

УДК 338.2:339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-18>**Козирєва О.В.**доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-4584>**Євтушенко В.А.**кандидат економічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>**Котляр О.В.**здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**Kozyryeva Olena, Yevtushenko Viktoriia, Kotlyar Oleksandr**
V.N. Karazin Kharkiv National University

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЇ

На сучасному етапі економічного розвитку проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Це пояснюється посиленням інтенсивності розвитку усіх процесів економічного середовища, зміною чинників впливу зовнішнього середовища в результаті зростання глобалізаційних процесів, підвищенням ризику зовнішньоекономічної діяльності. Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності здійснених витрат, сформованість інтелектуально-кадрового потенціалу, високу інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість. Тому бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні питань з управління конкурентоспроможністю та розробці рекомендацій з удосконалення управління конкурентоспроможністю аналізованого підприємства. Для досягнення поставленої мети використовувались методи наукового пізнання, аналізу та синтезу, методи порівняння та узагальнення. Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю аналізованого підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, інноваційна стратегія, товарна інновація.

COMPETITIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE BASED ON PRODUCT INNOVATION

Nowadays of economic development, the problem of increasing the competitiveness of enterprises is becoming particularly urgent. This is explained by the increase in the intensity of development of all processes of the economic environment, the change in factors influencing the external environment as a result of the growth of globalization processes, and the increase in the risk of foreign economic activity. Achieving a competitive position on the market is the main task of the enterprise, as it proves the increase in the volume of product sales, the reduction of non-productive expenses and the improvement of the efficiency of the expenses incurred, the formation of intellectual and personnel potential, high investment and innovation activity and financial stability. Therefore, being competitive for an enterprise means operating on the market, making a profit, and performing fiscal and social functions before the state. The purpose of the article is to theoretically substantiate the issues of competitiveness management and develop recommendations for improving the competitiveness management of the analyzed enterprise. In order to achieve the set goal, the following tasks were solved in the article: the study of the theoretical foundations of the competitiveness of the enterprise; analysis of the activity of the analyzed enterprise; development and substantiation of measures to manage the competitiveness of the analyzed enterprise. The object of the study is the process of managing the competitiveness of the enterprise. The subject of the research is theoretical, scientific-methodical and practical aspects of managing the competitiveness of the enterprise. To achieve the goal, methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, methods of comparison and generalization were used. When performing the work, a systemic approach was used, which involves considering the analyzed enterprise as an open system consisting of a set of interdependent elements united to achieve a defined goal under the conditions of the influence of the external environment. The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for managing the competitiveness of the analyzed enterprise.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, innovation strategy, product innovation.

JEL classification: A11, D41, D61

Постановка проблеми. Функціонування підприємств відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею. Конку-

рентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспромож-

ність підприємства обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Відтак потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів та технологій формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління виробництвом та реалізацією продукції. Отже, для підприємств, які прагнуть до зростання частки на ринку або до її збереження, важливо використовувати досвід суб'єктів вже розвинутого ринкового середовища, зокрема в побудові управлінської моделі конкурентоспроможності, використанні інформаційно-аналітичних способів оцінювання та формуванні механізму підвищення ефективності інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності, реалізації системи заходів міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва у досягненні на ринку добросовісної конкуренції

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства присвячено чимало наукових статей, серед яких слід виокремити роботи Сюдека Т. [1], Зайовскої А. [1], Айгінгера К. [2], Портера М., Кетелса К., Дельгадо М. [3], Войнеску Р., Мойсу К. [4], Кругмана П., Обстелда М. [5], Післі Дж. [7], Мена Д. [8], Лау Т. [8], Чана К. [8], Кузьміна О. [9] та інших. Проблемами підвищення конкурентоспроможності підприємства займались багато економістів, серед яких Балабанова І.В. [10], Вертегел А.В. [11], Іванов Ю.Б. [12], Піддубна Л.І. [13], М. Портер [14] та ін. Проте на сьогодні не вироблено уніфікованих методик з підвищення конкурентоспроможності, оскільки на практиці науковці та підприємці застосовують різні моделі з удосконалення управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні питань з управління конкурентоспроможністю та розробці рекомендацій з удосконалення управління конкурентоспроможністю аналізованого підприємства

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємств базується на якості, швидкості ухвалення рішень, технічній перевазі, обслуговуванні і диференціації продукту.

У широкому розумінні конкурентоспроможність означає можливість вигравати в змаганнях за попит споживача. Що стосується сфери економіки, то конкурентоспроможність – це наявність певних властивостей, що дають переваги для суб'єкта в економічному змаганні [13]. Слід зазначити, що конкурентоспроможність – багатогранна економічна категорія, яка розглядається на різних рівнях, оскільки суб'єктами конкурентної боротьби можуть виступати різні об'єкти: підприємства, продукція, корпорації, галузі, окремі країни та їх групи [4].

В жорсткому конкурентному середовищі вітчизняні виробники можуть успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення стійкого стану на ринку. Сьогодні для вітчизняних підприємств завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства стає особливо актуальним у зв'язку з тим, що введення воєнного стану на території України в значній мірі послабило їхню конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Незважаючи на важливість досліджуваної категорії, аналіз вітчизняної й закордонної спеціальної літератури показує, що єдиний термінологічний підхід до визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства відсутній. Це ускладнює розробку ефективних методологічних підходів до оцінки, аналізу й регулювання конкурентної стратегії підприємства [6].

Сюдек Т. та Завойска А. доводять, що поняття конкурентоспроможності можна віднести до окремого продукту/послуги, підприємства/ферми, галузі, економічного сектору, регіону, країни чи міжнародних економічних блоків [1]. Айгінгер під конкурентоспроможністю розуміє здатність країни чи регіону створювати добробут [2].

Портер відзначає, що конкурентоспроможність може бути представлена на кількох рівнях: середньому рівні, який представлений макроекономічною конкурентоспроможністю та мікроекономічному рівні як поєднання середовища, що оточує фірму, а також концентрації фірм у певній галузі, де досягнуто критичної маси достатньої для створення підтримуючих інститутів [3; 14].

Кузьмін О. під конкурентоспроможністю підприємства розуміє «комплексну та багатогранну категорію, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами» [9].

У роботі [4] конкурентоспроможною вважається компанія, яка здатна приносити прибуток і займати значну частку ринку. У роботі [8] розглядаються теоретичні та практичні засади конкурентоспроможності малих та середніх підприємств.

Іванов Ю.Б. визначає, що конкурентоспроможність це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів при умові ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [12].

Існує думка, що конкурентоспроможність підприємства має еволюційну природу, оскільки чинники, що зумовлюють її рівень, постійно змінюються. Таку саму еволюційну природу має саме цей фактичний рівень конкурентоспроможності. У кожний конкретний момент часу він може бути або більший, або менший, характеризуючи або вищу, або нижчу конкурентоспроможність даного підприємства [10; 11].

Таким чином, у ряді наукових джерел поняття «конкурентоспроможності підприємства» окремих вчених значно відрізняються. Поки немає єдності поглядів і підходів у цьому питанні з теоретичної точки зору, але проаналізувавши вище приведену термінологію, пропонується таке визначення: конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах продукцію, що дозволяє йому розвиватися більш ефективно порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому і зовнішньому ринках.

На нашу думку конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами як: здатність

підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках; спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією; отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості; ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

На аналізованому підприємстві в якості організаційно-економічного заходу щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності було запропоновано використання соціологічного методу аналізу асортименту, що базується на визначенні показників продукції серед фактичних або потенційних споживачів. Збір думок здійснюється шляхом опитів або за допомогою спеціальних анкет-запитальників. Завдання виконуються відділом маркетингу для здійснення подальших змін в асортименті виробленої продукції.

Саме планування є однією з основних складових системи управління діяльністю підприємства. Як елемент управління асортиментною політикою стратегічне планування являє собою відносно самостійну підсистему, яка охоплює сукупність спеціальних інструментів, правил, структурних органів, інформаційних потоків і процесів, спрямованих на підготовку і виконання планів. Стратегічне планування можна розглядати як систему дій і рішень відносно асортименту продукції, що приймаються на верхньому ієрархічному рівні управління з метою розробки стратегічного плану управління асортиментом, який містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей і завдань організації. Планування як процес управління асортиментною політикою передбачає розробку комплексу заходів з удосконалення чи оновлення асортименту, які визначають послідовність кроків у досягненні конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів як кожним виробничим підрозділом, так і всією організацією. Тому процес планування потребує забезпечення взаємодії між окремими структурними підрозділами підприємства, включаючи весь технологічний ланцюжок: наукові дослідження і розробки, виробництво, збут.

Ключові чинники для успішної розробки стратегії оновлення асортименту продукції аналізованого підприємства представлені в табл. 1.

У процесі стратегічного управління асортиментною політикою важливим є аспект створення нових видів продукції, що досі не були освоєні підприємством.

Тобто процес оновлення продукції. Саме тому пропонується впровадити даний процес з метою покращення діяльності аналізованого підприємства.

В процесі стратегічного планування оновлення продукції генеральний директор аналізованого підприємства разом з плановим відділом вносять пропозиції, щодо способів проведення даного заходу, формують цілі та ідеї. Потім керівники таких підрозділів, як фінансового, маркетингового, відділу збуту проводять аналіз реальності реалізації оновлення продукції та складають звіти, що надаються в плановий відділ для прийняття рішення.

Процес стратегічного планування оновлення продукції на аналізованому підприємстві представлена рис. 1.

Процес конкретизації стратегічної мети оновлення асортименту продукції на аналізованому підприємстві представлено на рис. 2.

Планування здійснюється переважно лінійними керівниками, проте спеціалісти з планування беруть участь у кожному з етапів: контролюють строки, роблять розрахунки, узгоджують окремі елементи плану. Протягом року плановий відділ здійснює перевірку виконання плану.

Розподіл обов'язків між учасниками реалізації проекту з розширення товарного асортименту продукції наведений у табл. 2:

- ВЗ – відділ збуту продукції;
- К – керівник підприємства;
- ПВ – плановий відділ;
- КЦ – керівник цеху з виробництва продукції;
- МВ – маркетинговий відділ;
- КВ – кадровий відділ;
- ФВ – фінансовий відділ.

Послідовність процесу оновлення продукції на аналізованому підприємстві наведена на рис. 3.

Наступний етап – виокремлення стадій процесу оновлення асортименту продукції на підприємстві та розподіл їх за виконавцями. Так, плановий відділ відповідає за аналіз факторів зовнішнього середовища, складає економічні прогнози плану оновлення асортименту продукції. Формуванням стратегії оновлення займаються всі функціональні підрозділи підприємства.

Розробка цілей, розподіл їх на підцілі, конкретизація завдань та, в підсумку, формування асортиментної політики здійснюється керівником та плановим відділом підприємства. Формуванням середньорічного плану займаються функціональні підрозділи підприємства. Останньою стадією процесу оновлення асор-

Таблиця 1

Ключові чинники для успішної розробки стратегії оновлення асортименту продукції

Чинники успіху розробки стратегії	Чинники розробки невдалої стратегії
Участь вищого керівництва	Відсутність підтримки вищого керівництва
Придатність наявних технологій та обладнання. Високий потенціал маркетингового відділу. Розвинена система збуту	Недостатність маркетингової політики. Відсутність потенціалу розвитку підприємства. Нерозвинена система збуту.
Ефективне дослідження ринку. Своєчасний вихід на нові ринки.	Недостатньо досліджені ринки та несвоєчасний вихід на нові ринки.
Унікальність нового продукту. Переваги над конкурентами за якістю. Низькі витрати	Недостатня оригінальність продукту. Високі витрати.

Джерело: авторська розробка

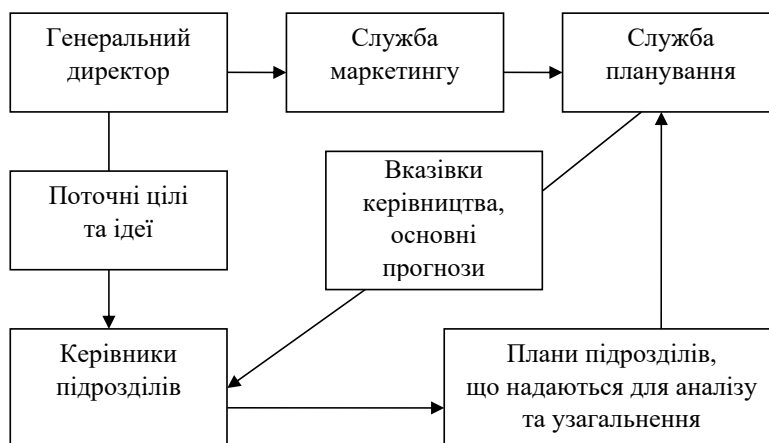


Рис. 1. Схема процесу стратегічного планування оновлення продукції
 Джерело: авторська розробка

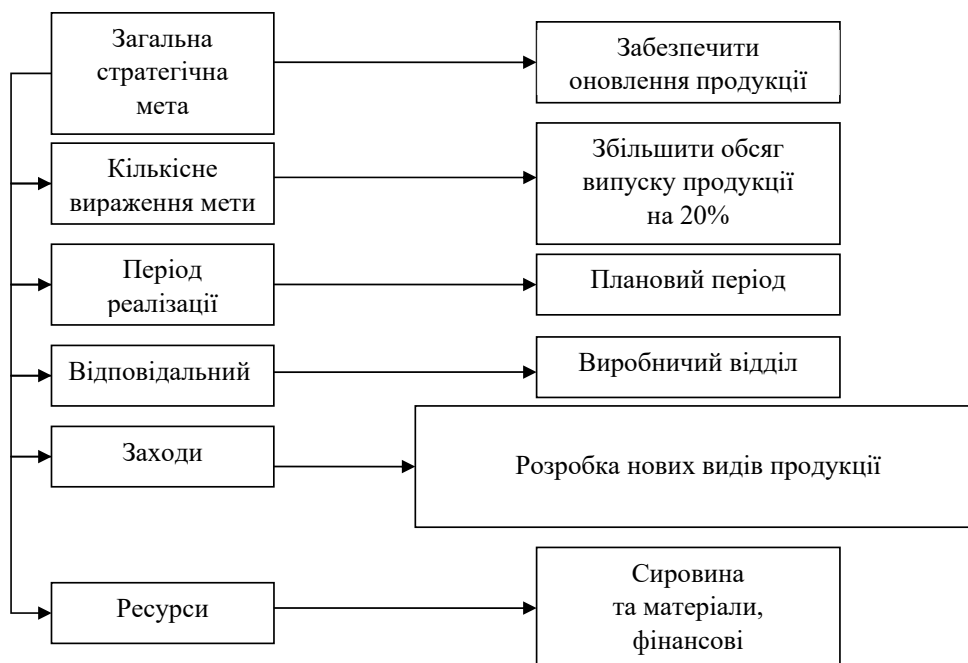


Рис. 2. Конкретизація стратегічної мети оновлення асортименту продукції
 Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Розподіл обов’язків між учасниками реалізації проекту

№ п/п	Етапи реалізації проекту	Учасники проекту						
		К	МВ	КВ	ФВ	ВЗ	КЦ	ПВ
1	Прогнозування зовнішнього середовища, економічні прогнози, аналіз конкуренції							*
2	Формування стратегії оновлення асортименту продукції			*	*	*	*	
3	Розробка цілей, формування асортиментної політики	*						*
4	Формування середньорічного плану: план збуту продукту; план виробництва продукту; план з кадрів.			*		*	*	
5	Реалізація плану оновлення асортименту продукції	*	*	*	*	*	*	*

Джерело: авторська розробка

тименту продукції є реалізація плану, в якій приймають участь усі учасники процесу. Проект з розширення асортименту носитиме інвестиційно-інноваційний характер, оскільки передбачає якісні зміни у виробничому процесі. Фази та етапи для кожної складової проекту наведені у табл. 3.

Після визначення фаз та етапів проекту необхідно представити проектну групу, до складу якої слід зарахувати:

- замовника, що є керівником проекту (З);
- проектувальника (П);
- технолога (Т);

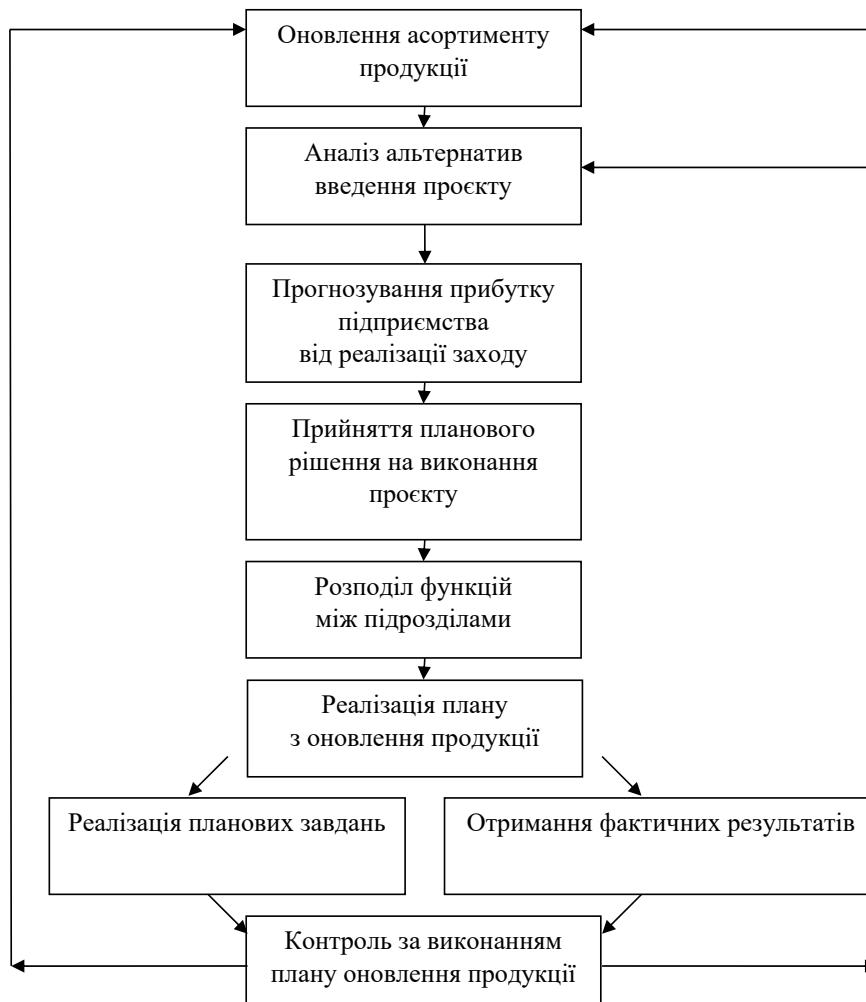


Рис. 3. Послідовність процесу оновлення продукції на підприємстві

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Фази та етапи для кожної складової проекту

Фази	Етапи	Тривалість, дні
1. Передінвестиційна	1.1 Аналіз інвестиційних можливостей підприємства	2
	1.2 Попереднє техніко-економічне обґрунтування	2–3
	1.3. Попереднє планування інвестицій	3
	1.4 Доповідь про інвестиційні можливості	1
2. Інвестиційна	2.1 Розробка проєктної документації	5
	2.2 Переговори та укладення контрактів на поставку додаткової сировини та збут нових видів товарів	3
	2.3 Проєктування	7
	2.4 Організація маркетингових заходів	5
3. Експлуатаційна	3.1 Прийом проєкту та введення його в дію	2
	3.2 Модернізація технології виготовлення	5
	3.3 Реалізація розширення асортиментного ряду продукції підприємства	7
Всього	-	43

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Розподіл функцій між учасниками проекту аналізованого підприємства

№ п/п	Етапи реалізації проекту	Учасники проекту						
		З	П	Т	КЦ	Е	Р	М
1	Аналіз інвестиційних можливостей	X				*		
2	Попереднє техніко-економічне обґрунтування			*	X	X		
3	Попереднє планування інвестицій	X				*		
4	Доповідь про інвестиційні можливості					*		
5	Розробка проєктної документації		*			X		
6	Переговори та укладення контрактів на поставку додаткової сировини та збут нових видів товарів	*				X		
7	Проектування		*					
8	Організація маркетингових заходів							*
9	Прийом проєкту та введення його в дію	X		*	X			
10	Модернізація технології виготовлення			*	X		X	
12	Розширення асортиментного ряду продукції підприємства			X	X		*	

Умовні показники: * – повинен приймати участь; X – може приймати участь в реалізації проєкту.

Джерело: авторська розробка

- керівника цеху (КЦ);
- економіста (Е);
- працівників, задіяних у виробництві продукції (Р);
- маркетолога (М).

Розподіл функцій між учасниками проєкту наведено в табл. 4.

Отже, нами розроблено проєкт оновлення продукції з визначенням фаз та етапів для кожної складової проєкту, подано розподіл функцій та обов'язків між учасниками проєкту. Обґрунтовано доцільність розробки стратегії оновлення асортименту продукції як дієвого засобу підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства.

Висновки. Підводячи підсумки слід наголосити, що в умовах сьогодення найважливішим фактором

забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає використання у його діяльності сучасних інструментів менеджменту, які дають змогу правильно оцінювати конкурентоспроможність, вміти розробляти конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах забезпечує підприємству реалізацію поставлених цілей, необхідний прибуток і максимальне задоволення попиту споживачів.

У статті підкреслюється, що конкурентна спроможність продукції є найсуттєвішим чинником, від якого залежить конкурентна спроможність підприємства в цілому. Тому перш за все, необхідно створити гідні умови для впровадження способів підвищення конкурентних переваг продукції вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Siudek T., Zawojcka A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*. 2014. No 13 (1). P. 91–108.
2. Aiginger K. Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *J Ind Compet Trade*. 2006. No 6(2). P. 161–177.
3. Porter M., Ketels C., Delgado M. The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. *The Global Competitiveness Report 2007–2008*. 2007. P. 51–81.
4. Voinescu R., Moisoiu C. Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU. *Procedia Economics and Finance*. 2015. No 22. P. 512–521.
5. Krugman P., Obstfeld M. *International economics: theory and policy*. 3rd ed. New York, USA: Harper Collins. 1994.
6. World Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/>
7. Peasley J. Ranked: The World's Most Competitive Countries (2019-2023). *Visual Capitalist*. June 30, 2023. URL: <https://www.visualcapitalist.com/cp/competitive-countries-rankings/>
8. Man W.Y., Lau T., Chan K.F. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*. 2002. No 17(1). P. 123–142.
9. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
10. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингу. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2014. 147 с.
11. Вертегел А.В., Коваленко Е.В. Пути и факторы повышения конкурентоспособности строительных предприятий в Украине / Матеріали XIX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 22-25 квітня 2014 р. Запоріжжя, 2014. Т. IV. С. 10.
12. Иванов Ю.Б., Орлов П.А., Иванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
13. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. – 368 с.
14. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.

References:

1. Siudek T., Zawojka A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*. No 13 (1). P. 91–108.
2. Aiginger K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *J Ind Compet Trade*. No 6(2). P. 161–177.
3. Porter M., Ketels C., Delgado M. (2007). The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. *The Global Competitiveness Report 2007–2008*. P. 51–81.
4. Voinescu R., Moisoiu C. (2015). Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU. *Procedia Economics and Finance*. No 22. P. 512–521.
5. Krugman P., Obstfeld M. (1994). *International economics: theory and policy*. 3rd ed. New York, USA: Harper Collins.
6. World Competitiveness Ranking. Available at: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/>
7. Peasley J. Ranked: The World's Most Competitive Countries (2019–2023). *Visual Capitalist*. June 30, 2023. Available at: <https://www.visualcapitalist.com/cp/competitive-countries-rankings/>
8. Man W.Y., Lau T., Chan K.F. (2002). The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*. No 17(1). P. 123–142.
9. Kuzmin O. (2011). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannya ta diahnozyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnosis], Monograph. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 180 p.
10. Balabanova L.V. (2014). Upravlenie konkurentosposobnostyu predpriyatiya na osnove marketinga, Monografiya Doneczk: DonGUET im. M. Tugan-Baranovskogo, 147 p.
11. Vertegel A.V. (2014). Puti i faktory povysheniya konkurentosposobnosti stroitelnykh predpriyatij v Ukrain. *Materiali XIX naukovykh konferencii studentiv, magistrantiv, aspirantiv i vikladachiv*. Zaporizhzhya. T. IV. P. 10.
12. Ivanov Yu.B., Orlov P.A., Ivanova O.Yu. (2008). Konkurentni perevagi pidpriemstva: ocsinka, formuvannya ta rozvitok: monografiya. Kharkiv, 352 p.
13. Piddubna L.I. (2017). Konkurentospromozhnist ekonomichnix sistem: teoriya, mexanizm regulyuvannya ta upravlinnya: monografiya. Kharkiv: INZhEK, 368 p.
14. Porter M. (1998). *Strategiya konkurencii*: Per.z angl. Kyiv: Osnovi, 390 p.