

УДК 658.5:338.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>**Пляшко О.С.**кандидат економічних наук  
Рівненський державний гуманітарний університет**Pliashko Olha**PhD. in Economic Sc.  
Rivne State University of Humanities  
<https://orcid.org/0000-0001-7202-1036>**Хомич С.В.**кандидат економічних наук  
Рівненський державний гуманітарний університет**Khomych Sergii**PhD. in Economic Sc.  
Rivne State University of Humanities  
<https://orcid.org/0000-0002-8737-1992>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

У статті зроблено акцент на оптимізації витрат як базовому інструменті стратегічного управління конкурентоспроможністю. Розвинуто і систематизовано теоретичні положення сутності та цілей управління конкурентоспроможністю, визначено його стратегічні особливості і акцентовано на ролі персоналу як ключового фактору у забезпеченні конкурентоспроможності. Визначено сутнісні складові оптимізації витрат, зокрема їх економічний та організаційний зміст, і критерії її результативності. Доведено, що оптимізація витрат є невід'ємною частиною системи управління витратами. У статті обґрунтовано її організаційні та функціональні аспекти, систематизовано ключові процеси та етапи оптимізації витрат і запропоновано концептуальні напрями побудови, деталізовано процеси управління витратами з позицій стратегічного управління конкурентоспроможністю. Акцентовано на актуальності вибудовування індивідуальної системи управління витратами як для умов повоєнної розбудови економіки, так і подальших наукових досліджень.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегічне управління, витрати, оптимізація, персонал, ефективність.

## STRATEGICALLY MANAGING COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF COST OPTIMISATION AND PERFORMANCE EVALUATION

The article is aimed at developing the theoretical and methodological foundations of strategic management of competitiveness on the basis of cost optimisation and performance evaluation. To achieve this goal, the article reveals the theoretical foundations of enterprise competitiveness and its strategic management, systemises key processes and stages of cost optimisation in the cost management system, and defines criteria for their effectiveness. The methodological basis of the study is formed by general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, systematic approach and specific tools of strategic management. The article focuses on cost optimisation as a basic tool for strategic management of competitiveness. The role of personnel as a key factor in ensuring competitiveness and the relevance of cost optimisation for domestic business is emphasised on the basis of the identified differences in the ratio of the results of enterprises' activities. The essential components of cost optimisation, in particular their economic and organisational content, are defined, and the criteria for its effectiveness are determined, including efficiency, profitability and productivity, return on investment, resource efficiency and compliance with the competitive strategy. It is proved that cost optimisation is an integral part of an effective cost management system. The article substantiates the organisational and functional aspects of the cost management system, proposes conceptual directions of construction, which consist in organisation of processes of collection, grouping and processing of information on costs of enterprise with a focus on financial and managerial aspects of their formation and introduction of advanced analytics of atypical costs and costs that can potentially lead to formation of competitive advantages with a view to assessing the directions of optimisation. The article details the processes of cost management from the standpoint of strategic competitiveness management and focuses on the universality of methodological tools for their implementation, which provides opportunities for creating individual approaches to cost

optimisation, which is relevant for the conditions of post-war economic development and further scientific research.

**Keywords:** competitiveness, strategic management, costs, optimisation, personnel, efficiency.

**JEL classification:** L10, L20, L29, M11.

**Постановка проблеми.** Сучасні динамізм ринкового середовища, технологічні можливості та глобалізаційні процеси економічного і суспільного розвитку, їх орієнтація на інноваційність та креативність обумовлюють необхідність адаптації традиційних структурно-технологічних, організаційних та управлінських засад функціонування національних економік та їх суб'єктів до викликів та особливостей середовища. Одним з критеріїв такої адаптивності є конкурентоспроможність як здатність суб'єкта функціонувати та відповідати споживацькому попиту, розвиватись самому і синергетично якісно трансформувати середовище. Оптимізація витрат та оцінка результативності є ключовими елементами стратегічного управління конкурентоспроможністю, оскільки зорієнтовані не лише на зменшення витрат і досягнення визначених цілей, а й на раціональне використання ресурсів, що стратегічно сприяє підвищенню ефективності процесів діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим питання сутності та управління конкурентоспроможністю економічних суб'єктів не лише не втрачають актуальності, а й набувають подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальний внесок у дослідження конкурентоспроможності зробили видатні вчені-класики С. Брю, К. Макконел, Дж. Мейсон, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Хайєк, Й. Шумпетер та ін. Теоретичні засади сучасної парадигми стратегічного управління конкурентоспроможністю, її напрями і складові досліджували вітчизняні науковці В. Храпкіна [1], Н. Свтушенко та ін. [2], І. Сахно [3]. Роль людського чинника у забезпеченні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства досліджувала І. Герашенко [4]. Питанням галузевих особливостей стратегічного управління конкурентоспроможності присвячено праці М. Гелелюк [5], Л. Артеменко та М. Ключвіної [6], А. Солов'янчик [7]. Практичним питанням та методичному інструментарію стратегічного управління присвячено праці П. Дженстера та Д. Хассі (P. Jenster & D. Hussey) [8], Р. Каплана та Д. Нортона (R. Kaplan & D. Norton) [9], Дж. Росмана [10], В. Лисицина та ін. [11].

Разом з тим, конкурентоспроможність не є сталою величиною, а детермінується впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а процеси глобалізації та масштабування бізнесу обумовлюють потребу і появу новацій в управлінні, що актуалізує доцільність подальших теоретико-практичних досліджень управління конкурентоспроможністю.

**Метою статті** є розвиток теоретико-методичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат і оцінки результативності. Для досягнення поставленої мети у статті розкрито теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств та її стратегічного управління, систематизовано ключові процеси та етапи оптимізації витрат в

системі управління витратами і визначено критерії їх результативності. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, системного підходу та специфічні інструменти стратегічного управління.

**Виклад основних результатів дослідження.** Згідно класичних положень щодо суті конкурентоспроможності, обґрунтованих М. Портером, конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами [12, с.23]. Як загальноекономічну категорію конкурентоспроможність найчастіше характеризують за трьома основними сутностями [13, с.21-22]:

- 1) потенційну або реалізовану здатність витримати конкуренцію;
- 2) набір характеристик, що відображають конкурентні переваги як за ступенем відповідності до конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення;
- 3) здатність приносити прибуток на вкладений капітал або перевищення над середньостатистичним прибутком.

Відповідно не існує і єдиного підходу до трактування сутності поняття управління конкурентоспроможністю. В. Храпкіна [1] виділяє наявність трьох напрямів наукової думки трактування цієї категорії:

- 1) як функції управління, менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи [5, с. 15];
- 2) сукупність певних дій та способів впливу з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу [7, с.53];
- 3) як процес управління – систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу [1, с.247].

І. Сахно виділяє системний, ситуаційний та процесний підходи до управління конкурентоспроможністю. Системний підхід полягає в трактуванні управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупності (набору) взаємопов'язаних елементів системи управління, таких як мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Ситуаційний підхід ґрунтується на оцінці обставин та умов, що склалися в кожній конкретній ситуації, та виборі найбільш оптимальних способів та методів досягнення конкурентних переваг підприємства чи інших його цілей серед множини альтернатив. Із позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації сукупності

управлінських функцій: розроблення цілей, планування, організація, мотивація та контроль [3, с.99].

Поділяючи обґрунтування Н. Євтушенко, Н. Дрокіної та Н. Савенко [2, с. 132], управління конкурентоспроможністю визначаємо як процес, що забезпечує можливість, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів системи управління (мета, об'єкт і суб'єкт, методи, принципи, функції), зорієнтованих на досягнення визначених цілей і формування конкурентних переваг. При цьому акцентуємо на винятковій ролі персоналу підприємства, який є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки саме працівники забезпечують ефективну реалізацію бізнес-процесів і адаптацію до змін ринку, що і розкрила І. Герашенко у [4].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає стратегічний, поточний і оперативний рівні. Кожен рівень управління передбачає, але не обмежується, відповідними планами, які дозволяють забезпечувати ефективну діяльність організації у певному часовому проміжку. Стратегічне управління зорієнтоване на так звану «довгу позицію» і, як зазначають В. Немцов і Л. Довгань [14, с.43], воно є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії та інструменти для досягнення цих цілей з огляду на всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються.

Основними цілями стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств є:

- окреслення конкурентних переваг та формування на їх основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках;
- забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності;
- формування ресурсних резервів із метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні чинники впливу для мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства [6, с. 68].

Конкурентні стратегії є одним з етапів та інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Ю. Лопатинський виділяє такі основні їх види:

1. Стратегія лідерства з урахуванням низьких витрат – ґрунтується на досягненні стійкої переваги у витратах у порівнянні з конкурентами. Цей підхід передбачає постачання на ринок товарів/послуг за привабливими для споживача цінами і акцент на оптимізацію витрат та врахування обмежуючих факторів (інфляція, вплив інституційного середовища, проблеми із матеріально-сировинним забезпеченням);

2. Стратегія індивідуалізації – полягають у виробництві унікальної продукції, яка відрізняється від аналогічної у конкурентів та є більш привабливою для покупців. Досягнення цілей стратегії обумовлюється ретельним дослідженням поведінки та потреб покупців, а її реалізація спрямована на отримання підприємством високих прибутків;

3. Стратегія концентрації на ринковій ніші – передбачає зосередження уваги на обмеженому сегменті ринку, який може визначатись регіональними особливостями чи властивостями товару, привабливими для учасників цього сегмента.

4. Стратегія найкращої вартості – передбачає орієнтацію на товари високої якості з низькими витратами.

5. Стратегія інновації – орієнтує на використання продуктових, ринкових, організаційних, управлінських, технологічних нововведень як щодо території, так і конкретного ринку.

6. Стратегія фокусування – орієнтація на утримання «свого» сегмента ринку. Найчастіше використовується в комбінації з іншими стратегіями [15].

М. Портер серед них виділяє три потенційно успішних стратегічних підходи: лідерство у сукупних витратах, диференціювання та фокусування. При цьому він наголошує, що лідерство у витратах можливе лише за агресивної політики розбудови виробничих потужностей в економічно ефективних масштабах, зниження витрат завдяки досвіду, жорстокого контролю виробничих і непрямих витрат, уникання дрібних операцій з клієнтами, мінімізації витрат за такими напрямками як дослідження і розробки, обслуговування, система продажів, реклама, що потребує серйозного управлінського контролю за сферою витрат. Разом з тим, лідерство у витратах забезпечує фірмі отримання доходів, що перевищують середньогалузеві, а відтак – захист від конкурентів, бо нижчі витрати дають можливість отримувати прибуток навіть тоді, коли інші гравці вже втратили конкурентоспроможність; захищає від впливових покупців через відсутність можливості останніми знижувати ціни до неприйнятної рівня та від влади постачальників, бо наявність фінансового ресурсу забезпечує гнучкість у розв'язанні проблем, пов'язаних зі здорожчанням вхідних ресурсів [12, с. 61].

Оптимізація витрат є фундаментальним інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю. Її суть полягає не лише в коригуванні величини витрат (наприклад, зниження на одиницю виробленої продукції, мінімізація співвідношення «витрати/дохід»), а й в організаційній оптимізації (розширена аналітика класифікації та групування з подальшим аналізом) та, як наслідок, раціональному використанні ресурсів та виявленні резервів підвищення рентабельності господарських процесів і видів діяльності, формуванні стійких конкурентних переваг, а відтак – і зниження рівня ризику господарської діяльності. Зауважимо, що для вітчизняного бізнесу питання оптимізації витрат є актуальним навіть з огляду на усереднені показники співвідношення витрат та доходів (рис.1): в

середньому для генерування 1 грн. виручки в національній економіці залучається 0,47 грн. витрат, але фактично це співвідношення нижче середнього по

економіці лише у підприємств чотирьох галузей, що вказує на диспаритет у розвитку та доцільність його вирівнювання.



Рис.1. Усереднене співвідношення доходів та витрат підприємств за видами діяльності, грн.(2012-2022 рр.)

Джерело: розраховано авторами за даними [16]

Критеріями результативності оптимізації витрат, виходячи з її сутності і враховуючи аргументацію П. Дженстера і П. Хассі [8] та Р. Каплана та Д. Нортона [9], визначимо:

- економічність – співвідношення витрат і результатів, за якого менші витрати при збереженні якості свідчать про вищу результативність;
- збільшення рентабельності щодо обсягу витрат;
- зростання продуктивності на одиницю витрат;
- окупність інвестицій (ROI) – досягнення фінансових результатів, що перевищують інвестовані ресурси;
- ефективність використання ресурсів – зниження непродуктивних витрат без зменшення обсягів або якості діяльності;
- стратегічну відповідність витрат і результатів загальній конкурентній стратегії підприємства.

Важливу роль у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат відіграє реалізована на підприємстві система управління витратами, яка організаційно охоплює всі етапи та аналітику (номенклатуру, суб'єкт-об'єктну взаємодію) витрат і функціонально забезпечує здійснення управлінських функцій з метою досягнення визначених

стратегічних цілей. З огляду на те, що формування витрат здійснюється в управлінському, орієнтованому на внутрішні потреби підприємства, та фінансовому, зорієнтованому на виконання зобов'язань перед зовнішніми контрагентами, аспектах [17, с. 22], важливою складовою системи управління витратами є раціональна організація процесів збору, групування та обробки інформації про витрати підприємства, орієнтована як на витрати загалом (фінансовий аспект), так і в розрізі більш деталізованих об'єктів їх формування (управлінський аспект). Концепція системи управління витратами на підприємстві наведена на рис.2.

Об'єктом пропонованої системи є витрати, суб'єктом – керівники та уповноважені фахівці підприємства і його структурних підрозділів. Зауважимо, що раціональний розподіл обов'язків і вдосконалення навичок працівників також сприяють скороченню зайвих витрат та підвищенню продуктивності. Управлінські процеси, що реалізують основні функції менеджменту, в системі управління витратами структуровано за етапами: вхідні дані та класифікація витрат, аналітика, прийняття та реалізація рішень. Кожен етап пов'язаний із попереднім і наступним, забезпечуючи цілісний підхід до управління витратами.

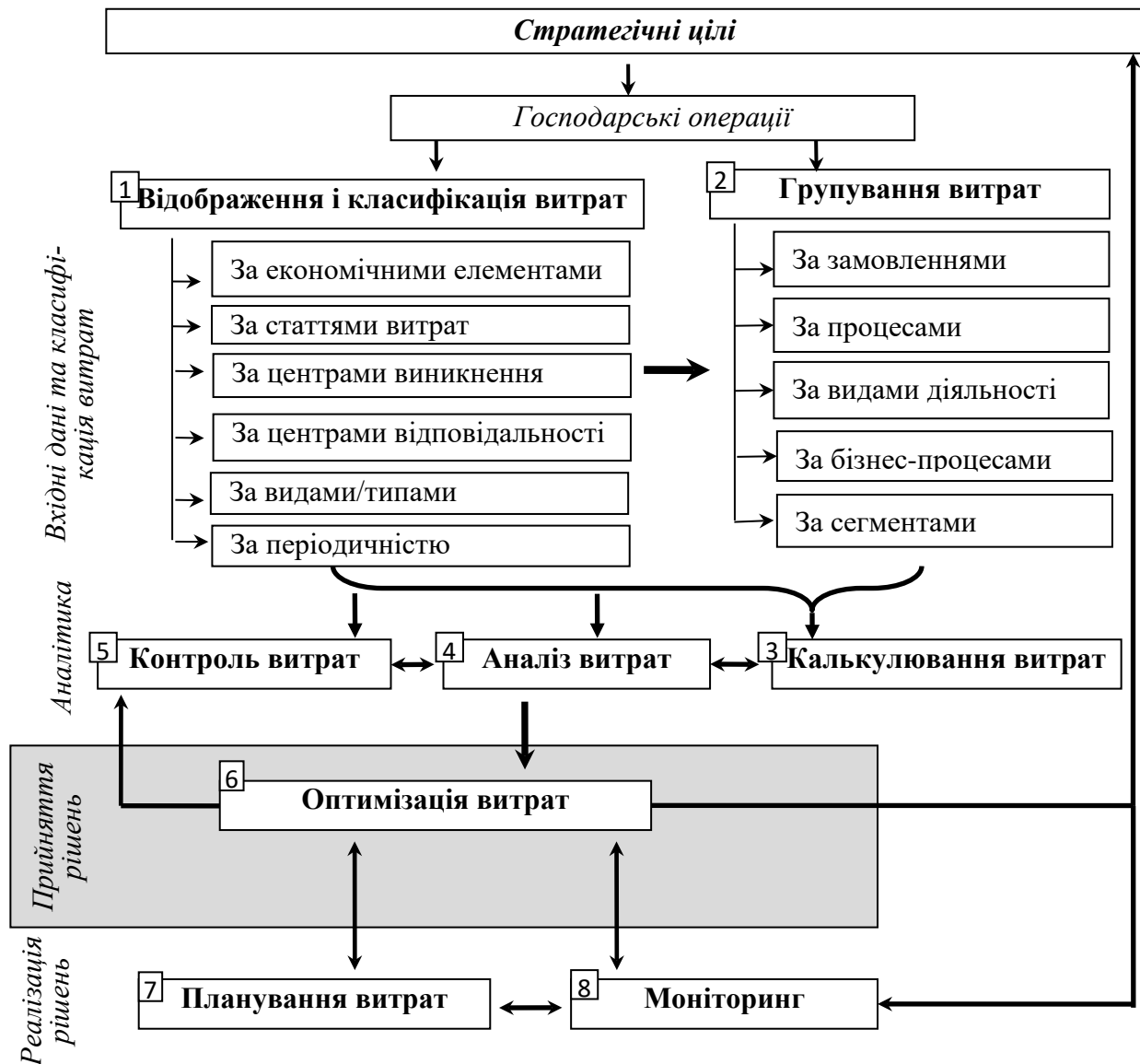


Рис.2. Система управління витратами на підприємстві  
Джерело: розроблено авторами.

Система базується на поопераційному підході формування витрат, що передбачає їх визнання в момент формування відповідного підтверджувального документа. Не зважаючи на чинні правила визнання в бухгалтерському обліку витрат, пов'язаних з придбанням матеріальних запасів (принцип зіставності доходів і витрат, згідно якого витрати визнаються в періоді виникнення доходу, тобто фактично в момент відвантаження товарів чи готової продукції), сучасні облікові інформаційні системи через можливості розширеної аналітики (наприклад, субконто) дозволяють ідентифікувати витрати не лише за бухгалтерською приналежністю, а й управлінськими пріоритетами: центрами виникнення і відповідальності, видами, типами і т.і. з подальшим їх групуванням відповідно до потреб системи управління. На цьому етапі доцільно впровадити розширену аналітику і для нетипових витрат підприємства з метою виявлення їх доцільності, контрольованості, впливу на замовлення та фінансові показники, і витрат,

які можуть потенційно призводити до формування конкурентних переваг: витрат на інновації, розвиток персоналу, цифрову трансформацію. До того ж, таке розширене структурування інформації дозволить проаналізувати, за якими напрямками (технологічні чи управлінські [11]) здійснюється оптимізація витрат та оцінити їх результативність.

Характеристику процесів управління витратами наведено в таблиці 1. В таблиці представлено методи, які найбільш поширені у практиці стратегічного управління, але їх розподіл за процесами та етапами є досить умовним, оскільки більшість з них є комплексними та універсальними. В сучасній бізнес та науковій літературі описані успішні кейси стратегічного управління конкурентоспроможністю, які базуються на визначених методах. Наприклад, впровадження концепції ощадливого виробництва (Lean Production) компанією Toyota, що передбачає усунення всіх видів витрат, які не додають цінності для кінцевого споживача.

Результатом оптимізації стало зниження витрат на виробництво на 15–20%, збільшення продуктивності праці на 30% та покращення якості продукції, що дозволило стати лідером у галузі автомобілебудування [18]. Реінжиніринг бізнес процесів на АТ «АвтоКрАЗ» дозволив скоротити час на оформлення документів у 2 рази, розробити плани графіки технологічних процесів, розробити заходи по організації робочого

простору, що сукупно призвело до паритету сильної сторони підприємства над конкурентом [19]. Автоматизація складських та логістичних процесів на Amazon шляхом впровадження роботизованих систем на складах і використання алгоритмів для оптимізації логістики призвело до скорочення витрат на обробку одного замовлення на 35% [10].

Таблиця 1

**Деталізація процесів управління витратами з позицій стратегічного управління конкурентоспроможністю**

Процес	Суть процесу	Значення в управлінні конкурентоспроможністю	Основні методи
Калькулювання	Розрахунок собівартості продукції/послуг	Забезпечує точність оцінки собівартості та формування конкурентних цін	Директ-костинг, Стандарт-костинг, Activity-Based Costing (ABC)
Аналіз витрат	Дослідження структури і динаміки витрат та факторів, що на них впливають	Виявляє можливості зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів	Методи економічного аналізу, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, ABC/XYZ маржинальний аналіз
Контроль витрат	Порівняння фактичних і планових витрат та виявлення відхилень і їх причин.	Дозволяє оперативно реагувати на відхилення і мінімізувати ризики втрати конкурентоспроможності.	Цільове управління витратами, бенчмаркінг, аналіз відхилень, бюджетний і нормативний контроль
Оптимізація витрат	Пошук і реалізація способів зниження витрат без втрати якості продукції/послуг.	Дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити конкурентні переваги	Управління витратами за життєвим циклом (Life Cycle Costing), Реінжиніринг бізнес-процесів, Ощадливе управління (Lean Production), TQM (Total Quality Management), скорочення зайвих витрат (Waste Elimination)
Планування витрат	Розробка планів витрат на основі стратегічних цілей підприємства.	Забезпечує раціональний розподіл ресурсів	Методи бюджетування (Zero-Based Budgeting, Activity-Based Budgeting) прогнозування
Моніторинг	Спостереження за витратами та оцінка їх відповідності встановленим критеріям.	Забезпечує своєчасне виявлення тенденцій, що можуть вплинути на конкурентоспроможність	KPI-аналіз, дашборди, моніторинг ключових показників, аналіз даних

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 9, 17, 6].

**Висновки.** Конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою, яка визначає його здатність успішно функціонувати на ринку, проте вона є не статичним станом, а динамічним процесом, який потребує постійного управління. Стратегічне управління конкурентоспроможністю зорієнтоване на довгостроковий період і цілі, які полягають в адаптації процесів та систем підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення цілей шляхом ефективного використання ресурсів і створення цінності для клієнтів. Одним з фундаментальних його підходів є оптимізація витрат, суть якої полягає не лише в їх мінімізації, а й організації ефективного управління з метою забезпечення раціонального використання ресурсів, що в кінцевому підсумку забезпечує економічність, зростання рентабельності, підвищення продуктивності, окупність інвестицій та ефективність використання ресурсів і відповідність загальній стратегії підприємства.

Система управління витратами є основою для оптимізації витрат, оскільки забезпечує аналіз, контроль, планування та моніторинг витрат, тобто формує інформаційну базу для прийняття рішень. Тому система управління витратами на підприємстві повинна бути зорієнтована на раціональну організацію збору, обробки та аналізу інформації про витрати з урахуванням як фінансового, так і управлінського аспектів їх формування. Наявність розробленого і успішно імплементованого в практику методичного інструментарію на кожному з етапів управління витратами дає можливість підприємствам вибудовувати індивідуальну систему управління витратами, і як наслідок, їх оптимізації і формування конкурентних переваг з урахуванням як власних потреб підприємства, так й існуючого досвіду, що є актуальним для умов повоєнної розбудови економіки і подальших наукових досліджень.

## Список використаних джерел:

1. Храпкіна В.В. (2020). Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії, № 51, С. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>.
2. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко, Н.В. (2020). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, № 156. С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.
3. Сахно І.В. (2020). Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. Інтелект XXI, № 3. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>.
4. Геращенко І.М. (2019). Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. Бізнес Інформ, № 11. С. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>.
5. Галелюк М.М. (2008). Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України, № 2. С. 15–21. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8236/4-Galelyuk.pdf>.
6. Артеменко Л.П., Клюквіна М.С. (2013). Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського національного університету, Т. 21. Вип. 7(1). С. 68–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2013\\_21\\_7%281%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7%281%29_13).
7. Солов'яничук А.В. (2005). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком, № 4(182), С. 48–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2015\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_4_9).
8. Jenster P., Hussey D.E. (2001). Company analysis. Determining strategic capability, Wiley: Chichester. 368 p.
9. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
10. Росман Дж. (2020). Думай, як Amazon. Як стати лідером у цифровому світі: 50 1/2 ідей. Київ : КМ-Букс, 336 с.
11. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. (2009). Ноль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. Problems of a systemic approach to the economy enterprises, № 9. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4356>.
12. Портер М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 424 с.
13. Безтелесна Л.І., Пляшко О.С. (2017). Конкурентоспроможні людські ресурси: механізм забезпечення в національній економіці: монографія. К.: Кондор: Вид-во, 184 с.
14. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. (2002). Стратегічний менеджмент. Київ : Експрес-Поліграф, 560 с.
15. Лопатинський Ю.М. (2023). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>.
16. Державна служба статистики. URL: <https://stat.gov.ua/>.
17. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. (2017). Управління витратами: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 166 с.
18. Малічевський В. (2023). Ощадливе виробництво від А до Я. Київ: Фабула, 448 с.
19. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. (2020). Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління, № 2(38). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>.

## References:

1. Khrapkina V.V. (2020). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv. [Management of the competitiveness of enterprises]. Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies, No. 51. Pp. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>. [in Ukrainian].
2. Ievtushenko N.O., Drokina N.I., Savenko, N.V. (2020). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt. [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. Ekonomichnyi prostir - Economic space, No. 156. Pp. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>. [in Ukrainian].
3. Sakhno I.V. (2020). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: stratehichnyi aspekt [Management of enterprise competitiveness: strategic aspect]. Intelekt XXI - Intelligence XXI, No. 3. Pp. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>. [in Ukrainian].
4. Herashchenko I.M. (2019). Liudski resursy yak osnovnyi chynnyk konkurentospromozhnosti ta stratehichnoho planuvannia pidpriemstva [Human resources as the main factor of competitiveness and strategic planning of the enterprise] Biznes Inform - Business Inform, No. 11. Pp. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>. [in Ukrainian].
5. Haleliuk M.M. (2008). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu mashynobuduvannia pidpriemstva [The management system of the competitiveness of the machine-building enterprise]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Herald of economic science of Ukraine, No. 2. Pp. 15–21. Retrieved from:

<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8236/4-Galelyuk.pdf>. [in Ukrainian].

6. Artemenko L.P., Kliukvina M.S. (2013). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv [Strategic management of the competitiveness of machine-building enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of the Dnipropetrovsk National University*, No. 7(1). Pp. 68–73. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2013\\_21\\_7%281%29\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7%281%29__13). [in Ukrainian].

7. Solovianchyk A.V. (2005) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva rynku posluh [Strategic management of the competitiveness of the service market enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom - Development management*, No. 4(182). Pp. 48–54. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2015\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_4_9). [in Ukrainian].

8. Jenster P., Hussey D.E. (2001). *Company analysis. Determining strategic capability*. Wiley. Chichester. [in English].

9. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. [in English].

10. Rossman Dzh. (2020). Dumai, yak Amazon. Yak staty liderom u tsyfrovomu sviti: 50 1/2 idei [Think like Amazon. How to become a leader in the digital world: 50 1/2 ideas]. Kyiv : KM-Buks. [in Ukrainian].

11. Lysytsyn V.D., Lysenko O.I., Vovk Yu.S. Rol «oshchadlyvoho vyrobnytstva» v diialnosti pidpriemstva [The goal of "thrifty production" in the company's activities]. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*, No. 9. Retrieved from: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4356>. [in Ukrainian].

12. M. Porter (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis]. K.: Nash format. [in Ukrainian].

13. Beztelesna L.I., Pliashko O.S. (2017). Konkurentospromozhni liudski resursy: mekhanizm zabezpechennia v natsionalnii ekonomitsi: monohrafiia [Competitive human resources: mechanism of provision in the national economy: monograph]. K.:Kondor:Vydavnytstvo [in Ukrainian].

14. Nemtsov V.D., Dovhan L.Ie. (2002). *Stratehichniy menedzhment [Strategic management]*. Kyiv : Ekspres-Polihrاف [in Ukrainian].

15. Lopatynskyi Yu.M. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu [Strategic management of enterprise competitiveness on the basis of controlling]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia - Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, No. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>. [in Ukrainian].

16. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]. Retrieved from: <https://stat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

17. Chorna M.V., Smirnova P.V., Buhrimenko R.M. (2017). *Upravlinnia vytratamy: navch. Posib [Cost management: education manual]*. Kharkiv: KhDUKht [in Ukrainian].

18. Malichevskyi V. (2023). *Oshchadlyve vyrobnytstvo vid A do Ya [Lean production from A to Z]*. Kyiv:Fabula [in Ukrainian].

19. Sakun L.M., Sukhomlyn L.V., Riznichenko L.V., Vielkin B.O. (2020). Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak suchasnyi metod upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi [Reengineering of business processes as a modern method of managing strategic changes in the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and management organization*, No. 2(38). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>. [in Ukrainian].