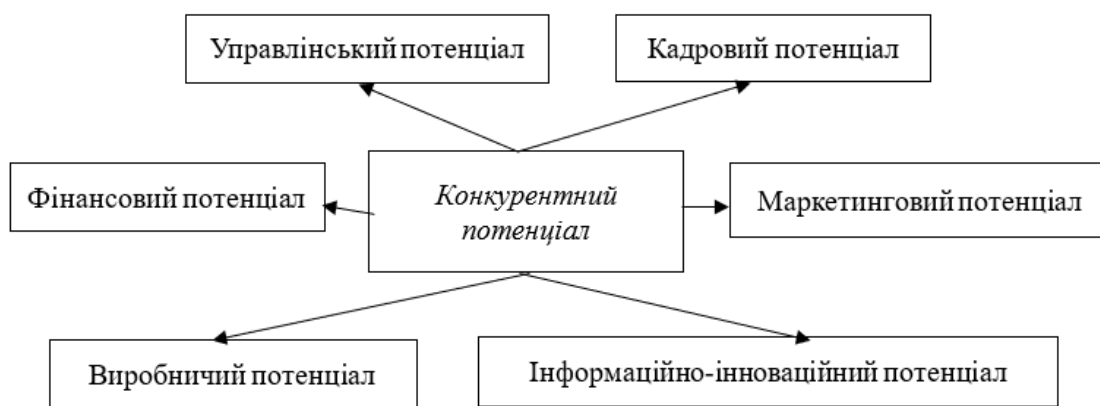
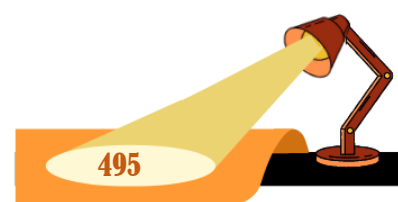


Рис. 1. Структура конкурентного потенціалу підприємства





У своїй роботі Сімонова В. С. вказує, що конкурентоспроможність підприємства формується через різні аспекти й складові конкурентного потенціалу, включаючи:

- обсяг і якість ресурсів, такі як основні та оборотні фонди, фінанси, нематеріальні ресурси, які визначають доступність і якість ресурсів у підприємства;
- здібності працівників, включаючи їх освіту, кваліфікацію, психофізіологічні та мотиваційні фактори, які впливають на їхню здатність створювати продукцію;
- здатність менеджменту до оптимального використання ресурсів та створення та підтримання ефективної організаційної структури;
- інноваційні можливості, які включають в себе здатність до оновлення виробництва та зміни технологій;
- інформаційні здібності, тобто здатність обробляти інформацію та використовувати її в виробництві;
- фінансові можливості, такі як кредитоспроможність та фінансова стійкість підприємства.

Дані аспекти і компоненти конкурентного потенціалу допомагають підприємству отримувати конкурентні переваги в умовах мінливого зовнішнього середовища. Конкурентний потенціал розглядається як система можливостей, яка дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг та відповідати своїм цілям та завданням [9].

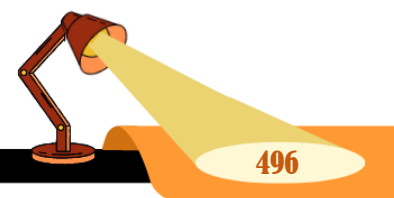
Фактори конкурентоспроможності підприємства можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші аспекти зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, але перебувають поза його прямим контролем.

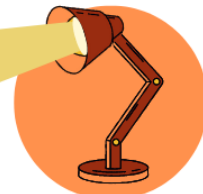
У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення ці фактори набувають особливої ваги: нестабільність економіки, зміни законодавства, блокування логістичних маршрутів, коливання попиту на зовнішніх ринках, руйнування інфраструктури та зростання ризиків значно впливають на можливості підприємства конкурувати та утримувати позиції.

Внутрішні фактори включають аспекти, що залежать від самого підприємства і можуть бути контрольованими або керованими ним, зокрема ефективність управління, організаційна структура, рівень технологічного розвитку, інноваційний потенціал та кваліфікація персоналу.

У воєнний та післявоєнний період здатність підприємства гнучко управляти внутрішніми ресурсами стає критичною для підтримання конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Згідно з поділом Костіна А., фактори управління конкуренто-спроможністю підприємства можна класифікувати на зовнішні і внутрішні, контрольовані і неконтрольовані, а також керовані та некеровані.





Зовнішні фактори є тими, які підприємство не може безпосередньо контролювати, такі як економічні умови на ринку або законодавство.

Внутрішні фактори відносяться до внутрішньої діяльності підприємства і можуть бути контрольованими або керованими менеджментом.

Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства наведені на рис. 2 [10]. Ця ієрархія надає структурований підхід до аналізу і управління конкурентоспроможністю підприємства, допомагаючи враховувати різноманітні аспекти та фактори, які впливають на його успіх на ринку.

Загальна концепція підприємництва та конкурентоспроможності полягає у тому, що фірми повинні систематично працювати над покращенням всіх аспектів своєї діяльності, включаючи виробництво, управління, маркетинг, фінанси та інші, щоб забезпечити конкурентні переваги та високу конкурентоспроможність на ринку. Це вимагає постійного аналізу, стратегічного планування і виконання стратегій для досягнення успіху в умовах мінливого бізнес-середовища.

Конкурентоспроможність стає критичним чинником для виживання і подальшого розвитку підприємств у нових умовах.

На основі аналізу теоретичних підходів до конкурентоспроможності можна виділити кілька практичних напрямів, які підприємства можуть використовувати для зміцнення своїх позицій на зовнішніх ринках (рис. 3) [11]:

1. Диверсифікація ринків і продуктів. Підприємства мають розширювати географію продажів і пропонувати нові продукти або модифікації існуючих, щоб зменшити ризики, пов'язані з блокуванням окремих ринків або змінами попиту в умовах воєнного стану.

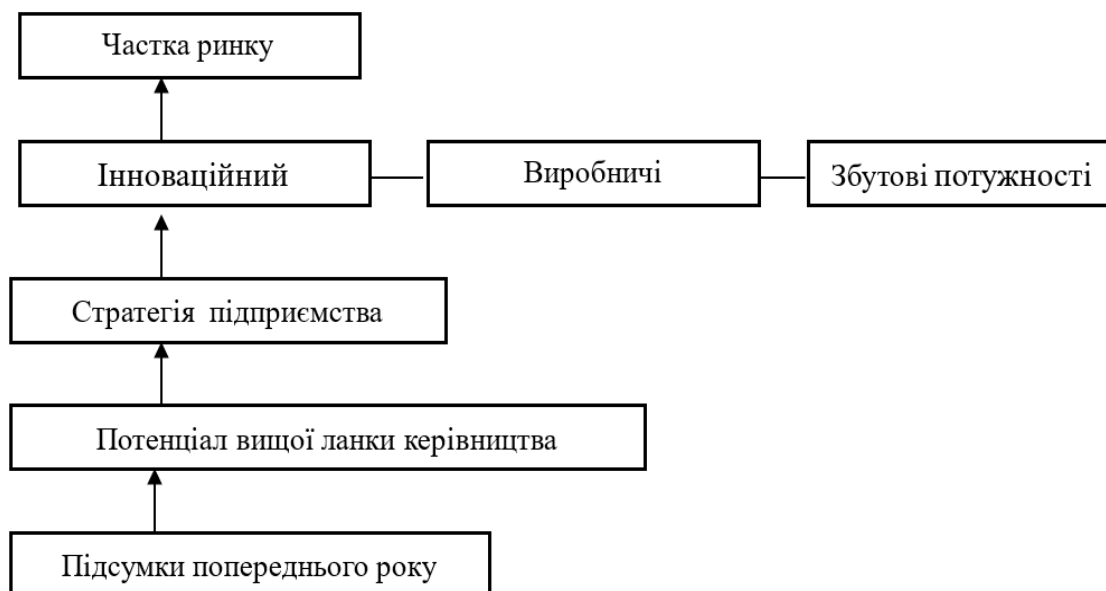
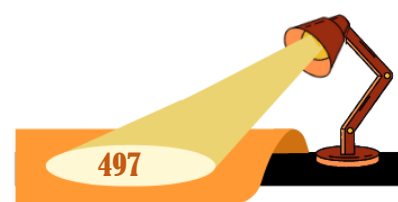
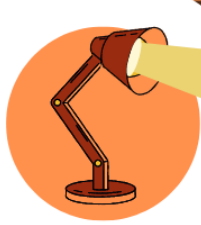


Рис. 2. Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства





2. Логістична гнучкість. В умовах порушення традиційних транспортних маршрутів важливо мати альтернативні шляхи постачання, використання мультимодальних перевезень та оптимізацію запасів для забезпечення безперервності виробництва і постачання.

3. Використання нових технологій виробництва, цифровізації процесів, автоматизації збуту та управління дозволяє підвищити ефективність підприємства і швидко реагувати на зміни ринкових умов.

4. Підвищення якості продукції та послуг. Стійка конкурентна перевага забезпечується не лише низькою ціною, а й високою якістю, сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів та адаптацією продукту до потреб конкретних сегментів зовнішнього ринку.

5. Підготовка та підвищення кваліфікації працівників, формування команд з високою адаптивністю та здатністю приймати швидкі рішення є критично важливим у воєнний та післявоєнний період.

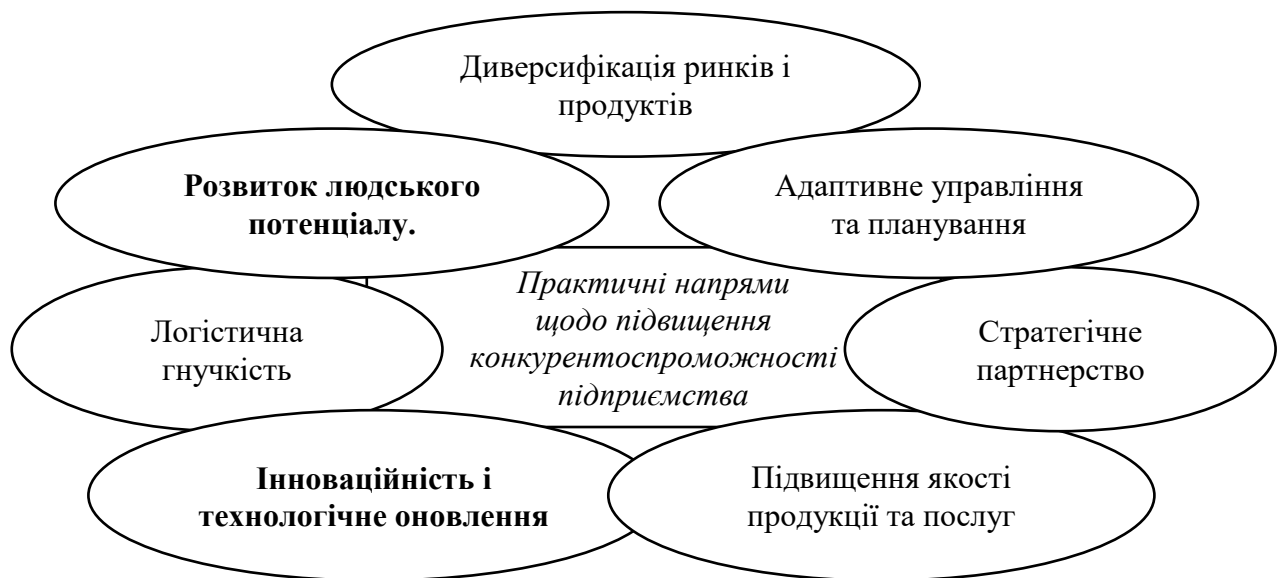
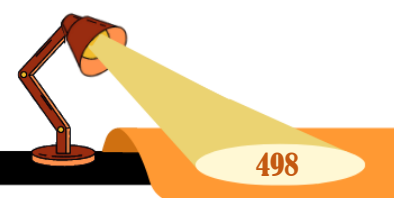


Рис.3. Практичні напрями щодо підвищення конкурентоспроможності, які підприємства можуть використовувати для зміцнення своїх позицій на зовнішніх ринках

6. Співпраця з міжнародними постачальниками, дистриб'юторами та консалтинговими компаніями дозволяє отримати додаткові ресурси, інформацію про ринок і технології, що підвищує конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

7. Створення гнучких стратегій, що враховують коливання попиту, зміни законодавства та нестабільність економічного середовища, дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики та підтримувати стійку позицію на ринку.





Реалізація цих практичних заходів дозволяє підприємствам ефективно формувати конкурентні переваги навіть у складних умовах воєнного та післявоєнного періоду, забезпечуючи стабільний розвиток і посилення позицій на зовнішніх ринках.

Висновки. Конкуренентоспроможність підприємства є багатофакторним і комплексним поняттям, яке визначається здатністю фірми отримувати та утримувати переваги порівняно з конкурентами як на національному, так і на зовнішніх ринках. Теоретичні підходи до конкуренції та конкурентоспроможності, запропоновані різними авторами - від Адама Сміта до сучасних дослідників, таких як М. Портер і Т. Решетникова, відображають різні аспекти цієї категорії і підкреслюють її динамічний та порівняльний характер.

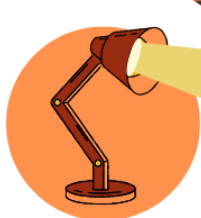
Формування конкурентоспроможності на зовнішніх ринках у воєнний та післявоєнний період потребує від підприємств здатності адаптуватися до змінних умов, враховувати економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, а також ефективно управляти внутрішніми ресурсами, технологіями та людським потенціалом.

Конкурентні переваги у таких умовах забезпечуються не лише високою якістю продукції чи послуг, а й інноваційністю, гнучкістю управління, стратегічним плануванням та здатністю швидко реагувати на зовнішні виклики. Системний аналіз факторів конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства дозволяє виробити адаптивні стратегії, які сприяють стійкому розвитку компаній на міжнародних ринках у складних умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Література:

1. В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова та ін. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
2. Цибульська Е. І. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
3. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К. ДАКККіМ, 2006. 160 с.
4. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк, Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса, ОДЕУ, 2009. 152 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.
7. Безус П. І., Терепенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. Ефективна економіка, № 5, 2017, https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7453/1/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%83%D1%81%2C%20%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%2017%D0%B3.pdf
8. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. Посібник. К.:Бліц-Інформ, 2003. 592 с.





9. Кузьмін О. Є. Конкуреноспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

10. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкуреноспроможністю транспортних підприємств БІЗНЕС-ІНФОРМ, № 12, 2021, с.300-306 C:/Users/Admin/Downloads/binf_2021_12_44.pdf

11. Конкуреноспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк, Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

References:

1. V.L. Dykan', YU.T. Borovyk, O.M. Polyakova ta in. (2012) Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Ensuring the competitiveness of enterprises]. *Kharkiv: UkrDAZT-Kharkiv: UkrDAZT*, 415 p. [in Ukrainian].

2. Tsybul's'ka E. I. (2018). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [Competitiveness of the enterprise]. *Kharkiv - Kharkiv*, 320 p. [in Ukrainian].

3. Drahan O.I. (2006) Upravlinnya konkurentospromozhnistyuu pidpryyemstv: teoretychni aspekty. Monohrafiya. [Management of the competitiveness of enterprises: theoretical aspects. Monograph] *K.: DAKKKiM - Kyiv: DAKKKiM*, 160 p. [in Ukrainian].

4. Dmytriyev I.A., Kyrchata I.M., Shershenyuk O.M. (2020). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [Competitiveness of the enterprise] *KH.: FOP Brovin O.V. - Kh.: FOP Brovin O.V.* 340 p. [in Ukrainian].

5. Koshelupov I. F. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyuu pidpryyemstva: monohrafiya [Management of the Competitiveness of an Enterprise: Monograph.] *Odesa : ODEU - Odesa: ODEU*, 152 p. [in Ukrainian].

6. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006). Stratehichne marketynhove upravlinnya konkurentospromozhnistyuu pidpryyemstv [Strategic marketing management of the competitiveness of enterprises] *K.*, 235 p. [in Ukrainian].

7. Kuz'min O. YE., Mel'nyk O. H., Romanko O. P., (2011). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva: planuvannya ta diahnostyka: Monohrafiya [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics: Monograph] *Ivano-Frankivs'k : IFNTUNH - Ivano-Frankivsk: IFNTUNG*, 180 p. [in Ukrainian].

8. Bezus P. I., Terefenko V. I. (2017). Upravlinnya konkurentospromozhnistyuu orhanizatsiyi v umovakh yevrointehratsiyi [Managing the competitiveness of an organization in the context of European integration] *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, No. 5, Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7453/1/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%83%D1%81%2C%20%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%2017%D0%B3.pdf [in Ukrainian].

9. Dzhonson R.A. (2003). Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnistyuu amerykans'kykh vyrobnykiv [Integrated management of the competitiveness of American manufacturers]. *K. Blitz-Inform - K. Blitz-Inform*, 592 p. [in Ukrainian].

10. Semenчук Т. Б., Husak O. A., Nikolaychuk V. S. (2021), Teoretyko-metodychni osnovy vdoskonalennya mekhanizmu upravlinnya konkurentospromozhnistyuu transportnykh pidpryyemstv [Theoretical and methodological foundations of improving the mechanism for managing the competitiveness of transport enterprises]. *Biznesinform - Businessinform*, No. 12, pp. 300-306. Retrieved from C:/Users/Admin/Downloads/binf_2021_12_44.pdf [in Ukrainian].

11. Dmytriyev I.A., Kyrchata I.M., Shershenyuk O.M., (2020). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [Competitiveness of the enterprise] *KH.: FOP Brovin O.V. - Kh.: FOP Brovin O.V.* 340 p. [in Ukrainian].

