АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент

УДК 331.101.262

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.20764161

Розвиток людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Воля-Кабель»)

Парій Людмила Віталіївна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
https://orcid.org/0000-0002-7070-2521

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» на основі розвитку та капіталізації його людського капіталу в умовах нестабільного ринкового середовища. Досліджено специфіку функціонування підприємства телекомунікаційної галузі та доведено доцільність застосування гібридної конкурентної стратегії, що поєднує диференціацію послуг та оптимізацію витрат. Сформовано комплексний підхід до трансформації бізнес-процесів компанії за п’ятьма ключовими напрямами: підвищення якості послуг, оптимізація витрат і ресурсного забезпечення, інноваційний розвиток, активізація маркетингової діяльності та підвищення ефективності управління.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Обґрунтовано, що інтеграційним містком між операційною ефективністю та унікальністю ринкової пропозиції виступає професіоналізм, клієнтоорієнтованість та адаптивність персоналу. Запропоновано конкретні заходи, зокрема модернізацію мережевих рішень, цифровізацію процесів, автоматизацію менеджменту та системне інвестування в компетенції працівників. Доведено, що реалізація наведених рекомендацій забезпечить формування стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, людський капітал, гібридна конкурентна стратегія, телекомунікаційні послуги, диференціація, оптимізація витрат, ефективність управління, ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ».

Human Capital Development as a Factor in Increasing Enterprise Competitiveness (Case Study of LLC "Volia-Cable")

Parii Liudmyla
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Management,
Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-7070-2521

Abstract. The article is devoted to the substantiation of practical measures aimed at increasing the competitiveness of LLC "VOLIA-CABLE" based on the development and capitalization of its human capital in an unstable market environment. The specifics of the telecommunication enterprise functioning are investigated and the expediency of applying a hybrid competitive strategy, which combines service

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

differentiation and cost optimization, is proved. A comprehensive approach to the transformation of the company's business processes has been formed in five key areas: improving service quality, optimizing costs and resource allocation, innovative development, revitalizing marketing activities, and increasing management efficiency. It is substantiated that the professionalism, customer orientation, and adaptability of personnel serve as an integration bridge between operational efficiency and the uniqueness of the market offer. Specific measures are proposed, including the modernization of network solutions, digitalization of operations, management automation, and systematic investment in employee competencies. It is proved that the implementation of these recommendations will ensure the formation of sustainable competitive advantages of the enterprise in the long term.

Keywords: enterprise competitiveness, human capital, hybrid competitive strategy, telecommunication services, differentiation, cost optimization, management efficiency, LLC "VOLIA-CABLE".

Постановка проблеми. В умовах цифровізації, загострення конкуренції та макроекономічної нестабільності в Україні традиційні матеріальні та фінансові ресурси втрачають свій вирішальний вплив на ринкові позиції підприємств. У телекомунікаційній галузі, яка відрізняється високою технологічністю та стрімкою зміною споживчих переваг, головним драйвером формування довгострокових конкурентних переваг стає людський капітал.

Сучасні провайдери, зокрема ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ», змушені впроваджувати гібридні стратегії, що вимагають одночасної диференціації послуг і оптимізації операційних витрат. Проте на практиці виникає суперечність: попри визнання важливості персоналу, людський капітал часто розглядається як стаття поточних витрат, а не як стратегічний інвестиційний актив. Брак адаптованих механізмів інтеграції людського потенціалу в систему стратегічного менеджменту компанії стримує реалізацію її ринкових

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

можливостей. Це актуалізує потребу в розробці комплексних практичних заходів, де професіоналізм та адаптивність працівників виступають основою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування конкурентних стратегій підприємства яке інтегрується з концепцією людського капіталу, знайшла широке відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції та стратегічного управління здійснили М. Портер [14], І. Ансофф [12], Ф. Котлер [13], які обґрунтували базові моделі конкурентних стратегій, аналізу ринкового середовища та формування стратегічних рішень. Серед вітчизняних науковців значний внесок зробили А. М. Ткаченко [9], Л. В. Балабанова [1], А. В. Волошин [2], А. В. Гриньов [3], І. О. Ступак [8], В. І. Кравченко [4], Т. М. Халімон [11]. Їхні праці враховують специфіку функціонування підприємств в умовах трансформаційної економіки, нестабільності ринкового середовища та особливостей національної економічної системи. Дослідження українських учених спрямовані на адаптацію класичних підходів стратегічного управління до сучасних умов господарювання, а також на розробку практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Окреме місце у цих розробках посідає пошук ефективних механізмів відтворення та накопичення людського капіталу як внутрішнього ендогенного чинника, що забезпечує гнучкість, стійкість та інноваційну готовність вітчизняних компаній до кризових викликів ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» та обґрунтування вибору гібридної конкурентної стратегії свідчать про наявність як значного потенціалу розвитку підприємства, так і певних проблемних аспектів, що стримують повною мірою реалізацію його конкурентних переваг. У цьому контексті особливої актуальності набуває

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

розробка комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного ринку на основі ефективного використання та нарощування його людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є багатогранним процесом, який передбачає не лише вдосконалення окремих напрямів діяльності, а й комплексну трансформацію управлінських, виробничих, маркетингових та інноваційних процесів де провідну роль відіграє професіоналізм та адаптивність персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей із практичними діями та підвищити ефективність реалізації обраної конкурентної стратегії. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» доцільно виділити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, які відповідають гібридній стратегії, а саме: посилення диференціації послуг через підвищення клієнтоорієнтованості співробітників, оптимізація витрат і ресурсів, розвиток інноваційної діяльності, підвищення гнучкості управління та капіталізація людського потенціалу компанії.

Основні заходи, які сприятимуть підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» на основі розвитку його людського капіталу відображені в табл. 1. Представлений комплекс заходів дозволяє системно підійти до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» та забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень підприємства. Водночас кожен із визначених напрямів має власну специфіку реалізації та різний вплив на кінцеві результати діяльності, що зумовлює необхідність їх більш детального обґрунтування. У зв’язку з цим доцільно розглянути запропоновані заходи більш ґрунтовно, починаючи з підвищення якості послуг, інвестування в компетенції

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

персоналу та розвитку диференціації як ключового елементу гібридної конкурентної стратегії підприємства.

Таблиця 1

Основні заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»

Напрям підвищення конкуренто-спроможності	**Зміст заходів**	**Очікувані результати та ефект**
Підвищення якості послуг та диференціація	Модернізація технологічних рішень та тарифних планів; розширення асортименту послуг відповідно до потреб ринку; забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки (наприклад, ISO/IEC 27001); впровадження систем контролю якості обслуговування на всіх етапах надання послуг.	Підвищення конкурентоспроможності послуг; формування унікальної ринкової пропозиції; зростання довіри споживачів; зміцнення бренду підприємства.
Оптимізація витрат та ресурсного забезпечення	Інтеграція енергоефективних та екологічних технологій; оптимізація використання технічних засобів та мережевих ресурсів; модернізація логістики та процесів матеріально-технічного забезпечення; мінімізація операційних та непродуктивних втрат; раціоналізація управління персоналом та підвищення продуктивності праці.	Зниження собівартості послуг; підвищення рентабельності діяльності; покращення фінансових результатів; зміцнення цінової конкурентоспроможності.
Інноваційний розвиток підприємства	Модернізація виробничих потужностей; впровадження сучасного технологічного обладнання; розробка нових технологічних рішень; інвестування у науково-дослідні роботи; цифровізація операційної діяльності підприємства.	Підвищення технологічного рівня підприємства; створення нових конкурентних переваг; розширення ринкових можливостей; забезпечення довгострокового розвитку.
Розвиток маркетингової діяльності	Проведення маркетингових досліджень; удосконалення цінової політики; розвиток цифрового маркетингу та онлайн-просування; розбудова ефективної системи дистрибуції послуг.; підвищення рівня взаємодії зі споживачами.	Розширення ринку збуту послуг; підвищення впізнаваності бренду; збільшення обсягів надання та продажу послуг; зміцнення ринкових позицій.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Підвищення ефективності управління	Вдосконалення організаційної структури; автоматизація управлінських процесів; впровадження сучасних інформаційних систем; підвищення кваліфікації персоналу; покращення координації між підрозділами.	Підвищення якості управлінських рішень; скорочення часу на їх прийняття; підвищення продуктивності праці; забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства.

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації підприємства.

Варто більш детальніше розглянути кожен із запропонованих напрямів. Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі є якість послуг, яка безпосередньо впливає на довіру споживачів, ринкові позиції та можливості розширення діяльності. Для ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» підвищення якості послуг виступає не лише вимогою ринку, а й стратегічним пріоритетом, що формує основу для реалізації диференціаційної складової конкурентної стратегії. У сучасних реаліях цінність телекомунікаційних послуг визначається не лише їхньою доступністю та безперебійністю, а й відповідністю міжнародним стандартам безпеки, стабільністю мережевих характеристик та рівнем контролю якості на всіх етапах обслуговування абонентів. У зв’язку з цим одним із ключових заходів є подальше вдосконалення системи управління якістю на підприємстві, що передбачає підвищення кваліфікації технічного персоналу, посилення контролю технічного обладнання та мережевих компонентів, оптимізацію експлуатаційних процесів і впровадження сучасних методів моніторингу сервісу.

Важливим напрямом є також розширення асортименту послуг з урахуванням потреб ринку та тенденцій розвитку галузі. Це передбачає розробку нових сервісних продуктів, удосконалення існуючих пакетів послуг, а також орієнтацію на більш вузькі сегменти споживачів. Такий підхід дозволяє підприємству не лише задовольняти поточний попит, а й формувати нові ринкові ніші, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій. Окрему увагу слід приділити інноваційній складовій диференціації, яка включає впровадження

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

новітніх мережевих технологій, модернізацію інфраструктурного обладнання та вдосконалення форматів надання телекомунікаційних послуг. Успіх інноваційної діяльності безпосередньо залежить від інтелектуального потенціалу та готовності персоналу до безперервного навчання, адже саме це дозволяє підприємству створювати додану цінність послуг, підвищувати її привабливість для споживачів та забезпечувати відповідність сучасним вимогам ринку.

Крім того, важливим елементом диференціації є формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення бренду. У телекомунікаційній сфері репутація провайдера відіграє вирішальну роль, оскільки споживачі віддають перевагу перевіреним та надійним операторам зв'язку. У зв’язку з цим доцільно активізувати маркетингову діяльність, спрямовану на підвищення впізнаваності бренду, розвиток цифрових комунікацій із абонентами та формування довгострокових відносин із партнерами. Саме реалізація заходів щодо підвищення якості послуг та розвитку диференціації на основі капіталізації знань і вмінь працівників дозволить ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» сформувати стійкі конкурентні переваги, підвищити рівень довіри споживачів та зміцнити свої позиції на цьому ринку. Водночас ефективність цього напряму значною мірою залежить від його узгодженості з іншими складовими конкурентної стратегії, зокрема оптимізацією витрат та підвищенням ефективності управління.

Поряд із підвищенням якості послуг та розвитком диференціації, важливим напрямом зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» є оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Саме цей аспект забезпечує економічну основу реалізації конкурентної стратегії та дозволяє підприємству підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Раціональне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та підвищення рентабельності підприємства. Для ТОВ

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

«ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» актуальність цього напряму обумовлена необхідністю підвищення ефективності операційної діяльності на фоні коливань обсягів продажу послуг та змін ринкової кон'юнктури. Одним із першочергових заходів у межах даного напряму є модернізація технологічних процесів шляхом впровадження енергоефективних та інноваційних рішень. Це дозволяє знизити витрати енергоносіїв та мережевих матеріалів, скоротити операційні втрати та підвищити загальну ефективність використання наявної інфраструктури. Важливим є також оновлення апаратно-технічного комплексу, що сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та зменшенню витрат на експлуатацію та обслуговування мережі. Не менш важливим є удосконалення системи управління складськими запасами, оскільки профіцит або дефіцит обладнання й матеріалів може призводити до додаткових витрат або перебоїв у процесах підключення та обслуговування абонентів. Оптимізація обсягів складських запасів, впровадження сучасних методів планування потреб у матеріалах та автоматизація складських процесів дозволяють знизити витрати на зберігання та підвищити оборотність оборотних активів.

Суттєвим резервом зниження витрат є також оптимізація логістичних процесів. Раціоналізація транспортних витрат, вдосконалення системи постачання обладнання, а також вибір оптимальних каналів продажу послуг дозволяють скоротити операційні витрати та підвищити ефективність маркетингової та збутової діяльності підприємства. Окрему увагу доцільно приділити якісному розвитку людського капіталу як головного чинника підвищенню ефективності використання трудових ресурсів. Це передбачає вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників для мінімізації технологічного браку, а також оптимізацію чисельності персоналу відповідно до потреб підприємства. У результаті це сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю операційного доходу [5].

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Разом із заходами щодо підвищення якості послуг та оптимізації витрат, вагомим чинником зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»» є розвиток інноваційної діяльності підприємства, успіх якої залежить від якості його людського капіталу. Саме інновації забезпечують довгострокові конкурентні переваги, дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати нові можливості для зростання. Інноваційна діяльність у сфера електронних комунікацій є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме впровадження інноваційних технологій, розробка сучасних сервісних продуктів та модернізація експлуатаційних процесів визначають позиції підприємства на ринку. Для ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» інноваційний розвиток виступає важливим напрямом реалізації диференціаційної складової конкурентної стратегії та водночас інструментом підвищення ефективності діяльності.

Одним із пріоритетних заходів є модернізація виробничих потужностей, яка передбачає оновлення технологічного обладнання, автоматизацію технологічних та операційних процесів та впровадження сучасних систем контролю якості. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити стабільність характеристик послуг та відповідність міжнародним стандартам. Важливим напрямом є також розробка нових сервісних продуктів та модернізація існуючих послуг. Це передбачає проведення досліджень ринку, співпрацю з профільними технологічними партнерами та експертами, а також впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Розширення портфеля послуг дозволяє підприємству виходити на нові сегменти ринку та знижувати залежність від окремих категорій послуг. Окрему роль відіграє цифровізація діяльності підприємства, яка включає впровадження інформаційних систем управління, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та оптимізації виробництва.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, покращенню контролю за діяльністю підприємства та зниженню ризиків.

Вагоме значення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» має розвиток маркетингової діяльності. Саме маркетинг забезпечує ефективне просування послуг підприємства на ринку, формування попиту, зміцнення бренду та налагодження довгострокових відносин із споживачами. Одним із ключових заходів у цьому напрямі є проведення систематичних маркетингових досліджень, що дозволяють визначити структуру попиту, поведінку споживачів, рівень задоволеності надання послуг та перспективні напрями розвитку. Отримані дані слугують підґрунтям для прийняття виважених управлінських рішень щодо формування портфеля послуг, тарифної політики та стратегії залучення абонентів. Важливим елементом є вдосконалення цінової політики, яка повинна враховувати не лише витрати підприємства, а й платоспроможність споживачів, рівень конкуренції та позиціонування послуг компанії на ринку. Збалансована цінова стратегія дозволяє підприємству одночасно забезпечувати доступність послуг та підтримувати необхідний рівень прибутковості.

Особливої актуальності набуває розвиток цифрового маркетингу, який відкриває нові можливості для просування послуг та взаємодії зі споживачами. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж, спеціалізованих технологічних ресурсів та цифрових каналів комунікації дозволяє підвищити впізнаваність бренду, розширити абонентську базу та забезпечити більш ефективне інформування про послуги і сервіси компанії. Не менш важливим є вдосконалення системи продажу послуг, що передбачає оптимізацію каналів дистрибуції, розвиток партнерських відносин із ритейлерами та локальними бізнес-мережами, а також вихід на нові географічні та корпоративні сегменти ринку. Розширення географії продажів дозволяє підприємству зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стабільність доходів. Крім

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

того, значну роль відіграє формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення бренду. У телекомунікаційній галузі довіра споживачів є ключовим фактором вибору послуг, тому підприємство повинно активно працювати над підвищенням своєї репутації, забезпеченням прозорості діяльності та комунікацією з цільовою аудиторією, яка безпосередньо реалізується через високу культуру спілкування та клієнтоорієнтованість лінійного персоналу [10].

Ефективність управління є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме управлінські рішення визначають напрям розвитку, розподіл ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» вдосконалення системи управління має стати одним із пріоритетних напрямів, що забезпечить узгодженість усіх бізнес-процесів та підвищить результативність діяльності. Важливим заходом у цьому напрямі є вдосконалення організаційної структури підприємства, що передбачає чітке розмежування функцій між підрозділами, підвищення рівня координації їх діяльності та скорочення дублювання управлінських функцій. Раціонально побудована структура управління сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень та ефективності їх реалізації.

Суттєвим напрямом є також автоматизація управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних систем. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити оперативний доступ до інформації, підвищити точність планування та контролю, а також скоротити витрати часу на обробку даних. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку, де швидкість реагування на зміни є критичним фактором успіху. При цьому потрібно проводити заходи із підвищення кваліфікації персоналу, зокрема управлінського складу, що передбачає навчання сучасним методам менеджменту, розвитку стратегічного мислення та здатності приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. Системне інвестування в людський капітал як стратегічний

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

актив дозволяє підвищити загальний рівень компетентності підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» базується на комплексному підході, що поєднує вдосконалення якості послуг, оптимізацію витрат, розвиток інноваційної діяльності, посилення маркетингової політики та підвищення ефективності управління на основі капіталізації людських ресурсів. Кожен із зазначених напрямів є взаємопов'язаним і доповнює інші, що забезпечує системність та цілісність запропонованих заходів. Реалізація даного комплексу заходів дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити підвищення ефективності діяльності, зростання фінансових результатів та формування стійких конкурентних переваг. Важливою перевагою запропонованого підходу є його відповідність гібридній конкурентній стратегії, яка передбачає поєднання диференціації послуг та оптимізації витрат, де головним інтеграційним містком виступає розвиток людського капіталу компанії. В цілому впровадження запропонованих заходів створює передумови для довгострокового розвитку ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ», підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільності функціонування в умовах нестабільного ринку. Слід підкреслити, що запропоновані заходи мають не лише короткостроковий ефект у вигляді покращення окремих показників діяльності, а й формують стратегічну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Їх реалізація сприятиме більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ», зміцненню його ринкових позицій, підвищенню інвестиційної привабливості та здатності до інноваційного розвитку.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

2. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83–88.

3. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138

4. Кравченко В. О. Менеджмент: уавчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

5. Михайлик, О. М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Інтернаука. Серія : Економічні науки.* 2025. № 2 (94). С. 59–65.

6. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text.

7. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text.

8. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 249-254.

9. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2019. № 4 (95). С. 14–21. DOI: 10.37734/2409-6873-2019-4-2

10. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Т. 25 (64). № 2. С. 160–168

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

11. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 2 (07) 2017. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf

12. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). Implanting Strategic Management (3rd ed.). Palgrave Macmillan. 578 p.

13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Marketing Management (Global ed., 16th ed.). Pearson. 605p.

14. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart connected products are transforming competition. *Harvard Business Review.* 2015. Vol. 93(10). P. 96–114.

15. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40–49.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license