

ФІЛОСОФІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

PHILOSOPHY OF COMPETITIVENESS: ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Жиляков С.В.

здобувач наукового ступеня «доктор філософії»,
аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1861-218X>

Zhyliakov Sergii

Poltava University of Economics and Trade

У статті досліджено концепцію конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної невизначеності. Проаналізовано виклики, що постають перед управлінськими структурами, та обґрунтовано необхідність використання адаптивних стратегій управління. Розглянуто сучасні теоретичні підходи до забезпечення конкурентних переваг, серед яких інноваційний менеджмент, цифровізація бізнес-процесів, гнучкі організаційні моделі та стратегічне планування з урахуванням ризиків. Запропоновано концептуальну модель управління діяльністю підприємства в умовах динамічних змін. Методом моделювання доведена практична значущість результатів дослідження, яка полягає в обґрунтуванні інноваційного підходу до інвестицій в персонал для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління діяльністю підприємства, конкурентоспроможність підприємства, податкові преференції, інвестиції у навчання, людський капітал.

The purpose of this article is to explore the concept of the philosophy of enterprise competitiveness in modern conditions of uncertainty. The latest publications on the issues of competitiveness, competition, and competitive ability have been analyzed. It has been established that these categories are interrelated but distinct. The study examines the contemporary challenges of uncertainty that management structures face, primarily related to the war in Ukraine. The necessity of using adaptive management strategies is substantiated, requiring managers to apply flexible approaches to enterprise activity management to ensure its competitiveness amid the dynamic changes in the global environment. These include innovative management, digitalization of business processes, flexible organizational models, and strategic planning that incorporates risk assessment. Special attention should be directed towards diversifying income sources, optimizing costs, seeking additional financing opportunities, investing in workforce development, and implementing advanced technologies in synergy with dynamic pricing and superior product quality. Tax optimization through the application of tax incentives within legally defined frameworks should be at the forefront of any business operation. The philosophy of competitiveness unveils the multidimensionality of this phenomenon, going beyond mere economic analysis. Unlike traditional approaches that perceive competitiveness as a process of struggle for resources, markets, and consumers, this concept redefines the categories of "competitiveness" and "enterprise competitiveness", focusing on dynamism, proactivity, and innovation in adapting to uncertainty-related changes. Through modeling methods, the practical significance of the study is demonstrated, specifically in justifying an innovative approach to investment in human capital to ensure enterprise competitiveness in modern conditions. The return on investment (ROI) has been calculated, considering tax incentives, as an example of a business environment's tax management strategy within legally established norms.

Keywords: competitiveness, enterprise activity management, enterprise competitiveness, tax incentives, investment in training, human capital.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес-феномен конкурентоспроможності зазнає трансформаційних змін, що зумовлено впливом глобальних економічних криз, геополітичної

нестабільності, прискореної цифровізації та зміни споживчих пріоритетів.

До причин незадовільної конкурентоздатності України відносяться застаріла, пошкоджена

й частково знищена інфраструктура, низька інноваційність внутрішнього середовища, неосконалі ринкові механізми, чисельні проблеми в освітній системі [1].

Старий світовий порядок сьогодні майже остаточно зруйнований, а відправною точкою формування нового, можуть бути результати майбутнього закінчення війни в Україні [2].

Невизначеність стала домінуючим фактором економічного середовища, у зв'язку з чим класичні підходи до управління підприємствами потребують перегляду. В цей час конкурентоспроможність виходить за межі суто економічних показників, вимагаючи теоретичного аналізу з позицій філософії, яка розглядає сутність, цінності та мету людської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розвиток наукових підходів з часів класиків економічної теорії до періоду постмодерну щодо сутності конкурентоспроможності сприяє ефективнішому формуванню стратегій підприємств, які прагнуть досягти та зберегти свої конкурентні переваги у середовищі, що постійно змінюється [3, с. 64–65]. Сучасні науковці в цілому приділяють достатньої уваги проблемі конкурентоспроможності. Жамойда О. А. вважає конкурентоспроможність ознакою здатності об'єкта (продукту діяльності підприємства) змагатися за право бути кращим з аналогічними зразками [4, с. 130]. Чіков І. та Ковальчук П. зазначають, що теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств дають їм змогу розробити ефективну стратегію розвитку з комплексним поєднанням зовнішніх та внутрішніх факторів [5]. Бечко П. К. та Голобородько Я. О. визначають конкуренцію складним соціально – економічним процесом для задоволення потреб суспільства і збереження свого сегменту ринку, а конкурентоспроможність – здатністю суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок з метою захисту та збереження конкурентних переваг, комбінуючи збереження ресурсів із застосуванням передових технологій, спрямовану на виробництво продукції з інноваційною споживчою цінністю [6]. Комбінацією переваг на ринку Євтушенко Н. О. та Гурін Т. В. пропонують визначати зміст конкурентоспроможності підприємства за найкращими ціновими та неціновими характеристиками для споживачів, порівняно з конкурентами. [7, с. 25]. Абдрыхімов Р. А., Корж М. В., Прус Н. В., Сухомлин В. Б., Марков Р. Р. вважають, що новітні технології та інновації, ефективне управління ресурсами, якість продукції та послуг підвищують конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку [8, с. 11–12]. На думку Білої І. та Ілюхіної В., після завершення війни формування конкурентних переваг через впровадження інновацій, модернізацію виробництва, відновлення людського капіталу може забезпечити стійкий економічний розвиток та конкурентоспроможність країни на глобальному ринку [9]. Базик О. В. доводить, що в сучасних

умовах на формування конкурентних переваг підприємства впливають технології, фінансові ресурси, кадри [10, с. 62]. Згідно з Друговой О. С., відповідність підприємств вимогам ринку вимагає системного підходу та ретельного планування з урахуванням цифрових технологій, інновацій, що дозволяє забезпечити у довгостроковій перспективі сталий розвиток [11, с. 44]. Гривківська О. В. та Дух В. В. в умовах невизначеності запропонували підхід щодо встановлення рівня його ризикостійкості методом таксономії [12, с. 26]. Котенком С. І., Педченко Н. С. доведено, що ретельна оцінка рівня конкурентоспроможності дає змогу формулювання цілей стратегічного розвитку та подальшої їх реалізації [13, с. 57].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В той же час, недостатньо вивченими залишаються питання податкових переваг підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Актуальними є дослідження процесів фінансування фактичних витрат підприємства та їх оптимізації за рахунок податкових преференцій через інвестиції в людський капітал.

Постановка завдання. Мета дослідження – розкрити концепцію філософії конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності, визначити основні виклики та сформулювати сучасні вимоги до управлінських стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах нестабільності, управління конкурентоспроможністю є важким процесом, проте Євтушенко Н. О. та Гурін Т. В. вважають за обов'язок менеджменту бути здатним оцінювати ситуацію, формувати безліч можливих сценаріїв та уявляти імовірність їхнього здійснення, що дозволить підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства [7, с. 26].

Ефективне управління витратами підприємств забезпечує економію ресурсів, стійкість підприємства в нестабільних ринкових умовах, покращує економічні результати діяльності та подальшу конкурентоспроможність [14].

Отже, управління діяльністю підприємством в умовах невизначеності передбачає розробку та впровадження гнучкої стратегії, яка дозволяє адаптуватися до мінливого економічного середовища та ефективно управляти бізнес-процесами (рис. 1).

До головних складових гнучкої та ефективної стратегії управління підприємством відносяться наступні напрями.

Диверсифікація джерел доходів, яка включає освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції, створення додаткових сервісів, впровадження цифрових бізнес-моделей, монетизацію нематеріальних активів, прогнозування змін у попиті, управління асортиментом та маркетингом.

Проактивне ціноутворення, яке базується на алгоритмах динамічного формування ціни,



Рис. 1. Основні чинники стратегії управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності

Джерело: сформовано автором

заснованого на її коригуванні у реальному часі, поведінковому аналізі споживачів та конкурентного середовища.

Висока якість продукції та її контроль на відповідність міжнародним стандартам на всіх етапах, моніторинг задоволення клієнтів через аналіз відгуків.

Бюджетування витрат з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій. Впровадження енергозберігаючих технологій та скорочення витрат через ефективний розподіл товаропотоків. Оптимізація операційних витрат через автоматизацію бізнес-процесів та аутсорсинг непрофільних функцій [15].

Диверсифікація фінансових інструментів з метою залучення венчурного капіталу, міжнародних фінансових фондів та платформ, грантів та програм підтримки бізнесу, використання форвардних контрактів і фінансових деривативів.

Розвиток та впровадження власних досліджень та розробок для створення нових продуктів, технологій, бізнес-моделей [16] та колаборація із зовнішніми технологічними стартапами та джерелами інновацій.

Ідентифікація та оцінка ризиків методом прогнозування, розробка антикризових стратегій з метою швидкої адаптації до ринкових потрясінь, страхування критичних активів та захист критичних бізнес-процесів від кібератак.

Управління людським капіталом через корпоративну політику, гнучкі моделі зайнятості, інвестування в навчання та розвиток персоналу з метою забезпечення підвищення кваліфікації працівників [17, с. 81–82] та створення комфортного робочого середовища.

Оптимізація податкового навантаження через використання податкових преференцій, спеціальних економічних зон та інших механізмів [18, с. 24].

Таким чином, підприємства, які здатні проактивно реагувати на сценарії невизначеності,

динамічно адаптувати свої ресурси, технології та управлінські рішення до швидких змін у ринковому середовищі, ефективно управляти ризиками, мають високі шанси забезпечити свою конкурентоспроможність у кризовий період на невизначений час.

В цьому контексті категорії «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» набувають нового змісту.

Конкурентоспроможність – це динамічна здатність суб'єкта (домогосподарства, підприємства, держави) ідентифікувати, оцінювати та оперативіно адаптувати свої ресурси, процеси та стратегії до умов сценарію невизначеності, забезпечуючи стійку перевагу через створення синергії між інноваційністю, соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю, що формує стійку цінність для довгострокового балансу між всіма зацікавленими сторонами.

На відміну від традиційного визначення конкурентоспроможності, запропонований варіант фокусується на динамічності та адаптивності до змін, балансуванні від короткострокового до довгострокового періоду між всіма сторонами, а невизначеність є центральним елементом.

Конкурентоспроможність підприємства – інтегративна здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до сценаріїв невизначеності, що включають виклики та можливості, через проактивне управління ресурсами, інноваціями та ризиками, забезпечуючи стійкість і довгострокову цінність для зацікавлених сторін у динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цей термін зосереджений на здатності суб'єкта діяти в умовах нестабільності та швидких змін (військові конфлікти, економічні кризи, пандемії тощо) з синергією проактивного ризик-менеджменту між оперативними рішеннями для збереження позицій і стратегічними діями для досягнення сталих конкурентних переваг.

Підприємства можуть використовувати це визначення як орієнтир для створення стратегій адаптивного управління та впровадження цифрових технологій для роботи в умовах невизначеності.

Для наукових досліджень цей термін створює платформу для міждисциплінарних дискусій, які мають враховувати сучасні виклики в економіці, політиці та екології.

Отже, сучасне підприємство має діяти проактивно, використовуючи аналітику, адаптивні стратегії та цифрові технології для збереження конкурентних позицій на ринку. Підприємства, що швидко адаптуються до змін, інвестують в персонал матимуть перевагу навіть у найскладніших умовах глобальної нестабільності.

Слід звернути увагу, що в умовах війни український бізнес навчився заробляти та адаптуватися до сплати податків у повному обсязі, проте послаблення податкового тиску з боку держави щодо оподаткування сучасних матеріалів та обладнання для модернізації виробництва є важливим напрямком для виготовлення інноваційної продукції [19, с. 217–218]. Порівняння податкової системи України з країнами Європи свідчить про важливість зниження ставок податків та спрощення процедур для вітчизняного бізнесу, що створить більш привабливі умови для покращення бізнес-клімату та залучення інвестицій [20, с. 197].

Податковий кодекс України [21] не містить розділу та визначення поняття «податкові преференції», проте вони не є протиправними. Їх сутність полягає у використанні законодавчо визначених норм для досягнення переваг в оподаткуванні. В контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, вони дають можливість знижувати витрати, збільшувати інвестиції в інновації та в підсумку, ефективно конкурувати [22].

Створимо та дослідимо модель рентабельності інвестицій у навчання персоналу з урахуванням податкових преференцій податку на прибуток та ЄСВ.

Правове забезпечення політики підготовки підприємством кваліфікованих кадрів та їх професійного навчання ґрунтується на ч. 2 ст. 69 Господарського кодексу України [23]. Відповідно до ст. 134 [21], зменшення бази оподаткування податку на прибуток, ставка якого дорівнює 18% [21] здійснюється на суму операційних витрат, до яких відноситься навчання персоналу.

Підставою для правомірного визначення та відображення витрат в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності підприємства є первинні документи, складені у відповідності до закону [24] та національного стандарту [25].

Витрати на навчання мають відповідати господарській діяльності підприємства, не перевищувати 24 тис. грн. на одну фізичну особу на місяць у 2025 році (за розрахунком 3-х 8 000 грн) згідно п. 165.1.21 [21] та підтверджуватись документально [24].

Отже, для уникнення ризиків штрафних санкцій, інвестиції в навчання персоналу мають мати обов'язкове документальне підтвердження:

- розпорядження адміністративного органу підприємства про необхідність навчання персоналу підприємства за певними напрямками, пов'язаними з видами діяльності;

- угода з навчальною установою про надання послуг з навчання фахівців за певними професіями;

- платіжна інструкція на переказ коштів за навчання, з обов'язковою вказівкою призначення платежу;

- акти виконаних робіт із зазначенням ідентифікаційних даних осіб, які брали участь у навчанні;

- реєстри бухгалтерського обліку підприємства з відображенням у складі собівартості, адміністративних або інших витрат, пов'язаних з господарською діяльністю.

Слід звернути увагу, якщо документи про понесені витрати на навчання не відповідатимуть визначеним критеріям, то інвестиції у навчання працівників можуть вважатися додатковим благом фізичної особи та підлягати оподаткуванню ПДФО 18%, військовим збором 5% та ЄСВ 22% [21].

Отже, в запропонованій моделі, інвестиції у навчання персоналу мають забезпечити підприємству податкові переваги в розмірі 18% за рахунок зменшення бази оподаткування податком на прибуток та 22% економії на ЄСВ. Якщо б оплата навчання здійснювалась працівником підприємства після отримання заробітної за власні кошти, а не за рахунок роботодавця, то податкові преференції у розмірі 40% (18% + 22%) не застосовувалися б.

Розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) у навчання персоналу з урахуванням податкових преференцій по податку на прибуток та ЄСВ за формулою (1), за умови що сума інвестицій у навчання дорівнює 300 тис. грн., а додатковий дохід від інвестицій отримано в сумі 200 тис. грн. за квартал.

$$ROI = \frac{\text{Profit} + \text{TaxSavings} - \text{CostsTraining}}{\text{CostsTraining}} \times 100\%, \quad (1)$$

де Profit – додатковий дохід від навчання, грн.; TaxSavings – податкові преференції від навчання, -18% зменшення бази оподаткування податком на прибуток, 22% нарахування ЄСВ на заробітну плату; CostsTraining – витрати на навчання, грн.

Отже, за розрахунком отримуємо результат:

$$ROI = \frac{200\,000 + 300\,000 \times 40\% - 300\,000}{300\,000} \times 100\% = 6,67\%.$$

Таким чином, дослідженням створеної моделі встановлено, що отримання додаткового доходу в розмірі 2/3 від інвестицій в навчання

персоналу, з урахуванням податкових преференцій має рентабельність 6,67%, а на 1 інвестовану гривню підприємство отримає вже у короткостроковій перспективі 6,67 коп. додаткового доходу.

Висновки. Філософія конкурентоспроможності розкриває багатогранність цього явища, виходячи за межі економічного аналізу. Конкурентоспроможність є динамічним процесом, який базується на взаємодії гармонії, розвитку та цінності. Її розуміння через філософську призму відкриває нові можливості для створення стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Цей підхід враховує сучасні виклики, інтегрує інноваційність і ризик-менеджмент, що

робить його актуальним для економічної науки та практики управління. Запропонований зміст «конкурентоспроможності підприємства» враховує сучасні виклики, пов'язані з невизначеністю, та наголошує на динамічності, проактивності, інноваційності як ключових елементах. Він відповідає потребам сучасних підприємств, що функціонують у швидко змінюваних умовах, і може слугувати основою для формування стратегій сталого розвитку. Інноваційний підхід оптимізації витрат через інвестиції у розвиток людського капіталу з урахуванням податкових преференцій підсумовує практичне значення проведеного дослідження для бізнесу в сучасних реаліях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Задоя О.А., Магдич А.С., Новіков А.М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 4, 2024. Pp. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07>
2. Залужний В.Ф. Старий світовий порядок зруйновано. Нова архітектура Європейської безпеки без України неможлива. *Українська правда*. 2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/03/6/7501570/> (дата звернення 10.03.2025).
3. Жилияков С.В. Аналіз розвитку наукових підходів щодо сутності конкурентоспроможності. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 25-26 листопада 2024 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля. 2024. С. 62–65. URL: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/37th-conference-issue-2.pdf>
4. Жамойда О.А. Сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-20>
5. Чіков І.А., Ковальчук П.П. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств галузі садівництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-76>
6. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>
7. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2022. № 3–4 С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032328>
8. Абдрахімов Р.А., Корж М.В., Прус Н.В., Сухомлин В.Б., Марков Р.Р. Управління конкурентоспроможністю товарів на ринку України на основі оцінки стратегій локалізації в контексті глобалізаційних процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-6-13>
9. Біла І.С., Ілюхіна В.В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
10. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С.56–76. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>
11. Другова О.С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 3. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-6>
12. Гривківська О.В., Дух В.В. Методичний підхід до визначення ризикостійкості підприємства у забезпеченні ефективної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.22>
13. Котенко С.І., Педченко Н.С. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3. С. 54–58. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/8-54-58.pdf>
14. Захарченко В.І., Акулюшина М.О., Лінгур Л.М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
15. Жилияков С.В. Економічна модель передачі в аутсорсинг маркетингових витрат підприємства та витрат на збут у контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 9. С. 14–22. DOI: <http://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-14-22>
16. Furr N., Dyer J. Lessons from Tesla's Approach to Innovation. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation> (дата звернення 28.02.2025)

17. Жилияков С.В. Спеціальні знання: джерело доброчесності та підвищення конкурентоспроможності сторін у судовому спорі. *Актуальні питання розвитку українського простору судово-експертної діяльності: матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 січня 2025 р. Львів-Торунь* : Liha-Pres. 2025. С. 78–83.
18. Жилияков С.В. Стратегія управління оподаткуванням підприємства в контексті конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті економіста С.І. Юрія. м. Кам'янець-Подільський, 11 лютого 2025 р. : НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2025. С.23–25. URL: <https://fex.net/uk/s/aycspv5>
19. Піхняк Т.А. Податкові преференції у функціонуванні суб'єктів господарювання під час російсько-української війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 С. 213–219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-34>
20. Бондаренко В.О. Податки в Україні: порівняння з країнами Європи. *Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 17 квітня 2024 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля. 2024. С.196–198. URL: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/suchasni-trendy-rozvytku-menedzhm.pdf>
21. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top> (дата звернення 12.02.2025)
22. Жилияков С.В. Роль податкових преференцій в сучасному управлінні доходами та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>
23. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#top> (дата звернення 15.02.2025).
24. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 17.02.2025).
25. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ від 31 грудня 1999 р. № 318 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення 25.02.2025).

REFERENCES:

1. Zadoja O. A., Maghdich A. S., Novikov A. M. (2024) Konkurentospromozhnistj Ukrajinj: sutj ta osnovni chynnyky [Ukraine's competitiveness: essence and main factors]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. vol. 3. no. 4. pp. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07>
2. Zaluzhnyj V. F. (2025) Staryj svitovyj porjadok zrujnovano. Nova arkhitektura Jevropejskoji bezpeky bez Ukrajinj nemozhlyva [The old world order has been destroyed. A new European security architecture is impossible without Ukraine]. *Ukrainsjka pravda*. Available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/03/6/7501570/> (accessed March 10, 2025)
3. Zhyljakov S. V. (2024) Analiz rozvytku naukovykh pidkhodiv shhodo sutnosti konkurentospromozhnosti [Analysis of the development of scientific approaches to the essence of competitiveness]. *Proceedings of the Transformacija ekonomichnykh system ta instytutiv u novykh gheostrategichnykh realijakh* : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Dnipro, November 25-26, 2024), Dnipro : Universytet imeni Aljfreda Nobelja. pp. 62–65. Available at: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/37th-conference-issue-2.pdf>
4. Zhamojda O.A. (2022) Suchasni instrumenty khedzhuvannja marketyngovykh ryzykiv pidpryjemstva dlja zabezpechennja jogho konkurentospromozhnosti [Modern tools for hedging an enterprise's marketing risks to ensure its competitiveness]. *Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici*. no. 3. pp. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-20>
5. Chikov I. A., Kovaljchuk P. P. (2024) Teoretychni zasady konkurentospromozhnosti pidpryjemstv ghaluzi sadivnytstva v suchasnykh umovakh [Theoretical foundations of the competitiveness of horticultural enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. no. 59. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-76>
6. Bechko P. K., Gholoborodjko Ja. O. (2015) Teoretychni zasady sutnosti ekonomichnykh kateghorij "konkurencija" i "konkurentospromozhnistj" [Theoretical foundations of the essence of the economic categories "competition" and "competitiveness"]. *Efektivna ekonomika*. no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
7. Jevtushenko N. O., Ghurin T. V. (2022) Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva: teoretychnyj aspekt [Enterprise competitiveness management: theoretical aspect]. *"Ekonomika. Menedzhment. Biznes"*. no. 3–4 pp. 24–28. DOI: [10.31673/2415-8089.2022.032328](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032328)
8. Abdrjakhimov R. A., Korzh M. V., Prus N. V., Sukhomlyn V. B., Markov R. R. (2025) Upravlinnja konkurentospromozhnistju tovariv na rynku Ukrajinj na osnovi ocinky strategij lokalizaciji v konteksti ghlobalizacijnykh procesiv [Managing the competitiveness of goods on the Ukrainian market based on the assessment of localization strategies in the context of globalization processes]. *Aktualjni problemy ekonomiky*. no. 2 pp. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-6-13>

9. Bila I. S., Iljukhina V. V. (2024) *Ekonomika vijny v Ukraini: naslidky ta mozhyvi konkurentni perevaghy v povojennyj period* [The economy of war in Ukraine: consequences and possible competitive advantages in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 59. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
10. Bazyk O. V. (2024) *Teoretychni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv v suchasnykh umovakh* [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of enterprises in modern conditions]. *Aktualjni problemy ekonomiky*. no. 7. pp. 56–76. DOI: <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>
11. Drughova O. S. (2024) *Strateghiji pidvyshhennja konkurentospromozhnosti cherez cyfrovi tekhnologhiji, innovaciji ta stalij rozvytok* [Strategies for increasing competitiveness through digital technologies, innovation and sustainable development]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*. no. 3. pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-6>
12. Ghryvkivska O. V., Dukh V. V. (2023) *Metodychnyj pidkhid do vyznachennja ryzykostyjnosti pidpryjemstva u zabezpechenni efektyvnoji dijalnosti pidpryjemstva v umovakh nevyznachenosti* [Methodical approach to determining the risk tolerance of an enterprise in ensuring effective enterprise operations in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i upravlinnja*. no. 1. pp. 22–27. DOI: <http://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.22>
13. Kotenko S. I., Pedchenko N. S. (2018) *Upravlinnja konkurentospromozhnistju jak element strategichnogho rozvytku pidpryjemstva* [Competitiveness management as an element of strategic enterprise development]. *Visnyk SumDU. Serija "Ekonomika"*. no. 3. pp. 54–58. Available at: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/8-54-58.pdf>
14. Zakharchenko V. I., Akuljushyna M. O., Linghur L. M. (2024) *Modeljuvannja procesiv upravlinnja vytratamy pidpryjemstva v umovakh nevyznachenosti* [Modeling of enterprise cost management processes under uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 64. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
15. Zhyljakov S. V. (2023) *Ekonomichna modelj peredachi v outsorsyngh marketyngovykh vytrat pidpryjemstva ta vytrat na zbut u konteksti zabezpechennja konkurentospromozhnosti*. [Economic model of outsourcing marketing expenses and sales expenses in the context of ensuring competitiveness]. *Naukovyj visnyk Odeskogho nacionalnogho ekonomichnogho universytetu*. no. 9. pp. 14–22. DOI: <http://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-14-22>
16. Furr N., Dyer J. (2020) *Lessons from Tesla's Approach to Innovation*. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation> (accessed February 28, 2025).
17. Zhyljakov S. V. (2025) *Specialjni znannja: dzherelo dobrochesnosti ta pidvyshhennja konkurentospromozhnosti storin u sudovomu spori* [Specialized knowledge: a source of integrity and enhancing the competitiveness of parties in legal dispute]. *Proceedings of the Aktualni pytannja rozvytku ukrajinskogho prostoru sudovo-ekspertnoji dijalnosti : materialy dopovidej mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Kyiv, January 31, 2025), Lviv-Torun : Liha-Pres*. pp. 78–83.
18. Zhyljakov S. V. (2025) *Strateghija upravlinnja opodatkuvannjam pidpryjemstva v konteksti konkurentospromozhnosti v suchasnykh umovakh nevyznachenosti* [Enterprise taxation management strategy in the context of competitiveness in modern conditions of uncertainty]. *Proceedings of the Rozvytok finansiv, audytu, bukhghalterskogho obliku ta opodatkuvannja: realiji chasu : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysvjachenoji pam'jati ekonomista S.I. Jurija (Ukraine, Kamianets-Podilskyi, February 11, 2025) : NRZVO "Kam'janecj-Podiljskij derzhavnyj instytut"*. pp. 23–25. Available at: <https://fex.net/uk/s/aycspv5>
19. Pikhnyak T. A. (2023) *Podatkovi preferenciji u funkcionuvanni sub'ektiv ghospodarjuvannja pid chas rosijsko-ukrajinskoji vijny* [Tax preferences in the functioning of business entities during the Russian-Ukrainian war]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu. Ekonomichni nauky*. no. 2. pp. 213–219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-34>
20. Bondarenko V. O. (2024) *Podatky v Ukraini: porivnannja z krajinamy Jevropy* [Taxes in Ukraine: comparison with European countries]. *Proceedings of the Suchasni trendy rozvytku menedzhmentu, finansiv i turyzmu v umovakh novitnikh globalnykh vyklykiv : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Dnipro, April 17, 2024), Dnipro : Universytet imeni Aljfreda Nobelja*. pp. 196-198. Available at: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/suchasni-trendy-rozvytku-menedzhm.pdf>
21. *Podatkovyj kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 2 ghrudnja 2010 № 2755-VI*. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top> (accessed February 12, 2025).
22. Zhyljakov S.V. (2024) *Rolj podatkovykh preferencij v suchasnomu upravlinni dokhodamy ta pidvyshhenni konkurentospromozhnosti pidpryjemstva* [The role of tax preferences in modern revenue management and increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>
23. *Ghospodarskij kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 16 sichnja 2003 № 436-IV*. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#top> (accessed February 15, 2025).
24. *Pro bukhghalterskij oblik ta finansovu zvitnistj v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16 lypnja 1999 № 996-XIV*. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed February 17, 2025).
25. *Nacionaljne Polozhennja (standart) bukhghalterskogho obliku 16 "Vytraty"* : Nakaz vid 31 ghrudnja 1999 № 318. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (accessed February 25, 2025).