Економічні науки

УДК 334

Горбатюк Валентина Вікторівна
викладач кафедри менеджменту
Одеський національний економічний університет
Gorbatiuk Valentyna
Lecturer of the Department of Management
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0003-4476-2616

Проценко Аліна Олександрівна
студентка кафедри менеджменту
Одеського національного економічного університету
Protsenko Alina
Student of the Department of Management
Odesa National Economic University

DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2026-5-12055

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ
FEATURES OF THE PROCESS OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF MODERN ENTERPRISES

Анотація. *Вступ. У сучасних реаліях, що характеризуються високим рівнем невизначеності, волатильністю економічних процесів та активною цифровізацією, здатність організації формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги стає стратегічним пріоритетом. Постійні зміни в політичній, економічній та соціальній сферах вимагають від підприємств*

високого ступеня адаптивності. Лише ті структури, які здатні адекватно та вчасно реагувати на зовнішні виклики, можуть розраховувати на довгострокову стабільність. Постійний моніторинг позицій конкурентів та внутрішнього потенціалу підприємства є базою для досягнення вищих економічних показників та забезпечення життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі. Саме тому, виникає потреба в розробці дієвих механізмів формування конкурентних переваг, які б забезпечували стійкість торговельної марки до зовнішніх викликів.

Мета. Метою дослідження є розкриття сутності поняття «конкурентна перевага» та аналіз методичних підходів формування конкурентних переваг підприємства.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження є наробки вітчизняних та зарубіжних науковців щодо особливостей формування конкурентних переваг.

У процесі дослідження було використано наступні методи: метод систематизації для визначення сутності поняття «конкурентна перевага»; метод критичного аналізу для визначення відмінних характеристик конкурентних переваг; метод порівняльного аналізу для дослідження методичних підходів до оцінки та формування конкурентних переваг; метод систематизації та узагальнення при формуванні логічної схеми процесу формування конкурентних переваг підприємств.

Результати. У науковій статті виділено три підходи до трактування поняття «конкурентна перевага»: як унікальний ресурс або актив підприємства; як вища цінність для клієнта; як компетенція до розвитку. Виділено специфічні характеристики конкурентних переваг та систематизовано основні ознаки їх класифікації. Проведено порівняльний аналіз підходів до формування конкурентних переваг за ознаками: сутність методу, логіка формування конкурентних переваг та результат. Розроблено логічну схему процесу формування конкурентних переваг

підприємств, з використанням переваг досліджених методичних підходів до їх формування.

Перспективи. У подальших дослідження пропонується детально проаналізувати особливості застосування інструментарію конкурентного аналізу у процесі формування конкурентних переваг.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентна стратегія.

Summary. *Introduction. In current realities, which are characterized by a high level of uncertainty, volatility of economic processes and active digitalization, the ability of the organization to formulate and support stable competitive advantages is becoming strategic priority. Continuous changes in the political, economic and social spheres result from enterprises with a high level of adaptability. Without those structures that adequately and promptly respond to external calls, they may suffer from long-term stability. Constant monitoring of the position of competitors and the internal potential of the enterprise is the basis for achieving higher economic indicators and ensuring the viability of the business in the long term. Therefore, there is a need for the development of effective mechanisms for the formation of competitive advantages, which would ensure the durability of the brand until the current popularity.*

Purpose. The purpose of the research is to reveal the essence of the concept of "competitive advantage" and analyze methodological approaches to the formation of competitive advantages of enterprises.

Materials and methods. The materials for conducting the research include materials from domestic and foreign scientists on the peculiarities of forming competitive advantages.

In the research process, the following methods were used: the method of systematization to determine the essence of the concept of "competitive advantage"; method of critical analysis for identifying important characteristics

of competitive advantages; method of equal analysis for tracking methodological approaches to assessing and forming competitive advantages; method of systematization and organization in the formation of logical schemes in the process of formation of competitive advantages of enterprises.

Results. Scientific statistics show three approaches to interpreting the concept of "competitive advantage": as a unique resource or asset of an enterprise; as a product of value for the client; as competence up to development. The specific characteristics of competitive advantages are seen and the main signs of their classification are systematized. A comprehensive analysis of approaches to the formation of competitive advantages has been carried out: the essence of the method, the logic of the formation of competitive advantages and the result. A logical scheme has been developed for the process of forming competitive advantages of enterprises, with the subsequent advantages of following methodological approaches to their formation.

Discussion. Subsequent research will involve a detailed analysis of the specific features of the use of competitive analysis tools in the process of forming competitive advantages.

Key words: *competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy.*

Постановка проблеми. У розвинених ринкових системах конкуренція виступає фундаментальним елементом функціонування та розвитку економіки. Вона інтерпретується як динамічне суперництво між суб'єктами ринку за оптимальні умови виробничо-збутової діяльності та максимізацію прибутковості. Сучасна трансформація національної економіки супроводжується інтенсифікацією конкурентних процесів, що актуалізує питання пошуку та впровадження ефективних конкурентних переваг. Смаки та уподобання клієнтів стають дедалі специфічнішими, що в свою чергу, актуалізує потребу в безперервному моніторингу запитів

аудиторії для створення унікальних ціннісних пропозицій, що виділяють продукт серед аналогів. Саме конкурентна боротьба стимулює підприємства до інноваційного розвитку та впровадження досягнень науково-технічного прогресу, що стає підґрунтям для загальнодержавного економічного зростання. В той же час, в кризових умовах підприємства мають докорінно переглядати свої стратегії. У такі періоди формування конкурентних переваг є основою забезпечення життєздатності та ринкової стійкості організації. Саме тому, виникає потреба в розробці дієвих механізмів формування конкурентних переваг, які б забезпечували стійкість торговельної марки до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання особливостей процесу формування конкурентних переваг висвітлювали низка вітчизняних науковців, серед яких Піддубна Л.І. [8], Шершньова З.Є. [12], Тарнавська Н.П. [10], Гаркавенко С.С. [4], Балабанова Л.В. [2], Чухрай Н.І. [11], Кузьмін О.С. [7], Ареф'єва О.В. [1], Воронкова А.Е. [3], Шипуліна Ю.С. [13], Кузнецова І.О. [6] та ін.

Метою статті є розкриття сутності поняття «конкурентна перевага» та аналіз методичних підходів формування конкурентних переваг підприємства.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження є наробки вітчизняних та зарубіжних науковців щодо особливостей формування конкурентних переваг.

У процесі дослідження було використано наступні методи: метод систематизації для визначення сутності поняття «конкурентна перевага»; метод критичного аналізу для визначення відмінних характеристик конкурентних переваг; метод порівняльного аналізу для дослідження методичних підходів до оцінки та формування конкурентних переваг; метод систематизації та узагальнення при формуванні логічної схеми процесу формування конкурентних переваг підприємств.

Виклад основного матеріалу. Термін «конкурентна перевага» посідає центральне місце в сучасній науковій думці. Проте, попри його активне використання в літературі, не існує єдиного підходу та трактування його сутності.

На основі критичного аналізу літературних джерел, ми виділили наступні підходи до трактування поняття «конкурентна перевага» (табл. 1):

- конкурентна на перевага як унікальний ресурс або актив підприємства;
- конкурентна перевага як вища цінність для клієнта;
- конкурентна перевага як компетенція до розвитку.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення
конкурентна на перевага як унікальний ресурс або актив підприємства	
Піддубна Л.І. [8, с. 22]	система, що має певну сукупність характеристик товарів або послуг, які створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
Шершньова З.Є. [12, с. 134]	специфічні, унікальні ресурси або компетенції, якими володіє підприємство і які важко імітувати конкурентам, що дозволяє отримувати стабільні прибутки вище середньоринкових
Тарнавська Н.П. [10, с. 104]	унікальну комбінацію ключових компетенцій, що забезпечують лідерство в ланцюгу створення цінності
конкурентна перевага як вища цінність для клієнта	
Гаркавенко С.С. [4, с. 12]	характеристики продукту або марки, які забезпечують підприємству певну перевагу над безпосередніми конкурентами
Балабанова Л.В. [2, с. 41]	результат реалізації сильних сторін підприємства на конкретному ринку, що дозволяє йому досягати вищої ефективності порівняно з конкурентами.
Чухрай Н.І. [11]	здатність підприємства пропонувати кращу цінність для споживачів завдяки ефективнішому використанню ресурсів та знань
Кузьмін О.С., Жежуха В. Й. [7, с. 14]	певна цінність, якою володіє організація і яка дає їй змогу випереджати конкурентів у задоволенні потреб споживачів.
конкурентна перевага як компетенція до розвитку	
Ареф'єва О.В., Кузенко Т. Б., Чепіжко О. В. [1, с. 117]	інтегральний показник стратегічної стійкості підприємства, що базується на інтелектуальному капіталі та здатності до швидкої адаптації в умовах економічної невизначеності

Воронкова А.Е. [3, с. 16]	набір характеристик, що визначають успіх підприємства в економічній, технологічній та соціальній сферах, забезпечуючи його життєздатність
Шипуліна Ю.С. [13, с. 213]	здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації швидше за ринкове оточення, перетворюючи знання на унікальний ринковий продукт

Джерело: складено автором

В той же час, ми вважаємо, що виділені нами підходи не є альтернативними, а мають взаємодоповнювальний характер. Залежно від галузевої специфіки та часового горизонту планування, їх комплексне використання дозволяє всебічно розкрити сутність конкурентних переваг і визначити стратегічні орієнтири для зміцнення конкурентних позицій компанії. При цьому роль ресурсного забезпечення полягає не лише у володінні певними активами чи їхньою ціною, а насамперед у здатності підприємства оптимізувати їх структуру та забезпечити високу швидкість адаптації до динамічних змін ринкової кон'юнктури.

На основі аналізу досліджених визначень науковців, ми виділили специфічні характеристики конкурентних переваг (рис. 1).

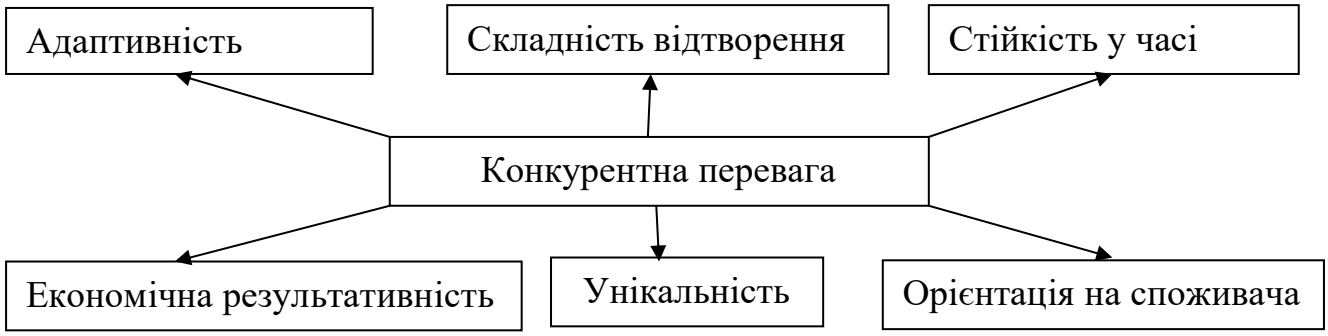


Рис. 1. Характеристики конкурентної переваги

Джерело: складено автором за [1-4]

Підсумовуючи, погляди українських науковців, конкурентна перевага — це унікальна, важковідтворювана та визнана споживачем цінність, яка базується на інтелектуальному та ресурсному потенціалі підприємства і забезпечує його стратегічну стійкість та прибутковість.

Класифікація конкурентних переваг є досить розгалуженою, оскільки автори підходять до цього питання з різних позицій. Проаналізувавши підходи науковців, ми систематизували основні ознаки класифікації конкурентних переваг (рис. 2).

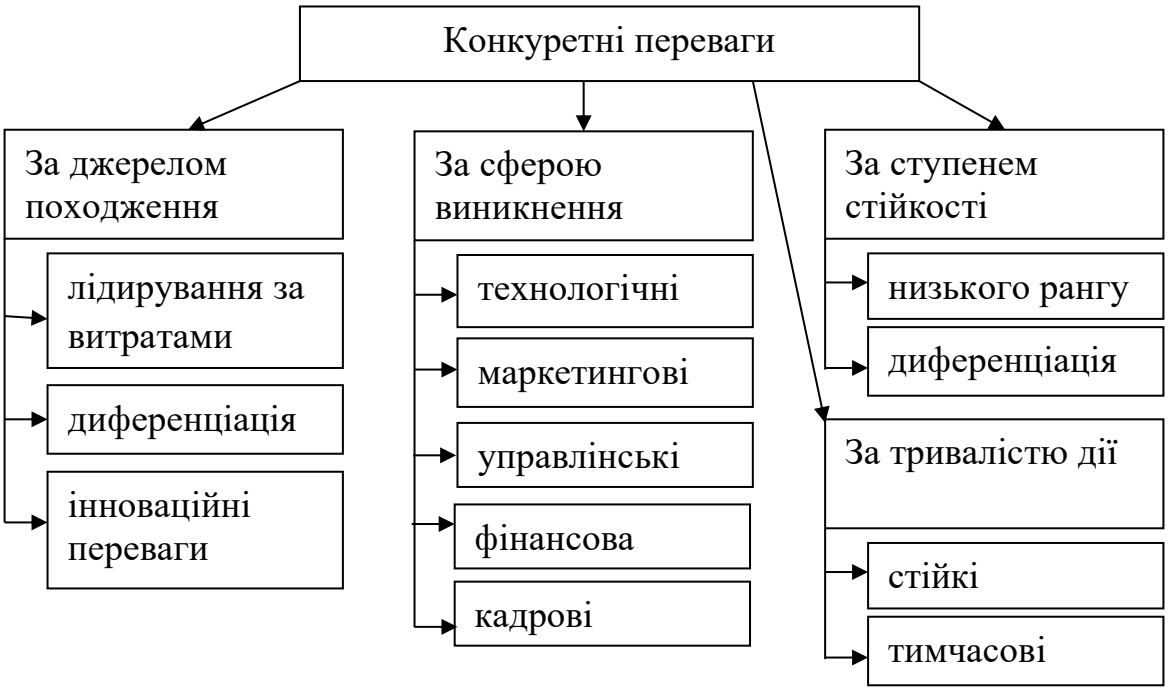


Рис. 2. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором за [6; 7; 12]

Методичні підходи до формування конкурентних переваг визначають логіку та послідовність дій менеджменту: від пошуку ідеї до її впровадження в бізнес-процеси. В науковій літературі виділяють кілька ключових підходів, кожен з яких пропонує свій «інструментарій»: ринковий, ресурсний, компетентісний, ціннісний.

Ринковий підхід базується на методиці Майкла Портера, який часто називають концепцією позиціонування, в основі якої переконання, що джерелом конкурентних переваг є не стільки внутрішні ресурси фірми, скільки її здатність обрати вигідну позицію у галузевому середовищі. Згідно з цим підходом, прибутковість підприємства визначається структурою галузі та місцем, яке організація в ній посідає. Головним завданням

менеджменту стає аналіз зовнішнього оточення для виявлення найбільш привабливих ніш та захист своєї позиції від тиску конкурентів [9, с. 20].

Наступним підходом є *ресурсний підхід,* який базується на твердженні, що джерелом конкурентної переваги є не зовнішнє середовище чи позиція в галузі, а унікальне поєднання ресурсів та здібностей, якими володіє підприємство. У 1984 році Бергер Вернерфельт ввів термін «Resource-Based View» у своїй фундаментальній статті. Він запропонував аналізувати фірму не через її продукти, а через ресурси, які вона використовує. Згідно з цією логікою, кожна компанія є унікальним набором матеріальних і нематеріальних активів. Якщо ці ресурси є цінними, рідкісними та такими, що важко імітувати, вони стають фундаментом для стратегічного успіху. На відміну від ринкового підходу, ресурсний зосереджується на внутрішньому потенціалі: компанія має не просто «вписатися» в ринок, а використовувати свою внутрішню силу, щоб диктувати умови або створювати нові ніші [8].

Також широковідомим підходом є *компетентнісний підхід* у стратегічному менеджменті, що є логічним розвитком ресурсного підходу.

К. К. Прахалад та Гарі Хамел автори концепції ключових компетенцій, своїй класичній статті 1990 року «The Core Competence of the Corporation» вони порівняли корпорацію з деревом: коріння — це ключові компетенції, стовбур — ключові продукти, а гілки та листя — кінцеві товари. Вони довели, що конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі залежить від здатності менеджменту зміцнювати «коріння» [5, с. 114].

В основі цього підходу лежить ідея, що самі по собі активи (обладнання, фінанси, будівлі) мають низьку стратегічну цінність, оскільки їх можна придбати на ринку. Справжня конкурентна перевага виникає завдяки компетенціям — здатності фірми поєднувати ці активи в унікальні процеси та навички, які неможливо просто купити або швидко скопіювати.

Останнім досліджуваним підходом є *ціннісний*, який підхід переносить акцент із володіння ресурсами на процес створення вартості для кінцевого споживача [6]. Основна ідея полягає в тому, що конкурентна перевага виникає не просто з наявності активів, а з того, наскільки ефективно підприємство організовує свої внутрішні операції, щоб на виході клієнт отримав цінність, яка перевищує витрати на її створення.

Проаналізувавши сутність досліджуваних підходів, ми провели їх порівняльний аналіз за ознаками: сутність методу, логіка формування конкурентних переваг та результат. Результати порівняльного аналізу представлені в табл. 2.

Аналіз основних методичних підходів свідчить про те, що кожен із них пропонує власний унікальний вектор пошуку конкурентних переваг, виходячи з різної природи успіху підприємства.

Узагальнюючи, ми визначили, що в сучасних умовах ці підходи не є взаємовиключними, а навпаки — доповнюють один одного, утворюючи синергію. Синтез цих методологій дозволяє підприємству вибудувати багаторівневу систему конкурентоспроможності: від ефективних внутрішніх операцій та унікальних компетенцій до гнучкого маневрування на ринку. Для вітчизняних суб'єктів господарювання найбільш перспективною є інтегрована модель, де внутрішні унікальні спроможності трансформуються у реальну цінність для споживача, забезпечуючи лідерство у обраній ринковій ніші.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз підходів до формування конкурентних переваг

Підхід	Сутність методу	Логіка формування конкурентних переваг	Результат
Ринковий	пошук найбільш вигідної позиції у зовнішньому галузевому середовищі	вибір однієї з базових стратегій на основі аналізу 5 сил конкуренції	вигідна ринкова позиція та захищеність від тиску конкурентів,

			постачальників і покупців
Ресурсний	капіталізація унікальних внутрішніх ресурсів та активів підприємства	ідентифікація ресурсів, що відповідають критеріям VRIO	стійкий ресурсний потенціал, який важко копіювати іншим учасникам ринку
Компетентісний	розвиток колективного навчання, унікальних навичок та інтелектуального капіталу	інтеграція знань та технологій у "ключові компетенції"	ключові продукти та інноваційність, здатність компанії випереджати конкурентів через майстерність
Ціннісний	оптимізація внутрішніх бізнес-процесів через аналіз ланцюжка створення вартості	підвищення ефективності кожної ланки ланцюжка для створення вищої цінності для клієнта	оптимізована бізнес-модель, що забезпечує найвищу споживчу цінність за мінімальних внутрішніх витрат

Джерело: складено автором за [5; 6; 8; 9]

У науковій літературі та практиці менеджменту процес формування конкурентних переваг підприємства розглядається як цілеспрямована, системна діяльність керівництва, що полягає в ідентифікації, створенні та розвитку унікальних характеристик бізнесу, які забезпечують йому перевагу над суперниками в очах споживачів.

Це також сукупність управлінських рішень та організаційних заходів, спрямованих на перетворення наявних ресурсів та можливостей підприємства у конкретну цінність для клієнта, яка є вищою за аналогічні пропозиції конкурентів і забезпечує отримання надприбутку.

В той же час, цей процес характеризується низкою ознак:

- динамічність, оскільки це не разовий акт, а безперервний цикл адаптації до змін ринку;

- ресурсна трансформація, тобто процес переходу від активів до компетенції , і як результат отримання переваги;

- результативність, процес вважається успішним лише тоді, коли сформована перевага є стійкою та релевантною [13, с. 220].

Процес формування конкурентних переваг пов'янаний з процесом формування та реалізації конкурентної стратегії, що в свою чергу в класичному вигляді включає наступні етапи: стратегічний аналіз, формування стратегічних альтернатив, формування конкурентної стратегії, реалізація стратегії, контроль та реагування [5, с. 118].

На основі аналізу класичної моделі формування конкурентної стратегії та досліджених нами підходів до формування конкурентних переваг, ми вважаємо, що процес формування конкурентних переваг має включати етапи представлені на рис. 3.

Початковим етап у формуванні конкурентних переваг підприємства є *аналіз місії та цілей підприємства*. Місія допомагає зрозуміти, чим ми відрізняємося від інших на рівні цінностей. Це база для формування нематеріальних переваг, таких як лояльність клієнтів та сильний бренд. Це своєрідний етап фільтрації. Він відсікає всі «хороші ідеї», які не вписуються в стратегію компанії, і залишає лише ті, що зроблять бізнес цілісним та непереможним.

Наступними етапами є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. *Аналіз внутрішнього середовища* характеризується як комплексна внутрішня діагностика стратегічного потенціалу підприємства. Його метою є ідентифікація прихованих резервів та ключових спроможностей, які можуть бути трансформовані у стійкі конкурентні переваги. Ми вважаємо доцільним використання засад ціннісного та компетентісного підходів на цьому етапі.



Рис. 3. Етапи процесу формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором

Наукова значущість етапу аналізу внутрішнього середовища полягає у переході від описового переліку ресурсів до аналітичного обґрунтування стратегічної стійкості:

- ланцюг цінності дозволяє локалізувати джерела формування переваги в межах операційної діяльності;

- VRIO-аналіз надає можливість верифікувати ці джерела за критерієм стійкості.

Сукупне використання цих методів забезпечує об'єктивну базу для вибору конкурентної стратегії, що ґрунтується на реальних, а не декларованих можливостях підприємства.

Етап *аналізу зовнішнього середовища* дозволяє ідентифікувати ринкові можливості та загрози, а також визначити «правила гри» у галузі. У процесі формування конкурентних переваг цей етап відповідає за зовнішню валідацію внутрішніх спроможностей підприємства.

Наукова характеристика цього етапу передбачає дослідження середовища на двох рівнях: макрорівні та мікрорівні.

На макрорівні аналізують чинники непрямого впливу, які створюють загальний контекст для формування переваг. На мікрорівні проводиться галузевий аналіз за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера Це центральний елемент етапу, який дозволяє оцінити привабливість галузі та рівень конкурентного тиску. При цьому, безпосередній конкурентних аналіз має базуватися на використанні наступних інструментів [2]: бенчмаркінг, картування стратегічних груп, прогнозування реакції.

Якщо внутрішній аналіз виявив силу, то зовнішній аналіз має підтвердити, чи є ця сила затребуваною ринком.

Тобто, аналіз зовнішнього середовища перетворює теоретичні спроможності підприємства на реальну ринкову силу, дозволяючи менеджменту обрати таку конкурентну стратегію, яка максимально використовує сприятливі ринкові можливості та нівелює загрози.

Сутність етапу *вибору джерела формування конкурентної переваги* полягає в інтелектуальному поєднанні внутрішніх унікальних спроможностей підприємства з релевантними ринковими запитами, результатом якого є визначення конкретного напрямку , що забезпечить підприємству стійку перевагу та найвищу норму прибутку в довгостроковій перспективі.

Етап ресурсного забезпечення та розвитку компетенцій є фазою практичної реалізації обраної стратегії. Його сутність полягає у трансформації теоретичного «джерела» переваги в реальну ринкову силу через накопичення, комбінування та розвиток необхідних активів.

Цей етап включає три ключові складові:

- акумуляція та конфігурація ресурсів – підприємство проводить цілеспрямоване інвестування в активи, які були визначені як критичні;

- розвиток ключових компетенцій – колективне навчання, формування організаційного знання, інтеграції навичок;

- створення динамічних спроможностей - формування системи, що дозволяє швидко перерозподіляти ресурси між проектами, оперативно оновлювати застарілі компетенції, створювати внутрішні інноваційні хаби.

Тобто, це перехід від стратегічного планування до капіталізації потенціалу. Це етап створення «внутрішньої сили» організації, де розрізнені ресурси синтезуються в унікальну систему здібностей, яку конкуренти не зможуть легко скопіювати.

Сутність *етапу впровадження та ринкової апробації* полягає в практичному виведенні сформованої конкурентної переваги на ринок для перевірки її реальної цінності в умовах безпосередньої взаємодії зі споживачем. На цій стадії теоретично обґрунтовані переваги трансформуються в конкретні ринкові пропозиції, що супроводжується моніторингом реакції цільової аудиторії та аналізом дій конкурентів у відповідь. Головним завданням етапу є верифікація стратегічних розрахунків: якщо ринок демонструє готовність платити за запропоновану цінність, а підприємство отримує запланований економічний ефект, перевага вважається апробованою та переходить у фазу довгострокового закріплення на ринку.

Сутність кінцевого *етапу корегування та удосконалення* полягає у забезпеченні динамічної стійкості сформованої конкурентної переваги та запобіганні її моральному старінню. Оскільки ринкове середовище постійно змінюється, цей етап виконує роль механізму зворотного зв'язку, який дозволяє вчасно адаптувати стратегію до нових викликів.

Підсумовуючи вищевикладене, процес формування конкурентних переваг є багатовекторний та потребує синхронізацію внутрішніх ресурсів підприємства із мінливими запитами зовнішнього середовища. Це складна система, де кожен етап — від аналізу місії до фінального корегування — вимагає високої управлінської експертизи та аналітичної точності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, ми визначили, що сучасних умовах, які характеризуються високою турбулентністю ринкового середовища, цифровізацією та глобальними викликами, конкурентна перевага трансформувалася зі статичного володіння ресурсами у динамічну здатність підприємства до безперервного оновлення та адаптації. Конкурентна стратегія виступає інструментом і планом дій, який дозволяє ідентифікувати та сформувати конкурентну перевагу.

Необхідність досконалості у реалізації цього процесу диктується жорсткою ринковою конкуренцією: у сучасному економічному просторі лише бездоганно налаштовані бізнес-процеси, унікальні компетенції та здатність до безперервного самовдосконалення дозволяють підприємству не просто вижити, а трансформувати свої сильні сторони у стійке стратегічне лідерство, яке неможливо імітувати.

У подальших дослідження пропонується детально проаналізувати особливості застосування інструментарію конкурентного аналізу у процесі формування конкурентних переваг.

Література

1. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б., Чепіжко О. В. Адаптивне управління розвитком підприємств в умовах невизначеності : монографія. Київ : Вид-во НАУ, 2022. 248 с.

2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с

3. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: методологія та практика : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 312 с.

4. Гаркавенко С.С.Розвиток наукових основ проектно-технологічних робіт на стадії створення конкурентоспроможної продукції взуттєвої та шкіргалантерейної галузі [Текст] : автореф. дис. д-ра техн. наук: 05.18.18. Київський національний ун-т технологій та дизайну. К., 2009. 36 с.

5. Кузнецова І. О. Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120

6. Кузнєцова І.О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2011. Вип. 43 (3).С. 234–239.

7. Кузьмін О. С., Жежуха В. Й. Формування конкурентних переваг у системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2020. № 4. С. 12–20.

8. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2007. 368 с.

9. Портер М. Що таке стратегія. HBR: 10 найкращих статей. Про стратегію / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2018. С. 15–54.

10. Тарнавська Н. П., Живко З. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: від класичних теорій до Agile-підходів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 102–115.

11. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: маркетинг і логістика : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2007. 432 с.

12. Шершньова З. Є. Економічний потенціал підприємства як основа його конкурентоспроможності. *Стратегія економічного розвитку України.* 2002. Вип. 1. С. 132–140.

13. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингові аспекти формування інноваційних конкурентних переваг в умовах цифровізації ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : СумДУ, 2021. № 3. С. 210–222.

References

1. Arefieva, O. V., Kuzenko, T. B., & Chepizhko, O. V. (2022). *Adaptyvne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti* [Adaptive management of enterprise development under conditions of uncertainty]. Kyiv: Vyd-vo NAU [in Ukrainian].

2. Balabanova, L. V. (2006). *Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv* [Marketing management of enterprise competitiveness]. Donetsk: DonDUET [in Ukrainian].

3. Voronkova, A. E. (2007). *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva: metodolohiia ta praktyka* [Strategic management of enterprise competitiveness: Methodology and practice]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalya [in Ukrainian].

4. Harkavenko, S. S. (2009). *Rozvytok naukovykh osnov proektno-tekhnolohichnykh robit na stadii stvorennia konkurentospromozhnoi produktsii vzuttievoi ta shkirhalantereinoi haluzi* [Development of scientific foundations of design and technological works at the stage of creating competitive products of

the footwear and leather goods industry] (Doctoral dissertation abstract, Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu). Kyiv [in Ukrainian].

5. Kuznetsova, I. O., & Gorbatiuk, V. V. (2020). Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstva [Modern approaches to the formation of enterprise competitive strategy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, *(3–4(74–75))*, 109–120. https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120 [in Ukrainian].

6. Kuznetsova, I. O. (2011). Formuvannia spozhyvchoi tsinnosti yak zasnovok stiikykh konkurentnykh perevah pidpryiemstva [Formation of consumer value as a basis for sustainable competitive advantages of an enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, *43(3)*, 234–239 [in Ukrainian].

7. Kuzmin, O. S., & Zhezhuha, V. I. (2020). Formuvannia konkurentnykh perevah u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Formation of competitive advantages in the system of strategic enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, *(4)*, 12–20 [in Ukrainian].

8. Piddubna, L. I. (2007). *Konkurentospromozhnist ekonomichnykh system: teoriia, mekhanizm rehuliuvannia ta upravlinnia* [Competitiveness of economic systems: Theory, mechanism of regulation and management]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].

9. Porter, M. (2018). Shcho take stratehiia [What is strategy]. In *HBR: 10 naikrashchykh statei. Pro stratehiiu* (pp. 15–54). Kyiv: KM-Buks [in Ukrainian].

10. Tarnavska, N. P., & Zhyvko, Z. B. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu: vid klasychnykh teorii do Agile-pidkhodiv [Strategic competitiveness management: From classical theories to Agile approaches]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, *(2(29))*, 102–115 [in Ukrainian].

11. Chukhrai, N. I. (2007). *Formuvannia lantsiuha postavok: marketynh i lohistyka* [Supply chain formation: Marketing and logistics]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniky [in Ukrainian].

12. Shershnova, Z. Ye. (2002). Ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva yak osnova ioho konkurentospromozhnosti [Economic potential of an enterprise as the basis of its competitiveness]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, *(1)*, 132–140 [in Ukrainian].

13. Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, N. S. (2021). Marketynhovi aspekty formuvannia innovatsiinykh konkurentnykh perevah v umovakh tsyfrovizatsii rynku [Marketing aspects of forming innovative competitive advantages under market digitalization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, *(3)*, 210–222 [in Ukrainian].