

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС

©2023 СКОК П. О., СОТНИК Ю. П.

УДК 338.43  
JEL: M11

### Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час

У статті розглядаються ключові аспекти конкурентоспроможності підприємств в умовах військового конфлікту з Росією, який залишив значний слід в економічному ландшафті України. Результати аналізу свідчать про серйозні руйнування економіки країни, особливо з огляду на вплив війни на різні сектори господарювання. Вимірювання конкурентоспроможності підприємств може бути представлено трьома основними показниками: ринкова ефективність, інноваційний потенціал і нематеріальні активи. Існуючі вже зараз наслідки війни, яка ще не закінчилася, визначили ризики та виклики, які стали вирішальними факторами для бізнесу. Руйнування економічної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та геополітичні зміни стали ключовими факторами, що зумовлюють необхідність стратегічних трансформацій для забезпечення виживання та зміни в бізнес-середовищі, пошук альтернативних ринків і постачальників, інвестиції в нові технології. Ці стратегії стають вирішальними для збереження та підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного часу. Можливості розширення ринків збуту, зміни постачальників та ресурсів можуть зменшити вразливість суб'єктів господарювання. У часи нестабільності важливо інвестувати в інноваційні технології та підходи. Це не тільки допомагає зберегти конкурентоспроможність, але й створює нові можливості для зростання в складних умовах. Важливим елементом довгострокового успіху є розробка та впровадження стратегічних планів управління ризиками. Це передбачає виявлення та мінімізацію потенційних загроз, а також готовність до ефективного реагування на непередбачувані обставини. Умови війни вимагають від бізнесу активної співпраці та об'єднання зусиль. На основі проведеного аналізу запропоновано ключові етапи формування ефективної конкурентної стратегії підприємства. Ці кроки не лише сприятимуть виживанню компаній в умовах війни, але й відкриють нові можливості для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** воєнний час, конкурентоспроможність, стратегія конкурентоспроможності, ризики, релокація, диверсифікація, адаптація, кадровий потенціал.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Скок Павло Олександрович** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [layretta@ukr.net](mailto:layretta@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2891-0295>

**Сотник Юрій Петрович** – аспірант, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [tatkanvo@ukr.net](mailto:tatkanvo@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-2784-7685>

UDC 338.43  
JEL: M11

### Skok P. O., Sotnyk Yu. P. Formation of a Competitive Strategy of the Enterprise During the Wartime

The article discusses the key aspects of competitiveness of enterprises in the context of the military conflict with Russia, which has left a significant mark on the economic landscape of Ukraine. The results of the analysis indicate serious destruction of the country's economy, especially given the impact of the war on various sectors of the economic management. Measuring the competitiveness of enterprises can be represented by three main indicators: market efficiency, innovation potential, and intangible assets. The consequences of the war, which is still going on, have determined the risks and challenges that have become decisive factors for business. The destruction of economic infrastructure, supply chain disruptions, and geopolitical changes have become key factors driving the need for strategic transformations to ensure survival and overcome the wartime challenges. The article emphasizes the need for active adaptation of enterprises during the wartime: rapid response to changes in the business environment, search for alternative markets and suppliers, investments in new technologies. These strategies become crucial for maintaining and increasing competitiveness during the wartime. Opportunities to expand markets, change suppliers and resources can reduce the vulnerability of economic entities. In times of uncertainty, it is important to invest in innovative technologies and approaches. This not only helps to stay competitive, but also creates new opportunities for growth in a challenging environment. An important element of long-term success is the development and implementation of strategic risk management plans. This involves identifying and minimizing potential threats, as well as being prepared to respond effectively to unforeseen circumstances. The conditions of war require businesses to actively cooperate and join forces. On the basis of the carried out analysis, the key stages of formation of an effective competitive strategy of enterprise have been proposed. These steps will not only contribute to the survival of companies during the wartime, but will also open up new opportunities for sustainable development and increased competitiveness in the long run.

**Keywords:** wartime, competitiveness, competitiveness strategy, risks, relocation, diversification, adaptation, human resources.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Skok Pavlo O.** – PhD (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** [layretta@ukr.net](mailto:layretta@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2891-0295>

**Sotnyk Yurii P.** – Postgraduate Student, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** [tatkanvo@ukr.net](mailto:tatkanvo@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-2784-7685>

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України у 2022 році призвело до значних втрат активів для численних вітчизняних та іноземних підприємств і погіршення економічної ситуації у країні. Посилення несприятливого інвестиційного клімату спричинило те, що іноземні інвестори розпочали виводити свої інвестиції та припиняти діяльність своїх представництв.

Суб'єкти господарювання в східній частині України призупинили діяльність або релокували підприємства в більш безпечні регіони. Загалом близько 50% суб'єктів господарювання припинили свою діяльність у 2022 році.

Важливо відзначити, що в умовах воєнного стану ринкові умови та стратегії формування конкурентоспроможності підприємств зазнали суттєвих змін порівняно з передвоєнним періодом. Необхідно відзначити великий вплив людського фактора та технологій. Лояльність персоналу стала ключовим чинником успіху, який виявився важливим не лише у протистоянні з ворогом, але й у сфері бізнесу. Тому пошук ефективних інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств займає визначальне місце в наукових дослідженнях останні два роки.

Конкурентоспроможність є важливим компонентом ринкового впливу на економічну безпеку підприємств. Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємства визнається ключовим аспектом у сучасних економічних дослідженнях. Такі дослідники, як В. М. Костриченко, Л. С. Мельничук, О. О. Хізніченко, О. В. Гамова [1–3], зробили свій внесок у розуміння та розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони представили своє бачення та запропонували переконливі ідеї щодо деталей вдосконалення конкурентних стратегій для підприємств. Також дослідники приділяють увагу питанням впливу війни на економіку та викликам, які виникають у бізнесі під час ведення дій в умовах воєнного конфлікту. Науковці зосереджуються на різних аспектах, таких як вплив збройних конфліктів на інвестиції, роль держави в підтримці бізнесу, інновації та диверсифікація як фактори збереження конкурентоспроможності. За останніми дослідженнями, бізнес на територіях, зруйнованих війною, стикається з численними викликами, такими як пошкодження інфраструктури, порушення ланцюга поставок і необхідність переосмислення місця розташування. Проблеми формування конкурентоспроможності в умовах воєнного стану досліджуються в працях таких учених, як В. Виноградня, К. Войтенко, В. Даниленко, О. Скачков, В. Стеценко, І. Терещенко, О. Черняєв, Л. Шульга, М. Щадило та інших.

Однак оскільки проблема формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану є складною, вона вимагає подальшого глибокого дослідження.

Українські підприємства поступово виходять з важкого періоду, спричиненого початком агресії, і починають відновлювати свою діяльність. Метою статті є аналіз існуючих підходів до формування стратегій конкурентоспроможності та пошук інструментів для її збереження в умовах воєнного стану.

Головною особливістю та характеристикою підприємства в контексті конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Ця властивість визначає життєздатність підприємства та його успішність у виробничо-збутовій діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкурентоспроможність – це такий ринковий показник, який є динамічним і змінюється відповідно до різноманітних факторів. Навіть за сталих якісних характеристик товару конкурентоспроможність може значно варіюватися залежно від умов ринку, змін цін, дій конкурентів, рекламної активності та інших чинників.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні показники. Наприклад, важливо мати високу ефективність виробництва, яка досягається завдяки сучасному та надійному обладнанню, використанню передових технологій, наявності кваліфікованих працівників. Також важливо мати здатність перемагати на ринку й утримувати стабільні позиції протягом тривалого часу.

Виміри конкурентоспроможності можна представити трьома основними показниками: ефективність ринку, інноваційний потенціал і нематеріальні активи (рис. 1).



Рис. 1. Виміри конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами на основі [4].

1. *Ефективність ринку* є найважливішим індикатором конкурентної спроможності компанії. Здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі є необхідним фактором для економічної стабільності компанії. Для вимірювання рівня конкурентоспроможності використовується кілька показників: рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів або грошовий потік.
2. *Інноваційний потенціал* є основним джерелом економічного зростання будь-якої ор-

ганізації. Наприклад, сучасні екологічні розробки є ключовим фактором для зменшення та запобігання забрудненню навколишнього середовища.

3. **Нематеріальні активи.** Конкурентоспроможність залежить від «якості» та «кількості» доступних ресурсів і від здатності підприємства оптимізувати їх використання. Нематеріальні ресурси включають репутацію, технології та людські ресурси, їх культуру та навчання, а також вмотивованість і лояльність.

Кількісний підхід до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє прогнозувати реальні можливості підприємства в майбутній діяльності. Методи оцінювання, які базуються на якісних підходах, формують основу для розробки конкурентних стратегій. Окрім цього, існує ряд методів, які ґрунтуються на досвіді сучасних підприємств і враховують не лише конкурентоспроможність продукції, а й потенціал підприємства загалом.

Важливо відзначити, що використовуваним методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства притаманний економічний (кількісний) характер, а не лише описовий.

**П**овномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України негативно вплинула на процес забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Це призвело до припинення діяльності окремих підприємств, згорання їх потужностей, втрати частки традиційних ринків, розриву усталених логістичних зв'язків і ланцюгів поставок, переміщення виробничих потужностей тощо. Военний стан, введений в Україні, зумовлює нестабільність ринку, збільшення ризиків та зміни в патернах споживання, що призводить до ряду проблем, які необхідно вирішувати для збереження витривалості бізнесу (табл. 1).

У военний час підприємства в Україні стикаються з унікальними викликами та обмеженнями, які

Таблиця 1

**Проблеми забезпечення конкурентоспроможності у военний період**

Визначення	Опис
Економічна нестабільність	Воєнні дії призводять до економічної нестабільності, що впливає на вартість ресурсів, валютні курси та рівень інфляції. Підприємства повинні адаптуватися до швидких змін у фінансовому середовищі та ефективно управляти своєю фінансовою стратегією
Зміни в ланцюзі постачання	Воєнний час може суттєво вплинути на ланцюг постачання підприємств. Переривання транспорту, зменшення доступності ресурсів та втрати персоналу можуть призвести до складних ситуацій. Підприємства повинні розглядати альтернативні джерела постачання та розробляти стратегії ризик-менеджменту
Споживчі зміни	Зміни в умовах воєнного часу можуть призвести до реорганізації пріоритетів споживачів. Їхні вимоги та уподобання можуть змінитися, викликаючи необхідність адаптації маркетингових стратегій підприємств
Зростання ризиків безпеки	Загрози безпеки для підприємств можуть зростати в умовах війни. Захист від кібератак, фізична безпека підприємств і персоналу – це суттєві аспекти, які потрібно узгоджувати для забезпечення неперервності діяльності
Зниження міжнародної торгівлі	Воєнні конфлікти можуть супроводжуватися санкціями та обмеженнями щодо міжнародної торгівлі. Підприємства повинні гнучко реагувати на зміни в тарифах та обмеженнях, шукати нові ринки та стратегії експорту
Збереження іміджу та соціальної відповідальності	Підприємства повинні управляти своїм іміджем під час воєнних конфліктів та виявляти соціальну відповідальність. Вони мають враховувати свої взаємовідносини з різними групами зацікавленості та спільнотами
Інновації та технологічний прогрес	В умовах воєнного часу важливо акцентувати увагу на інноваціях і технологічному прогресі. Використання передових технологій може допомогти оптимізувати процеси та забезпечити конкурентний розвиток підприємства
Гнучкість і спроможність до змін	Збільшення гнучкості в управлінні та здатність до швидкої адаптації до змін – це ключові аспекти, що визначають успішність підприємств у военний період. Гнучкість дозволяє швидше реагувати на змінювані умови
Розвиток альтернативних ринків	З огляду на можливі обмеження в міжнародній торгівлі, підприємства повинні активно розвивати альтернативні ринки та партнерство з внутрішніми компаніями
Екологічна стійкість	Збереження екологічної стійкості та відповідального використання ресурсів може відігравати важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами.

вимагають адаптації їх стратегій для забезпечення виживання та успішності. Авторами виділені основні можливі конкурентні стратегії, які підприємства можуть розглядати в умовах воєнного конфлікту:

*Диверсифікація ринків і продуктів.* Підприємства можуть розглядати можливість збільшення асортименту товарів або послуг для розширення цільового ринку. Звертання до нових ринків, які можуть бути менш залежні від конкретного регіону чи менш вразливі до воєнних загроз.

*Гнучкість виробництва.* Здатність швидко адаптувати виробництво до змін в умовах попиту та ресурсів. Розгляд можливостей для мінімізації ризиків, пов'язаних з можливими перервами в постачанні сировини чи енергії.

*Підтримка господарської стійкості.* Залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення стійкості у фінансовій сфері. Розгляд можливостей для укладення угод з державними агенціями або міжнародними партнерами.

*Технологічні інновації.* Інвестування в технологічний прогрес для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження ефективних технологій для оптимізації виробничих процесів та зменшення залежності від зовнішніх ресурсів.

*Збереження ключових талантів.* Забезпечення стабільної та безпечної робочої обстановки для збереження кваліфікованого персоналу. Розгляд можливостей для навчання та розвитку персоналу, щоб підтримати високий рівень функціонування.

*Зменшення витрат та оптимізація процесів.* Проведення аудиту внутрішніх процесів для ідентифікації можливостей зменшення витрат. Підтримка ефективного управління ланцюгом постачання та зменшення залежності від ризикованих регіонів.

*Співпраця та альянси.* Укладання стратегічних партнерських угод з іншими підприємствами для обміну ресурсами та інформацією. Участь у галузевих альянсах для спільного розвитку та реалізації проектів.

Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно виділити коопераційні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни інтенсивно почали працювати із органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами, контрагентами для виготовлення надважливих товарів [5].

**В** умовах воєнного стану формування конкурентоспроможності підприємства стає особливо важливим завданням, оскільки всі ринки, включно з ринками праці, ресурсів і капіталу, переживають процес трансформації.

Переміщення населення та втрата роздрібних споживачів спонукає підприємства до розроблення нових стратегій просування товарів в умовах воєнного стану. Великі промислові підприємства, які раніше співпрацювали з постачальниками в державі-агресорі або Білорусі до лютого 2022 р. і збували туди свою продукцію, опинилися на межі виживання.

Релокація призвела до втрати постійних споживачів, і це змусило підприємства шукати нових надавачів послуг і партнерів для закупівлі продукції. Заборона на ввезення російських і білоруських товарів також суттєво вплинула на ринок роздрібних споживачів, змінюючи попит і пропозицію та створюючи можливість для вітчизняних виробників збільшити свою частку на ринку шляхом заміщення імпортних товарів вітчизняними або європейськими аналогами [6].

У воєнний час розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути складною, але деякі стратегії та підходи можуть сприяти збереженню та розвитку бізнесу. Ключові етапи механізму підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного конфлікту наведено на *рис. 2*.

**Н**ині підприємства в Україні стикаються з рядом серйозних ризиків, які впливають на їх функціонування та конкурентоспроможність. До основних ризиків слід віднести такі [7–10].

- ✦ *Руйнування інфраструктури.* Знищення або пошкодження виробничих об'єктів, транспортної мережі та інших інфраструктурних об'єктів.
- ✦ *Втрата активів.* Загроза втрати обладнання, запасів та інших матеріальних активів через воєнні дії.
- ✦ *Перебої в постачанні.* Утруднення ланцюга постачання через перерви в транспортних маршрутах і недоступність деяких регіонів.
- ✦ *Втрата постачальників.* Перебої в роботі або втрата постачальників через воєнні дії.
- ✦ *Зменшення економічної активності.* Зменшення попиту на товари та послуги через загальну нестабільність у країні.
- ✦ *Валютні ризики.* Зміни в обмінному курсі та втрати внаслідок фінансових труднощів.
- ✦ *Втрата ринків збуту.* Відсутність можливості продажу на ринках, які перебувають у зоні конфлікту.
- ✦ *Втрата споживачів.* Переселення населення та його зміна місця проживання призводять до втрати ринків для деяких товарів і послуг.
- ✦ *Втрата робочої сили.* Велика кількість переселенців і втрата кваліфікованого персоналу.
- ✦ *Забезпечення безпеки працівників.* Загроза для безпеки працівників через військові дії та загострення соціально-економічної ситуації.
- ✦ *Непередбачувані зміни в законодавстві.* Зміни в законодавстві, які можуть впливати на умови бізнесу.
- ✦ *Експропріація.* Ризик втрати майна або активів через рішення державних органів.
- ✦ *Кібератаки.* Загроза кібератак і кібершпигунства, які можуть призвести до витоку конфіденційної інформації.

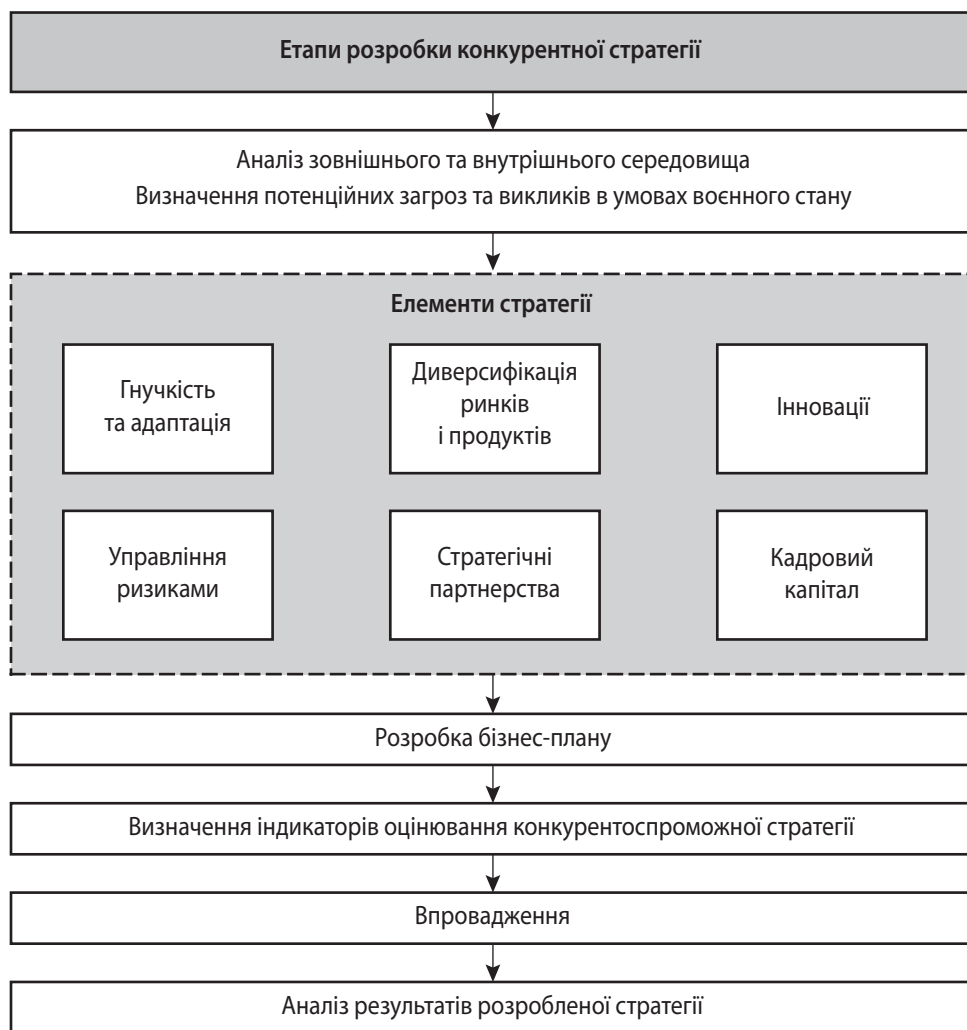


Рис. 2. Етапи розробки конкурентоспроможної стратегії

Джерело: авторська розробка.

✦ *Пропаганда та дезінформація.* Маніпуляції інформацією, які можуть вплинути на репутацію та взаємодію з клієнтами.

Підприємства мають бути готові до стратегічного управління цими ризиками, використовуючи бізнес-плани у воєнний час, управління кризами та реагування на зміни в економічному та політичному середовищі. Запропоновані етапи формування конкурентоспроможної стратегії дають можливість нівелювати наведені ризики, що забезпечить підприємствам підвищення прибутковості з одночасним посиленням позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

## ВИСНОВКИ

В умовах воєнного конфлікту підприємства повинні активно впроваджувати стратегії адаптації. Гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі стають детермінантами виживання. Важливою складовою конкурентоспроможності стає диверсифікація ризиків та ресурсів. Розгляд можливостей для розширення ринків, зміни поста-

чальників та ресурсів може зменшити вразливість підприємств під час військового конфлікту. За умов нестабільності важливо інвестувати в інноваційні технології та підходи. Це не лише допомагає зберегти конкурентоспроможність, але й створює нові можливості для зростання у складних умовах.

Розробка та впровадження стратегічних планів управління ризиками є важливим елементом довгострокового успіху. Це включає в себе визначення та мінімізацію потенційних загроз, а також готовність до ефективної реакції на непередбачені обставини. Умови війни вимагають від підприємств активної співпраці та об'єднання сил. Створення стратегічних партнерств і спільних ініціатив може сприяти обміну ресурсами та інформацією. Важливо враховувати довгострокові наслідки та планувати стратегії, що враховують не лише поточні умови, але й можливі сценарії розвитку подій у майбутньому.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств у воєнний період – це складне завдання, яке вимагає комплексного підходу. Активне управління ризиками, інновації, гнучкість і відповідальна бізнес-

поведінка є ключовими елементами успіху в умовах нестабільності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 90–103.  
DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1201910>
2. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 263. Т. 275. С. 102–105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec\\_2016\\_275\\_263\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec_2016_275_263_18)
3. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 11–15.  
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-2>
4. Battaglia M., Testa F., Bianchi L. et al. Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability*. 2014. Vol. 6. Iss. 2. P. 872–893.  
DOI: <https://doi.org/10.3390/su6020872>
5. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49–52.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
6. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>
7. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 280–284.  
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-43>
8. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності // Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451–453. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез\\_ХНУ\\_3\\_31102020.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез_ХНУ_3_31102020.pdf)
9. Андришин В. Конкурентоспроможність регіону в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-46>
10. Черевань І. В., Бородін Б. М. Перспективні зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. 2023. № 1. С. 190–199.  
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-190-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-190-199)

## REFERENCES

Andryshyn, V. "Konkurentospromozhnist rehionu v umovakh voiennoho stanu" [Regional Competitiveness

under the Conditions of Marital State]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56 (2023).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-46>

Battaglia, M. et al. "Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France". *Sustainability*, vol. 6, no. 2 (2014): 872-893.

DOI: <https://doi.org/10.3390/su6020872>

Bochko, O. "Bezpekovi mekhanizm pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu" [A Security Mechanism for Increasing the Level of Competitiveness of Enterprises under the Conditions of Marital State]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2023): 280-284.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-43>

Cherevan, I. V., and Borodin, B. M. "Perspektyvni zrushennia rehionalnoho rozvytku v umovakh voiennykh vyklykiv" [Regional Development Prospective Changes under Military Challenges]. *Naukovi perspektyvy*, no. 1 (2023): 190-199.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-190-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-190-199)

Hamova, O. V. "Shliakhy ta napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv mashynobuduvannia v konteksti stratehichnoho rozvytku" [Ways and Directions of Increasing the Competitiveness of Machine-Building Enterprises in the Context of Strategic Development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2020): 11-15.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-2>

Khymych, I. H., Tymoshyk, N. S., and Podvirna, T. V. "Pidpriemnytski ryzyky yak mozhlyvist zabezpechennia konkurentospromozhnosti" [Business Risks as an Opportunity to Ensure Competitiveness]. *Teoretychni ta praktychni pytannia uzgodzhennia interesiv rozvytku terytorialnoi systemy*, 451-453 (2020). [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез\\_ХНУ\\_3\\_31102020.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез_ХНУ_3_31102020.pdf)

Kostrychenko, V. M. "Praktychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Practice Aspects of the Enterprise Competitiveness Increase]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2019): 90-103.

DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1201910>

Melnichuk, L. S., and Khiznichenko, O. O. "Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainaykhykh pidpriemstv" [Ways to Improve Competitiveness of Ukrainian Enterprises]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»]. Seriiia «Ekonomika»*, iss. 263, vol. 275 (2016): 102-105. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec\\_2016\\_275\\_263\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec_2016_275_263_18)

Omelchak, H. V. "Osoblyvosti formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu" [Peculiarities of Forming the Competitiveness of Enterprises under Martial Law]. *Ekonomichniy prostir*, no. 184 (2023): 114-117.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

Sapotnitska, N. Ya., and Kozak, V. Ye. "Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta yikh synerhiia v umovakh viiny" [Strategies for Increasing the Competitiveness of the Enterprise and their Synergy in the Conditions of War]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 2 (2023): 49-52.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>