

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-40](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-40)

УДК 332.122:379

ШТИК Юлія

Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
<https://orcid.org/0000-0002-3988-6641>

МИРОШНИЧЕНКО Ганна

Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
<https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

СЕМЕНОВА Дар'я

Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
<https://orcid.org/0000-0002-2907-6426>

СОБОЛЄВА Аліна

Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
<https://orcid.org/0000-0002-9518-4898>

СЕМЕНОВ Станіслав

Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
<https://orcid.org/0009-0003-1247-8175>

## ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РИНКУ

*У статті досліджено застосування екосистемного підходу до управління конкурентоспроможністю на територіальному ринку в умовах сучасної ринкової економіки. Метою статті є обґрунтування пропозиції щодо запровадження екосистемного підходу до управління конкурентоспроможністю на територіальному ринку, а також виявлення факторів, що забезпечують його ефективність. Обґрунтовано, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує врахування взаємодії між підприємствами, науково-освітніми установами, органами влади та громадськими організаціями в рамках екосистеми. Запропоновано використання матриці «Симона» для аналізу суб'єктивної та об'єктивної якості товарів і послуг як інструменту стратегічного планування. Розкрито взаємозв'язок між екосистемними послугами, соціо-екологічним потенціалом та конкурентоспроможністю підприємств на територіальному ринку. У результаті дослідження зроблено висновок про необхідність інтеграції екологічної складової в систему управління конкурентними перевагами для досягнення сталого розвитку.*

*Ключові слова: екосистемний підхід, конкурентоспроможність, територіальний ринок, екосистемні послуги, сталий розвиток, соціо-екологічний потенціал, екосистема, стратегічний потенціал, стратегічний розвиток, парково-рекреаційні комплекси.*

SHTYK Yulia, MYROSHNYCHENKO Ganna,  
SEMENOVA Darya, SOBOLEVA Alina, SEMENOV Stanislav  
State University "Kyiv Aviation Institute"

## ECOSYSTEM APPROACH TO COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE TERRITORIAL MARKET

*The article investigates the application of the ecosystem approach to competitiveness management in the territorial market in the conditions of a modern market economy. The purpose of the article is to substantiate the proposal for the introduction of an ecosystem approach to competitiveness management in the territorial market, as well as to identify factors that ensure its effectiveness. It is substantiated that effective competitiveness management requires taking into account the interaction between enterprises, scientific and educational institutions, government bodies and public organizations within the ecosystem. The use of the Simon matrix for analyzing the subjective and objective quality of goods and services as a strategic planning tool is proposed. The relationship between ecosystem services, socio-ecological potential and competitiveness of enterprises in the territorial market is revealed.*

*In a market economy, it plays the role of a regulator of the price-quality ratio, promotes the emergence of new goods and technologies, and supports the dynamic development of industries. Despite the challenges, in particular, those associated with war and economic instability, territorial markets continue to develop thanks to automation, the introduction of autonomous technologies, and the latest innovative solutions. In the future, the ability to adapt to changes, introduce innovations, and ensure the efficiency of production processes will play a key role in the competitiveness of enterprises.*

*Therefore, for development by an ecosystem approach, it is necessary to take into account the laws underlying the functioning of natural biogeocenoses. Losses in territorial markets are considered insignificant if they do not exceed the threshold of ecosystem sensitivity and its stability. Thus, it is necessary to propose that the ecosystem approach to managing competitiveness in the territorial market be understood as the ability of a business structure to mobilize a set of natural resources and ecosystem services and use them with maximum efficiency to obtain socio-economic benefits and ensure sustainable development.*

*Keywords: ecosystem approach, competitiveness, territorial market, ecosystem services, sustainable development, socio-ecological potential, Simon matrix, ecosystem, strategic potential, strategic development, park and recreational complexes.*

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до механізмів підвищення конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і територіальних утворень у цілому. Особливої актуальності набуває пошук інноваційних підходів до управління цими процесами. Одним із таких перспективних підходів є екосистемний, який дозволяє розглядати ринок не як просту сукупність суб'єктів, а як складну систему взаємозалежних факторів — підприємств, освітніх та наукових установ, органів влади, громадських організацій тощо. В умовах ринкової економіки та євроінтеграції конкуренція сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць і зміцненню національного бізнесу. Однак український ринок стикається з певними викликами, як монополізація, недосконала законодавча база та економічна нестабільність, що в результаті ускладнює чесну конкуренцію на територіальному ринку в країні.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Конкурентоспроможність підприємства та питання конкурентного середовища висвітлювали такі зарубіжні вчені як, І.Г. Кадирус, який провів аналіз конкурентоспроможності та факторів, які на неї впливають; дослідження І.Б. Яців та В.В. Пермякова спрямовані на вивчення конкурентоспроможності підприємств саме на територіальному ринку в Україні; О.С. Шнирко оцінював конкурентоспроможність України в умовах глобалізації та О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко, які досвіжували планування та діагностику конкурентоспроможності підприємства.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування пропозиції щодо запровадження екосистемного підходу до управління конкурентоспроможністю на територіальному ринку, а також виявлення факторів, що забезпечують його ефективність.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття «екосистема» прийшло в економіку з екології, де означає систему живих організмів та їхнього середовища. В економічному контексті екосистеми розглядаються як множина взаємопов'язаних суб'єктів, що спільно створюють цінність.

«Сталий розвиток неможливий без розвитку екосистемного потенціалу як частини ресурсного. Турило А.М., Богачевська А.В. зазначають, що потрібно окремо визначати екологічний потенціал як залежність від наявності прородоохоронних технологій» [1]. Суска А.А. у наукових працях розглядає соціо-екологічний потенціал та зазначає, що «це частина етноприродного і економічного стану, соціально-екологічні можливості (ресурс), які можуть набути форми товару, якщо на них існує (сформовано) попит (маркетингове середовище)» [2]. За змістом екологічний потенціал визначається як прояв комплексу можливостей (функцій), що дає змогу створювати сприятливі умови для існування і розвитку екосистем.

«Екосистемні послуги тісно пов'язані з соціальним потенціалом, який визначається здатністю екосистем створювати сприятливі умови для життя і діяльності людини, адже негативи в розвитку природного середовища обов'язково впливають на людину як складник природи, і, навпаки, прояв соціальних функцій, наприклад, у плані екосистемних послуг може негативно вплинути на екосистеми в цілому» [2]. «Екосистемні послуги – один із провідних елементів екосистемного підходу до управління економічними суб'єктами на місцевому рівні» [3]. Патокою І. було встановлено, що з екосистемного погляду збитки можуть виникнути внаслідок знищення елементів довкілля, його забруднення викидами, стоками, відходами, виснаження природних комплексів, нераціонального використання природних ресурсів, порушення екологічних зв'язків у середовищі існування живих організмів, у тому числі людини [4].

Конкуренція є найголовнішим фактором сучасного бізнес середовища. В умовах глобалізації та технологічного розвитку вітчизняні та міжнародні підприємства змушені впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними на певному ринку. Саме завдяки конкуренції споживачі отримують широкий вибір товарів та послуг, кращу якість та вигідні умови. Насамперед, конкуренція є процесом економічної боротьби та взаємодії між виробниками товарів чи послуг, метою якого є отримання вигідніших умов виробництва і збуту товарів, робіт та послуг. З іншої сторони конкуренція – це механізм, який в умовах вільних ринкових відносин забезпечує певні функції, а саме регулювання співвідношення ціна-якість у виробництві; сприяння тому, що виробники створюють необхідні покупцям товари та послуги, а також стимулювання виробників винаходити та реалізовувати нову продукцію на конкурентному ринку [6].

Основна роль конкуренції полягає в тому, що вона сприяє встановленню певного порядку на конкурентному ринку, який гарантує виробництво достатньої кількості якісних товарів, що пораються за ціною рівноваги. У бізнес середовищі чиста конкуренція виникає внаслідок декількох умов, які наведені на рисунку 1.1 [7].



Рис. 1. Умови виникнення чистої конкуренції

Загалом, конкуренція – це діяльність, в якій беруть участь дві або більше фірми, які прагнуть отримати перевагу одна над одною.

Основними перевагами будь-якого підприємства на конкурентному ринку є нижчі ціни, більшість інновацій та вища якість. Коротко опишемо кожну зазначену перевагу [8]:

- Нижчі ціни – на конкурентному ринку підприємства постійно намагаються знизити ціни один одного, щоб отримати частку ринку. Це призводить до зниження цін для споживачів.
- Більше інновацій – на конкурентному ринку підприємства завжди намагаються створювати нові продукти та послуги, щоб випередити конкурентів.
- Вища якість – на конкурентному ринку підприємства змушені надавати високоякісні продукти та послуги, щоб випереджати конкурентів. Якщо цього не зробити, споживачі швидко переключаться на конкурента [9, 10].

Конкурентоспроможність підприємства означає здатність компанії досягати більших продажів або лояльності клієнтів, ніж її конкуренти, завдяки якості своїх продуктів і послуг, низьким цінам або поєднанню обох факторів. Дослідники вважають, що основними причинами важливості конкурентоспроможності є те, що вона надихає бізнес вдосконалюватися та розвиватися, сприяє створенню нових продуктів і технологій, а також допомагає конкурентам робити внески у благодійні справи. У таблиці 1 розглянемо більш детально кожну зазначену причину [10].

На нашу думку, конкурентоспроможність відіграє ключову роль не тільки у розвитку бізнесу, спонукаючи компанії до постійного вдосконалення та впровадження інновацій, але й на територіальних ринках. Конкурентоспроможність сприяє створенню нових продуктів і технологій, які покращують якість життя споживачів, а також мотивують підприємства до соціальної відповідальності, враховуючи благодійні ініціативи. Завдяки конкуренції бізнес залишається динамічним, адаптуючись до змін територіального ринку та потреб клієнтів.

Територіальний ринок — це просторово окреслений соціально-економічний простір, у межах якого відбуваються економічні, інноваційні, інвестиційні, інформаційні та інші взаємодії між суб'єктами господарювання. Він має свої інституційні, ресурсні та культурні особливості. Для аналізу управління конкурентоспроможністю на територіальному ринку за екосистемних підходом використовуємо метод матриці «Симона».

Матриця Симона «об'єктивна/суб'єктивна якість» є концепцією, яку розробив Герберт Саймон, американський науковець у галузі когнітивної психології, економіки та теорії штучного інтелекту. Матриця використовується для аналізу прийняття рішень і оцінки якості інформації або продукції з точки зору об'єктивності та суб'єктивності.

Об'єктивна якість, оцінка проводиться підприємствами на територіальних ринках, об'єктивно існуючих характеристик якості, що мають місце завдяки дотриманню стандартів. Суб'єктивна якість, оцінка проводиться споживачем, якість послуги з точки зору споживача на основі його суб'єктивного сприйняття. На відміну від підприємств на територіальних ринках, споживач дає суб'єктивну оцінку якості продукту або оцінює якість продукту суб'єктивно з двох причин. По-перше, він не має доступу до комерційних таємниць підприємств на територіальних ринках, а по-друге, споживач часто просто нездатний повною мірою оцінити

результати зусиль підприємств на територіальних ринках через недостатній рівень знань або байдужість до певних характеристик продукту [11, 12].

Матриця допомагає зрозуміти, як різні типи оцінки якості можуть впливати на прийняття рішень у бізнесі, дизайні, науці та інших сферах (табл.3).

Таблиця 1

**Матриця Симона «об'єктивна/суб'єктивна якість»**

		Об'єктивна якість (думка фірми)	
		Висока	Низька
Суб'єктивна якість (думка споживачів)	Висока	<b>1. Техніко-інформаційне випередження</b> Стратегія і практика: збереження досягнутих конкурентних переваг	<b>2. Інформаційний надлишок</b> Тактика: підтримання інформаційного потоку. Стратегія: покращення якості
	Низька	<b>3. Інформаційний дефіцит</b> Тактика: покращення зв'язку із споживачами. Стратегія: покращення поінформованості клієнтів	<b>4. Техніко-інформаційне відставання</b> Стратегія і тактика: підвищення якості послуги та поінформованості споживачів; зниження витрат та цін.

Коротко охарактеризуємо та опишемо кожен квадрат побудованої матриці [13]:

- Квадрат 1. «Техніко-інформаційне випередження» характеризується високою якістю як з боку підприємств на територіальних ринках, так і за оцінкою споживачів; стратегія зосереджена на збереженні конкурентних переваг.

- Квадрат 2. «Інформаційний надлишок» характеризується споживачами, які оцінюють продукт високо, хоча його об'єктивна якість є нижчою; необхідне покращення якості при підтримці інформаційного потоку.

- Квадрат 3. «Інформаційний дефіцит» характеризується якісним продуктом, але споживачі цього не усвідомлюють; і тому потрібно покращувати зв'язок із клієнтами та їхню поінформованість.

- Квадрат 4. «Техніко-інформаційне відставання» характеризується низькою якістю як об'єктивно, так і суб'єктивно; необхідне покращення якості, зниження витрат та посилення комунікації.

Згідно наведеної інформації про матрицю Симона «об'єктивна/суб'єктивна якість», побудуємо матрицю на прикладі територіального ринку сільськогосподарських угідь Київщини. Результат побудованої матриці наведений в табл.2.

Таблиця 2

**Матриця «об'єктивна/суб'єктивна якість» на прикладі територіального ринку парково-рекреаційні комплексів та сільськогосподарських угідь Київщини**

		Об'єктивна якість (думка фірми)	
		Низька	Висока
Суб'єктивна якість (думка споживачів)	Низька	<b>1. Техніко-інформаційне випередження</b> Технічно хороший, але не привабливий для користувачів. Наприклад, жниварка з потужним двигуном, який забезпечує високу продуктивність, але створює сильний шум і вібрації.	<b>2. Інформаційний надлишок</b> Техніка низької якості, дешева та не викликає довіри. Наприклад, дешева б/у сільськогосподарська техніка без гарантії – трактор з несправним двигуном.
	Висока	<b>3. Інформаційний дефіцит</b> Оптимальний продукт: технічно досконалий і добре сприймається користувачами. Наприклад, Тягач MAN TGX – відповідно до відгуків користувачів, він є зручним у використанні, легко обслуговується, а також має гарний імідж серед перевізників.	<b>4. Техніко-інформаційне відставання</b> Сільськогосподарська техніка добре продається завдяки відомості бренду, але має певні технічні проблеми. Наприклад, сільськогосподарська техніка американського бренду John Deere широко використовуються, але при поломці техніки якої важко знайти необхідні деталі для ремонту, оскільки їх обслуговування у деяких регіонах ускладнене через дефіцит запчастин.

Загалом, територіального ринку парково-рекреаційні комплексів та сільськогосподарських угідь Київщини може бути двох видів, а саме: бюджетний варіантами низької якості та преміальний варіант, який має як переваги, так і недоліки. Ринок має високу конкуренцію, а сприйняття користувачами про техніку значною мірою залежить від доступності сервісу обслуговування та зручності використання техніки.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Конкуренція є ключовим фактором розвитку стратегічного розвитку бізнесу, що стимулює інновації, підвищує якість товарів і послуг, а також забезпечує оптимальні умови для споживачів. У ринковій економіці вона відіграє роль регулятора співвідношення ціни та якості, сприяє появі нових товарів і технологій та підтримує динамічний розвиток галузей. Незважаючи на виклики, зокрема, пов'язані з війською та економічною нестабільністю, територіальні ринки продовжують розвиватися завдяки автоматизації, впровадженню автономних технологій і новітніх інноваційних рішень. У майбутньому ключову роль у конкурентоспроможності підприємств відіграватиме стратегічний потенціал, здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективність виробничих процесів.

Тому для розвитку екосистемним підходом необхідно враховувати закономірності, що лежать в основі функціонування природних біогеоценозів. Збитки на територіальних ринках парково-рекреаційних комплексів та сільськогосподарських угідь Київщини вважаються несуттєвими, якщо вони не перевищують поріг чутливості екосистеми та її стійкості. Таким чином, необхідно запропонувати під екосистемним підходом до управління конкурентоспроможністю на територіальному ринку парково-рекреаційні комплексів та сільськогосподарських угідь Київщини розуміти можливість бізнес-структури мобілізувати сукупність природних ресурсів та екосистемних послуг і з максимальною ефективністю їх використовувати задля отримання соціо-економічної вигоди та забезпечення сталого розвитку.

### Література

1. Турило А.М., Богачевська А.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. №2. 2014. С. 259-263.
2. Суска А.А. Визначення й обґрунтування соціально-екологічного потенціалу лісу в контексті становлення ринку соціально-екологічних послуг. Глобальні та національні проблеми економіки. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 20. 2017. С. 727-730.
3. Convention on Biological Diversity. (2000). Decisions adopted by the conference of the parties to the Convention on Biological Diversity at its Fifth Meeting Nairobi, Kenya; 15-26 May 2000. URL: <https://www.cbd.int/doc/decisions/COP-05-dec-en.pdf>
4. Патока І. Упорядкування методів екосистемного визначення збитків від негативних наслідків господарювання на місцевому рівні. *Економіка природокористування і сталий розвиток. Проблеми теорії та методології*. 2019. С. 56-62.
5. Штик Ю. В. Розвиток та використання потенціалу бізнес-структур: фінансова, інвестиційна, екосистемна складова. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_57)
6. Що таке конкуренція. URL: <https://smartertender.biz/terminy/view/konkurenciya/>
7. The Essence of Markets and Competition. URL: <https://bizonaire.com/en/blog/article/the-essence-of-markets-and-competition---162.html>
8. Brooke Tomasetti, «Competition». URL: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/competition>
9. Конкуентоспроможність підприємства. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0)
10. How Can You Define Competitiveness in Business? URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/competitiveness-definition>
11. Ткачук С.В. Маркетинг послуг : конспект лекцій для студ. галузі знань 0305 "Економіка і підприємництво" напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг" денної та заочної форм навч. К.: НУХТ, 2015. 119 с.
12. Товарна політика підприємства туристичної індустрії. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B2%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%96/page6.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B2%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%96/page6.html)
13. Матриця Симона «об'єктивна/суб'єктивна якість». URL: <https://studfile.net/preview/10102192/page:22>

### References

1. Turylo, A. M., & Bohachevska, A. V. (2014). Potential of the enterprise: Essence, classification, types. *Business Inform*, (2), 259–263.
2. Suska, A. A. (2017). Definition and justification of the socio-ecological potential of forests in the context of the development of the market of socio-ecological services. *Global and National Economic Problems. Environmental Economics and Environmental Protection*, (20), 727–730. Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi.

- 
3. Convention on Biological Diversity. (2000). Decisions adopted by the Conference of the Parties to the Convention on Biological Diversity at its Fifth Meeting, Nairobi, Kenya; 15–26 May 2000. <https://www.cbd.int/doc/decisions/COP-05-dec-en.pdf>
  4. Patoka, I. (2019). Systematization of methods for ecosystem-based damage assessment from the negative impacts of economic activity at the local level. In *Economics of Nature Management and Sustainable Development: Problems of Theory and Methodology* (pp. 56–62).
  5. Shtyk, Y. V. (2021). Development and use of business structures' potential: Financial, investment, and ecosystem components. *Efektivna Ekonomika*, (4). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_57)
  6. What is competition. URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/konkurenciya/>
  7. The Essence of Markets and Competition. URL: <https://bizonaire.com/en/blog/article/the-essence-of-markets-and-competition---162.html>
  8. Brooke Tomasetti, «Competition». URL: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/competition>
  9. Competitiveness of the enterprise. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0)
  10. How Can You Define Competitiveness in Business? URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/competitiveness-definition>
  11. Tkachuk S.V. Marketing of services [Electronic resource]: lecture summary for students. field of knowledge 0305 "Economics and Entrepreneurship" direction of preparation 6.030507 "Marketing" full-time and correspondence forms site ./S.V. Tkachuk. - K.: NUFT, 2015. - 119 s.
  12. Commodity policy of the tourism industry. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B2%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%96/page6.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B2%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%96/page6.html)
  13. Simon's Matrix "objective/subjective quality". URL: <https://studfile.net/preview/10102192/page:22>