

Олена В. Ніколюк¹, Тетяна В. Савченко², Юлія С. Царинна³

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Обґрунтовано, що сучасні соціально-економічні трансформації, спричинені воєнними діями, значно змінили умови функціонування бізнесу, що потребує формування нових стратегічних підходів до управління підприємствами, підвищення їх адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів. Встановлено, що в умовах відновлення економіки ключовим чинником розвитку підприємств стає здатність формувати довгострокові конкурентні переваги на основі інноваційного розвитку, ефективного використання ресурсів, цифрової трансформації та впровадження сучасних управлінських механізмів. У дослідженні проаналізовано основні виклики, з якими стикаються українські підприємства в умовах воєнного та післявоєнного періоду, зокрема руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринкового середовища, зниження інвестиційної активності та трансформацію споживчого попиту. Особливу увагу приділено ролі стратегічного управління як ключового інструменту забезпечення стійкого розвитку підприємств у складних економічних умовах. У статті визначено та систематизовано основні стратегічні механізми формування конкурентоспроможності підприємств, серед яких виокремлено інноваційно-технологічний, ресурсно-орієнтований, інституційний та партнерський механізми. Доведено, що впровадження інноваційних технологій, цифровізація бізнес-процесів та розвиток інтелектуального потенціалу підприємств сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації виробничих процесів і розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки. Значну увагу приділено ролі державної політики підтримки підприємництва, яка включає фінансові, інституційні та регуляторні інструменти стимулювання розвитку бізнесу, а також формування сприятливого інвестиційного середовища. Обґрунтовано, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств є розвиток партнерських взаємодій між бізнесом, державними структурами, науковими установами та громадськими організаціями, що сприяє формуванню інноваційних кластерів та розвитку регіональних економічних систем.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, стратегічне управління, післявоєнне відновлення, відновлення економіки, інноваційний розвиток, державна підтримка бізнесу, цифровізація.

Табл. 1. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-282-298

<https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

<https://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

<https://orcid.org/0000-0001-7417-2866>

¹ Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine.

² Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine.

³ Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine.

Olena Nikoliuk, Tatyana Savchenko, Yuliia Tsarynna

STRATEGIC MECHANISMS OF FORMING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE

The article examines theoretical and applied aspects of forming the competitiveness of enterprises in the conditions of post-war economic recovery of Ukraine. It is substantiated that modern socio-economic transformations caused by military actions have significantly changed the conditions for the functioning of business, which requires the formation of new strategic approaches to enterprise management, increasing their adaptability and resilience to external challenges. It is established that in the conditions of economic recovery, the key factor in the development of enterprises is the ability to form long-term competitive advantages based on innovative development, efficient use of resources, digital transformation and the implementation of modern management mechanisms. The study analyzes the main challenges faced by Ukrainian enterprises in the war and post-war period, in particular, the destruction of production infrastructure, disruption of logistics chains, instability of the market environment, reduction of investment activity and transformation of consumer demand. Particular attention is paid to the role of strategic management as a key tool for ensuring sustainable development of enterprises in difficult economic conditions. The article identifies and systematizes the main strategic mechanisms for forming the competitiveness of enterprises, among which innovation-technological, resource-oriented, institutional and partnership mechanisms are distinguished. It is proven that the introduction of innovative technologies, digitalization of business processes and development of the intellectual potential of enterprises contribute to increasing management efficiency, optimizing production processes and expanding opportunities for entering international markets. Considerable attention is paid to the role of state policy to support entrepreneurship, which includes financial, institutional and regulatory instruments for stimulating business development, as well as the formation of a favorable investment environment. It is substantiated that an important direction for increasing the competitiveness of enterprises is the development of partnership interactions between business, government agencies, scientific institutions and public organizations, which contributes to the formation of innovation clusters and the development of regional economic systems.

Keywords: competitiveness of enterprises, strategic management, post-war recovery, economic recovery, innovative development, state support for business, digitalization.

Peer-reviewed, approved and placed: 04.02.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими наслідками повномасштабної війни, структурними змінами у господарській системі та необхідністю швидкого післявоєнного відновлення країни. Воєнні дії спричинили значні втрати економічного потенціалу, руйнування виробничої інфраструктури, скорочення обсягів інвестицій, порушення логістичних ланцюгів постачання та суттєве зниження платоспроможності внутрішнього ринку. У цих умовах підприємства опинилися перед необхідністю швидкої адаптації до нових соціально-економічних реалій, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління, формування нових стратегій розвитку та пошуку ефективних механізмів забезпечення їх конкурентоспроможності.

Післявоєнне відновлення економіки України передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури та виробничих потужностей, а й створення

сучасної економічної системи, орієнтованої на інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та інтеграцію у глобальні економічні процеси. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності підприємств як ключового фактору забезпечення економічного зростання, відновлення виробництва та формування стабільної економічної системи держави. Як свідчить світовий досвід післявоєнної реконструкції економік різних країн, ефективне відновлення значною мірою залежить від розвитку підприємництва, інноваційної діяльності та формування сприятливого інституційного середовища для ведення бізнесу [1-3].

Водночас сучасні українські підприємства функціонують у складному та нестабільному середовищі, що характеризується високим рівнем економічних ризиків, невизначеністю ринкових умов та необхідністю постійної адаптації до нових викликів. До основних проблем, з якими стикається бізнес у період воєнного та післявоєнного розвитку, належать обмежений доступ до фінансових ресурсів, дефіцит інвестицій, нестача кваліфікованих кадрів, порушення виробничих та логістичних зв'язків, а також посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [4]. У цих умовах підприємства повинні не лише забезпечувати стабільність своєї діяльності, а й активно формувати нові конкурентні переваги, що дозволять їм ефективно функціонувати в умовах економічної трансформації.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств відіграє стратегічне управління, яке передбачає формування довгострокових цілей розвитку, ефективне використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та розвиток партнерських взаємодій між різними економічними суб'єктами. Застосування стратегічних підходів до управління підприємствами дозволяє підвищити їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища, забезпечити ефективне використання наявних ресурсів та сформувати стійкі конкурентні переваги [5-7].

Крім того, важливим чинником формування конкурентоспроможності підприємств є активна державна підтримка бізнесу, яка включає створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання підприємницької діяльності та реалізацію програм економічного відновлення. У післявоєнний період держава повинна відігравати ключову роль у формуванні ефективної економічної політики, спрямованої на підтримку підприємництва, розвиток інновацій та залучення інвестицій у національну економіку [8].

Таким чином, в умовах післявоєнного відновлення економіки України особливої актуальності набуває дослідження стратегічних механізмів формування конкурентоспроможності підприємств, які дозволять забезпечити їхню стійкість, ефективний розвиток та інтеграцію у світовий економічний простір. Необхідність наукового обґрунтування таких механізмів, визначення ключових стратегічних напрямів розвитку підприємств та формування ефективної системи їх управління зумовлює актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного розвитку підприємств у кризових та трансформаційних умовах активно

досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, питання адаптації бізнесу до кризових умов розглянуто у працях М. Федика, який обґрунтовує необхідність використання адаптивних стратегій управління для забезпечення стійкості підприємств у повоєнний період [9]. О. Бородіна та В. Ляшенко аналізують світовий досвід післявоєнного відновлення економіки та можливості його застосування в Україні [10]. Дослідження викликів для бізнесу в умовах війни представлені у роботах А. Пакуліної та М. Шаповалова [4], В. Ніценка та І. Дворінкова [11, 12], які підкреслюють необхідність розвитку нових моделей управління підприємствами в умовах високих ризиків. Значну увагу питанням державної підтримки бізнесу приділяють Ю. Солоненко та П. Панасюк, які досліджують механізми стимулювання підприємницької діяльності в умовах воєнної економіки [8]. Стратегічні аспекти управління підприємствами в умовах воєнного стану також розглядаються у працях О. Феєр, К. Хаустової та С. Густі, які наголошують на важливості стратегічного планування та інноваційного розвитку підприємств [13]. Окремі аспекти формування конкурентних переваг підприємств на основі ресурсного підходу досліджуються у роботах М. Zaman та інших науковців, які підкреслюють роль унікальних ресурсів та компетенцій підприємств у формуванні стійких конкурентних переваг [14]. Разом із тим питання формування комплексних стратегічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті післявоєнного відновлення економіки України потребує подальшого наукового дослідження.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств та визначення основних стратегічних механізмів їх розвитку. Метод системного аналізу використано для дослідження взаємозв'язків між економічними, інституційними та управлінськими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період. Порівняльний метод дозволив проаналізувати світовий досвід післявоєнного відновлення економік та можливості його застосування в Україні. Також застосовано метод узагальнення та логічного моделювання для формування концептуального підходу до розвитку конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування української економіки, що призвело до значних трансформацій у діяльності підприємств різних галузей. Воєнні дії спричинили масштабні економічні втрати, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення традиційних виробничих і логістичних зв'язків, скорочення внутрішнього попиту та зниження інвестиційної активності. У таких умовах підприємства змушені працювати в середовищі підвищеної невизначеності, що потребує швидкого реагування на зовнішні виклики, перегляду бізнес-моделей та формування нових стратегій розвитку. За оцінками дослідників, значна

частина українських підприємств зазнала серйозних економічних втрат, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності [4].

Одним із ключових викликів для підприємств є руйнування або часткова втрата виробничих потужностей, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва, продуктивність праці та фінансову стабільність підприємств. Значна кількість підприємств була змушена тимчасово призупинити діяльність або релокувати виробництво до більш безпечних регіонів країни чи за кордон. Така релокація потребує значних фінансових ресурсів, адаптації виробничих процесів та відновлення партнерських зв'язків, що ускладнює процес стабілізації діяльності підприємств.

Важливою проблемою є також порушення логістичних ланцюгів постачання. Блокування або обмеження роботи транспортної інфраструктури, зміна торговельних маршрутів та зростання вартості перевезень значно ускладнили процеси постачання сировини та збуту готової продукції. У результаті підприємства змушені шукати альтернативні логістичні рішення, оптимізувати витрати та диверсифікувати канали постачання. Це, у свою чергу, потребує впровадження нових управлінських підходів та використання сучасних технологічних рішень для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання.

Ще одним важливим викликом є зниження інвестиційної активності та обмежений доступ до фінансових ресурсів. У період воєнних дій інвестори проявляють обережність щодо вкладення капіталу у бізнес-проекти, що значно ускладнює фінансування модернізації підприємств та впровадження інноваційних технологій. Водночас підприємства потребують значних фінансових ресурсів для відновлення виробничих потужностей, модернізації обладнання та підвищення технологічного рівня виробництва. Саме тому важливу роль у цей період відіграють державні програми підтримки підприємництва, міжнародна фінансова допомога та залучення інвестицій у розвиток економіки [5, 8].

Метою статті є дослідження стратегічних механізмів формування конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України та визначення ключових напрямів їх розвитку.

Основні результати дослідження. Суттєвим фактором, що впливає на діяльність підприємств, є трансформація ринку праці. Воєнні дії спричинили значні міграційні процеси, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох галузях економіки. Підприємства стикаються з проблемою нестачі фахівців, що негативно позначається на ефективності виробничих процесів та розвитку інноваційної діяльності. У цих умовах особливого значення набуває розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових форм організації праці та використання цифрових технологій у системі управління персоналом.

Водночас у період війни відбувається суттєва трансформація споживчого попиту, що змушує підприємства адаптувати свою продукцію та послуги до нових потреб ринку. Зміна структури споживання, зростання попиту на окремі категорії товарів та послуг, а також підвищення вимог до

якості продукції стимулюють підприємства до інноваційного розвитку та впровадження нових підходів до маркетингової діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати нові конкурентні переваги.

Крім економічних та організаційних викликів, підприємства стикаються також із посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У процесі післявоєнного відновлення українські компанії повинні не лише відновити свою діяльність, але й забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, що потребує впровадження сучасних управлінських технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу підприємств. У цьому контексті стратегічне управління виступає ключовим інструментом формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємств [13, 15].

Водночас, незважаючи на значні виклики, післявоєнний період створює нові можливості для розвитку підприємництва. Відновлення інфраструктури, модернізація виробництва, інтеграція України до європейського економічного простору та активізація міжнародної економічної співпраці сприятимуть формуванню нових умов для розвитку бізнесу. У цих умовах підприємства, які зможуть ефективно адаптувати свої стратегії розвитку, впроваджувати інновації та використовувати сучасні управлінські механізми, отримають значні конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, сучасні українські підприємства функціонують у складному економічному середовищі, що характеризується значною кількістю викликів та ризиків. Подолання цих викликів потребує формування ефективної системи стратегічного управління, впровадження інноваційних технологій, розвитку партнерських відносин та активної державної підтримки підприємництва. Саме комплексне використання цих інструментів дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємств та їхню конкурентоспроможність у процесі післявоєнного відновлення економіки України (табл. 1).

Одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах виступає інноваційно-технологічний механізм розвитку, який передбачає системне впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів, цифрову трансформацію бізнесу та активізацію інноваційної діяльності підприємств. У контексті післявоєнного відновлення економіки України інноваційний розвиток набуває особливої актуальності, оскільки саме технологічна модернізація дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити конкурентні переваги підприємств та інтегруватися у глобальні економічні процеси. Світовий досвід післявоєнного відновлення економік свідчить, що впровадження інновацій та розвиток новітніх технологій виступають одним із найважливіших факторів забезпечення економічного зростання та підвищення продуктивності виробництва [10].

Таблиця 1. Стратегічні механізми формування конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України, сформовано автором на основі [8; 10; 13; 14]

Стратегічний механізм	Основний зміст механізму	Ключові інструменти реалізації	Очікуваний результат
Інноваційно-технологічний механізм	Передбачає впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничих процесів, цифровізацію управління та використання сучасних інформаційних систем	цифровізація бізнес-процесів; автоматизація виробництва; використання штучного інтелекту та великих даних; розвиток інноваційної інфраструктури; впровадження нових продуктів	підвищення продуктивності підприємств; зниження виробничих витрат; створення інноваційної продукції; зростання технологічної конкурентоспроможності
Ресурсно-орієнтований механізм	Базується на ефективному використанні внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи людський, фінансовий, матеріальний та інтелектуальний капітал	розвиток людського капіталу; управління знаннями; оптимізація використання ресурсів; стратегічне фінансове планування; підвищення ефективності управління	формування стійких конкурентних переваг; підвищення ефективності використання ресурсів; посилення фінансової стабільності підприємств
Інституційний механізм державної підтримки	Передбачає формування сприятливого нормативно-правового та економічного середовища для розвитку підприємництва	податкові стимули; державні програми підтримки бізнесу; пільгове кредитування; розвиток інноваційної інфраструктури; підтримка експорту	підвищення інвестиційної привабливості економіки; стимулювання підприємницької діяльності; прискорення економічного відновлення
Стратегічний механізм партнерства та кластеризації	Спрямований на розвиток взаємодії між підприємствами, державою, науковими установами та освітніми закладами	формування інноваційних кластерів; державно-приватне партнерство; співпраця бізнесу та науки; розвиток мережевих структур	підвищення інноваційної активності підприємств; ефективне використання ресурсів; розвиток регіональних економічних систем

Інноваційно-технологічний механізм формування конкурентоспроможності підприємств передбачає створення сприятливих умов для розвитку науково-технічного потенціалу, впровадження результатів

наукових досліджень у виробничу діяльність, використання сучасних інформаційних технологій та цифрових платформ у системі управління підприємствами. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує підвищення ефективності управління підприємствами, оптимізацію витрат, покращення взаємодії між структурними підрозділами та розширення можливостей для виходу на міжнародні ринки. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам автоматизувати виробничі процеси, підвищити точність планування та прогнозування діяльності, а також покращити якість управлінських рішень [16].

Важливим елементом інноваційно-технологічного механізму є модернізація виробничих процесів, яка передбачає впровадження нових технологічних рішень, використання сучасного обладнання та оптимізацію організації виробництва. У післявоєнний період модернізація виробничих потужностей стає одним із ключових напрямів відновлення економіки, оскільки дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити енергетичні та матеріальні витрати, а також забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. Впровадження інноваційних технологій сприяє створенню нових продуктів і послуг, що відповідають сучасним потребам ринку, а також формуванню нових ринкових ніш для українських підприємств.

Особливу роль у формуванні інноваційно-технологічного механізму розвитку підприємств відіграє використання інформаційно-комунікаційних технологій. Розвиток цифрової економіки, впровадження систем автоматизованого управління, використання технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних, хмарних технологій та інтернету речей створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств. Використання таких технологій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі та управлінські процеси, покращити взаємодію з клієнтами, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити більш ефективне управління ресурсами.

Крім того, інноваційно-технологічний механізм передбачає розвиток інноваційної інфраструктури, яка включає технопарки, інноваційні кластери, науково-дослідні центри, стартап-екосистеми та інші інституційні структури, що сприяють розвитку інноваційної діяльності. Формування таких інноваційних екосистем забезпечує ефективну взаємодію між бізнесом, науковими установами, освітніми закладами та державними органами, що сприяє активізації інноваційних процесів та створенню нових технологічних рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця підприємств із науково-дослідними установами та університетами, що дозволяє забезпечити трансфер технологій, впровадження результатів наукових досліджень у виробництво та підвищення рівня інноваційної активності підприємств.

Водночас ефективна реалізація інноваційно-технологічного механізму потребує відповідної державної підтримки, спрямованої на стимулювання інноваційної діяльності підприємств, розвиток науково-технічного потенціалу та формування сприятливого інвестиційного середовища. Держава може сприяти розвитку інновацій шляхом реалізації програм підтримки

інноваційних підприємств, надання податкових пільг для інноваційної діяльності, розвитку інноваційної інфраструктури та залучення міжнародних інвестицій у технологічний розвиток економіки. У післявоєнний період такі інструменти державної політики набувають особливої важливості, оскільки дозволяють прискорити процес модернізації економіки та підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Таким чином, інноваційно-технологічний механізм виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Його реалізація передбачає впровадження сучасних технологій, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток інноваційної інфраструктури та активізацію співпраці між бізнесом, наукою і державою. Комплексне використання інноваційно-технологічних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність діяльності, створювати нові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливим стратегічним напрямом формування конкурентоспроможності підприємств у сучасних економічних умовах є ресурсно-орієнтований механізм розвитку, який базується на ефективному використанні внутрішнього потенціалу підприємства, його матеріальних, фінансових, інтелектуальних та організаційних ресурсів. У контексті післявоєнного відновлення економіки України цей механізм набуває особливого значення, оскільки підприємства змушені функціонувати в умовах обмеженості ресурсів, високих економічних ризиків та необхідності швидкої адаптації до нових ринкових умов. Саме тому ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства стає одним із ключових чинників формування його довгострокових конкурентних переваг.

Ресурсно-орієнтований підхід до стратегічного управління підприємством ґрунтується на концепції ресурсної теорії фірми, відповідно до якої основою конкурентоспроможності підприємства виступають унікальні ресурси та компетенції, що забезпечують його здатність створювати цінність для споживачів і ефективно конкурувати на ринку. До таких ресурсів належать матеріально-технічна база підприємства, фінансові ресурси, людський капітал, інтелектуальна власність, організаційні знання, управлінські компетенції та корпоративна культура. Ефективне поєднання та використання цих ресурсів дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам [14].

У сучасних умовах особливу роль відіграє розвиток людського капіталу як одного з найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Післявоєнний період характеризується значними змінами на ринку праці, що пов'язані з міграційними процесами, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю адаптації працівників до нових технологічних і управлінських вимог. У цих умовах підприємства повинні приділяти значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку професійних компетенцій працівників, впровадженню сучасних методів управління персоналом та формуванню ефективних систем мотивації. Інвестиції у розвиток людського капіталу сприяють підвищенню продуктивності праці, активізації інноваційної діяльності та підвищенню ефективності функціонування підприємств.

Важливою складовою ресурсно-орієнтованого механізму є також ефективне управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства. У період післявоєнного відновлення економіки підприємства повинні приділяти особливу увагу оптимізації витрат, раціональному використанню виробничих ресурсів та підвищенню ефективності фінансового менеджменту. Використання сучасних методів фінансового планування, управління ризиками та стратегічного бюджетування дозволяє підприємствам підвищити фінансову стійкість, забезпечити стабільність діяльності та створити умови для довгострокового розвитку.

Особливого значення набуває управління інтелектуальними ресурсами підприємства, які включають знання, досвід, технологічні рішення, інноваційні розробки та управлінські компетенції. У сучасній економіці знання та інформація виступають важливими стратегічними ресурсами, що забезпечують підприємствам можливість створювати нові продукти, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність виробничих процесів. Саме тому підприємства повинні активно розвивати систему управління знаннями, сприяти обміну досвідом між працівниками, підтримувати інноваційні ініціативи та стимулювати розвиток творчого потенціалу персоналу.

Крім того, ресурсно-орієнтований механізм передбачає ефективне використання організаційних ресурсів підприємства, до яких належать система управління, організаційна структура, корпоративна культура та внутрішні бізнес-процеси. Формування ефективної організаційної структури дозволяє підвищити гнучкість управління, прискорити процес прийняття управлінських рішень та забезпечити ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Водночас розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, командну роботу та відповідальність, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та формуванню позитивного іміджу компанії.

У післявоєнний період особливого значення набуває здатність підприємств ефективно комбінувати різні види ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку. Інтеграція матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів дозволяє підприємствам створювати нові бізнес-моделі, підвищувати ефективність виробництва та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому важливу роль відіграє стратегічне планування ресурсного забезпечення підприємств, яке передбачає визначення пріоритетних напрямів використання ресурсів, формування інвестиційної політики та забезпечення ефективного розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності.

Таким чином, ресурсно-орієнтований механізм є важливим інструментом формування конкурентоспроможності підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України. Його ефективна реалізація передбачає раціональне використання наявних ресурсів, розвиток людського капіталу, впровадження сучасних методів управління фінансами та активне використання інтелектуального потенціалу підприємств. Комплексне застосування ресурсно-орієнтованого підходу дозволяє підприємствам

підвищити ефективність діяльності, сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток в умовах сучасних економічних трансформацій.

Важливою складовою формування конкурентоспроможності підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України виступає інституційний механізм державної підтримки, який передбачає створення сприятливого нормативно-правового, економічного та організаційного середовища для розвитку підприємницької діяльності. У сучасних умовах держава відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи стимулювання економічного розвитку, оскільки саме державна політика здатна забезпечити необхідні умови для стабілізації економічної ситуації, відновлення виробничого потенціалу та активізації інвестиційної діяльності. У післявоєнний період значення інституційної підтримки бізнесу значно зростає, адже підприємства потребують доступу до фінансових ресурсів, сприятливого регуляторного середовища та ефективних механізмів стимулювання економічної активності [8].

Інституційний механізм державної підтримки підприємництва охоплює систему правових, економічних та організаційних інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та стимулювання інноваційної діяльності. Одним із ключових напрямів такої підтримки є формування ефективної нормативно-правової бази, яка регулює діяльність підприємств, сприяє захисту прав власності, забезпечує прозорість економічних процесів та створює сприятливий інвестиційний клімат. Стабільність і передбачуваність законодавства є важливими чинниками залучення інвестицій та розвитку підприємницької діяльності, особливо в умовах післявоєнної економічної трансформації.

Важливим інструментом державної підтримки підприємств є фінансово-економічні механізми стимулювання розвитку бізнесу. До таких механізмів належать програми державного кредитування підприємств, надання пільгових позик, державні гарантії для залучення інвестицій, податкові стимули для розвитку підприємництва та підтримка малого і середнього бізнесу. Особливе значення у післявоєнний період мають державні програми фінансування відновлення підприємств, які передбачають компенсацію частини витрат на модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та відновлення виробничих потужностей. Такі інструменти сприяють підвищенню фінансової стійкості підприємств та стимулюють їх інвестиційну активність.

Крім фінансових інструментів, інституційний механізм державної підтримки включає також розвиток інноваційної інфраструктури та створення умов для активізації науково-технічного розвитку. У цьому контексті важливе значення має формування інноваційних екосистем, що включають технологічні парки, бізнес-інкубатори, інноваційні кластери, науково-дослідні центри та інші інституції, які сприяють розвитку підприємницької діяльності. Такі структури забезпечують взаємодію між науковими установами, освітніми закладами, підприємствами та органами державної

влади, що сприяє трансферу технологій, розвитку інновацій та підвищенню технологічного рівня економіки.

Важливим напрямом державної підтримки є стимулювання експорту та інтеграція українських підприємств у міжнародні економічні процеси. У післявоєнний період розширення зовнішньоекономічних зв'язків є одним із ключових факторів економічного розвитку, оскільки дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, залучати іноземні інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Держава може сприяти цьому процесу шляхом розвитку системи експортної підтримки, створення спеціальних програм стимулювання експорту, а також розвитку міжнародної економічної співпраці.

Не менш важливим елементом інституційного механізму є формування сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає розвиток механізмів державно-приватного партнерства, спрощення процедур ведення бізнесу, зниження адміністративних бар'єрів та підвищення прозорості економічних процесів. У післявоєнний період залучення інвестицій у розвиток підприємств та модернізацію економіки є одним із ключових завдань державної економічної політики. Реалізація ефективної інвестиційної стратегії дозволить створити умови для відновлення виробництва, розвитку інфраструктури та підвищення технологічного рівня економіки.

Водночас важливою складовою державної підтримки підприємництва є розвиток регіональної економічної політики, спрямованої на відновлення економічної активності у постраждалих регіонах. Формування регіональних програм розвитку, підтримка місцевих підприємств, розвиток інфраструктури та стимулювання інвестицій у регіональну економіку сприяють відновленню виробничого потенціалу та створенню нових робочих місць. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток територій та підвищити економічну стійкість регіонів.

Таким чином, інституційний механізм державної підтримки відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України. Його ефективна реалізація передбачає комплексне використання правових, фінансових та організаційних інструментів, спрямованих на стимулювання підприємницької діяльності, розвиток інновацій та залучення інвестицій. Формування ефективної системи державної підтримки бізнесу сприятиме відновленню економічного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню стійкого економічного розвитку України в довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом формування конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах економічної трансформації є стратегічний механізм партнерства та кластеризації, який передбачає розвиток ефективної взаємодії між підприємствами, державними структурами, науково-дослідними установами, освітніми закладами та громадськими організаціями. У процесі післявоєнного відновлення економіки України такий механізм набуває особливого значення, оскільки дозволяє об'єднувати ресурси, знання та управлінські компетенції різних економічних суб'єктів для досягнення

спільних стратегічних цілей розвитку. Формування партнерських відносин сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку інноваційної діяльності та створенню сприятливих умов для модернізації економіки.

У сучасній економічній системі підприємства все частіше функціонують не ізольовано, а в межах мережевих структур, що забезпечують взаємодію між різними учасниками економічних процесів. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, обмінюватися інформацією, впроваджувати нові технології та підвищувати ефективність виробничих процесів. У цьому контексті партнерство виступає важливим стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки сприяє формуванню довгострокових взаємовигідних відносин між різними суб'єктами господарювання.

Особливого значення набуває розвиток кластерних об'єднань, які представляють собою територіально зосереджені групи підприємств, наукових установ, освітніх закладів та інших організацій, діяльність яких спрямована на розвиток певної галузі або технологічного напрямку. Кластеризація економіки сприяє формуванню інноваційного середовища, активізації науково-дослідної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. У межах кластерів підприємства мають можливість ефективно взаємодіяти між собою, обмінюватися досвідом, реалізовувати спільні інноваційні проекти та формувати нові ринкові можливості.

У післявоєнний період розвиток кластерних структур може стати одним із ключових факторів економічного відновлення України. Кластери сприяють концентрації фінансових, виробничих та інтелектуальних ресурсів у певних регіонах, що створює передумови для розвитку інноваційних галузей економіки та підвищення ефективності виробництва. Вони також стимулюють розвиток малого і середнього бізнесу, який виступає важливим елементом економічної системи та забезпечує створення нових робочих місць.

Крім того, стратегічне партнерство між підприємствами, науковими установами та освітніми закладами сприяє розвитку інноваційної діяльності та впровадженню результатів наукових досліджень у виробництво. Така взаємодія дозволяє забезпечити трансфер технологій, розвиток нових продуктів і послуг, а також підвищення технологічного рівня підприємств. У сучасних умовах знання та інновації виступають важливими чинниками економічного розвитку, тому співпраця між наукою та бізнесом є необхідною умовою формування конкурентоспроможної економіки.

Важливим елементом стратегічного механізму партнерства є також розвиток державно-приватного партнерства, яке передбачає взаємодію між державними органами та бізнесом з метою реалізації масштабних економічних і соціальних проектів. У післявоєнний період така форма співпраці може відігравати ключову роль у відновленні інфраструктури, модернізації виробництва та розвитку інноваційних галузей економіки. Державно-приватне партнерство дозволяє залучати приватні інвестиції до реалізації стратегічно важливих проектів, підвищувати ефективність управління ресурсами та забезпечувати сталий розвиток економіки.

Крім економічних переваг, партнерство та кластеризація сприяють також розвитку регіональної економіки. Формування регіональних кластерів дозволяє враховувати специфіку розвитку окремих територій, ефективно використовувати місцевий ресурсний потенціал та стимулювати розвиток локальних економічних систем. У результаті цього підвищується економічна активність регіонів, створюються нові робочі місця та зростає рівень соціально-економічного розвитку територій.

Таким чином, стратегічний механізм партнерства та кластеризації є важливим інструментом формування конкурентоспроможності підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України. Його реалізація передбачає розвиток ефективної взаємодії між бізнесом, державою, науковими установами та іншими економічними суб'єктами, формування інноваційних кластерів та активізацію партнерських відносин. Комплексне використання цього механізму сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, розвитку інноваційної економіки та забезпеченню стійкого економічного зростання країни.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні та практичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств у контексті післявоєнного відновлення економіки України та визначити ключові стратегічні механізми забезпечення їх стійкого розвитку. Встановлено, що сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, значними структурними змінами в національній економіці, руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням інвестиційної активності. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових економічних реалій, переглядати свої бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні підходи до управління та формувати нові конкурентні переваги, що дозволять забезпечити їх ефективне функціонування та довгостроковий розвиток.

Доведено, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств відіграє стратегічне управління, яке передбачає формування довгострокових цілей розвитку, ефективне використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та розвиток партнерських взаємодій між різними суб'єктами економічної діяльності. У результаті дослідження визначено основні стратегічні механізми формування конкурентоспроможності підприємств у період післявоєнного відновлення економіки, серед яких особливе значення мають інноваційно-технологічний, ресурсно-орієнтований, інституційний та партнерський механізми розвитку.

Встановлено, що інноваційно-технологічний механізм забезпечує модернізацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, цифровізацію бізнес-процесів та розвиток інноваційної діяльності підприємств, що сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та створенню нових конкурентних переваг. Водночас ресурсно-орієнтований механізм спрямований на ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємств, зокрема людського капіталу, фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що забезпечує формування стійких конкурентних позицій підприємств на ринку.

Важливу роль у процесі формування конкурентоспроможності підприємств відіграє інституційний механізм державної підтримки, який передбачає створення сприятливого нормативно-правового середовища, реалізацію програм фінансового стимулювання підприємницької діяльності, розвиток інноваційної інфраструктури та формування ефективної інвестиційної політики. Державна підтримка бізнесу у післявоєнний період має спрямовуватися на відновлення виробничих потужностей, стимулювання інноваційної діяльності, розвиток малого і середнього підприємництва та інтеграцію українських підприємств у міжнародні економічні процеси.

Окрему увагу приділено стратегічному механізму партнерства та кластеризації, який сприяє формуванню ефективної взаємодії між підприємствами, науковими установами, освітніми закладами та державними органами. Розвиток кластерних об'єднань та партнерських мереж дозволяє забезпечити концентрацію ресурсів, активізувати інноваційні процеси, стимулювати розвиток регіональних економічних систем та підвищити ефективність виробничої діяльності підприємств.

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України потребує комплексного використання стратегічних механізмів управління, спрямованих на модернізацію виробництва, розвиток інноваційного потенціалу, ефективне використання ресурсів та активізацію партнерських взаємодій. Реалізація таких механізмів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню їх інтеграції у світовий економічний простір.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні практичних моделей стратегічного управління підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки, а також у дослідженні ефективних інструментів державної підтримки бізнесу та розвитку інноваційних екосистем, що сприятимуть формуванню сучасної конкурентоспроможної економіки України.

1. Ніценко В.С. Реструктуризація виробництва як спосіб формування конкурентних переваг. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Зрівноважений розвиток регіонів в умовах глобалізації». Житомир: ПП «Рута», 2010. С. 113-116.

2. Бориславський І.О. Проблеми функціонування концептуальних готелів України в умовах соціально-економічної нестабільності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Серія: Юридична. 2025. № 44. С. 474–484. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679>

3. Ніценко В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва: матеріали II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 20-21 жовтн. 2015 р. Тернопіль: Крок, 2015. С. 321-323.

4. Пакуліна А.А., Шаповалов М.В. Виклики бізнесу під час війни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток міст: проблеми та перспективи». 2024. С. 326–329. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/67757/1/312024-326-329.pdf>

5. Ніценко В.С. Реструктуризація банківських кредитів сільськогосподарських підприємств. Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища: всеукраїнська науково-практична конференція, 8-9 квітня 2010 р., м. Первомайськ: редкол. О.І. Черевко та ін.; Первомайський ф-т Харківського держ. ун-ту харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2010. С. 136-137.

6. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 1. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09>
7. Журавель А., Ніценко В. Виклики конкурентоспроможності аграрної продукції в умовах динамічних змін. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: 36. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конференції. К.: КНЕУ, 2025. С. 735-737. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51244>
8. Солоненко Ю.В., Панасюк П.І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 82. № 3. С. 190–200.
9. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Philosophy and Governance*. 2024. № 3–4. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2024.3-4.08>
10. Бородіна О.А., Ляшенко В.І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України // Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001371188>
11. Ніценко В.С., Дворніков І.А. Проблеми та напрямки підвищення конкурентоспроможності виробників зерна. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. 2015. Том 14, № 2. С. 22-33. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectru_2015_14_2_4
12. Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: моногр. / за наук. ред. доктора економічних наук Ніценка В.С. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. 507 с.
13. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.
14. Zaman M., Vo-Thanh T., Hasan R., Shams S. R., Vukovic D. B. How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*. 2025. Vol. 33. № 6. P. 707–722. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2066558>
15. Ніценко В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку насіння зернових культур. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. No 4. С. 131-136. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-29>
16. Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 15–23.

1. Nitsenko, V.S. (2010). Restrukturyzatsiia vyrobnytstva yak sposib formuvannia konkurentnykh perevah. *Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii «Zrivnovazheni rozvytok rehioniv v umovakh hlobalizatsii»*. Zhytomyr: PP «Ruta». pp. 113-116.

2. Boryslavskiy, I.O. (2025). Problemy funktsionuvannia kontseptualnykh hoteliv Ukrainy v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava (Scientific Notes of Lviv University of Business and Law)*, 44, 474–484. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679>

3. Nitsenko, V.S. (2015). Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak ekonomichna katehoriia. *Innovatsiini tekhnolohii ta intensyfikatsiia rozvytku natsionalnogo vyrobnytstva: materialy II mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. 20-21 zhovtn. 2015 r. Ternopil: Krok*. pp. 321-323.

4. Pakulina, A.A., & Shapovalov, M.V. (2024). Vyklyky biznesu pid chas viiny. In *Materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii “Stalyi rozvytok mist: problemy ta perspektyvy”* (pp. 326–329). <https://eprints.kname.edu.ua/67757/1/312024-326-329.pdf>

5. Nitsenko, V.S. (2010). Restrukturyzatsiia bankivskykh kredytiv silskohospodarskykh pidpriemstv. *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku Ukrainy v umovakh konkurentnogo seredovyscha: vseukrainska naukovopraktychna konferentsiia, 8-9 kvitnia 2010 r., m. Pervomaisk: redkol. O.I. Cherevko ta in.; Pervomaisky f-t Kharkivskoho derzh. un-tu kharch. ta torh. Kh.: KhDUKhT*. pp. 136-137.

6. Koval, O., & Katiukha, D. (2025). Stratehii adaptatsii hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu ta pislivoiennoho vidnovlennia v Ukraini. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomikopravovi problemy (Social Development: Economic and Legal Issues)*, 1, 72–78. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09>

7. Zhuravel, A., Nitsenko, V. (2025). Vyklyky konkurentospromozhnosti ahrarynoi produktsii v umovakh dynamichnykh zmin. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku: Zb. materi-*

aliv X Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii. K.: KNEU. pp. 735-737. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51244>

8. Solonenko, Yu.V., & Panasiuk, P.I. (2023). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuвання biznesu Ukrainy v umovakh viiny. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk (Galician Economic Bulletin)*, 82(3), 190–200.

9. Fedyk, M. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryzy: adaptivni stratehii dlia zabezpechennia stiiikosti biznesu v povoiennii Ukraini. *Philosophy and Governance*, (3–4), 62–69. <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2024.3-4.08>

10. Borodina, O.A., & Liashenko, V.I. (2022). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy (Bulletin of Economic Science of Ukraine)*, 1, 121–134. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001371188>

11. Nitsenko, V.S., & Dvornikov, I.A. (2015). Problems and directions of the competitiveness of grain producers improving. *Market economy: modern management theory and practice*, 14(2(30)), 22-33. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_14_2_4

12. Nitsenko, V.S. (edit.) (2016). *Transformatsiini protsesy v ekonomitsi: konkurentospromozhnist ta instytutsiina baza upravlinnia na riznykh rivniakh iierarkhii: monohr.* Odesa: TOV «Leradruk».

13. Feier, O.V., Khaustova, K.M., & Husti, S.M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu. *Innovation and Sustainability*, 4, 90–97.

14. Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R., Shams, S. R., & Vukovic, D. B. (2025). How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*, 33(6), 707–722. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2066558>

15. Nitsenko, V. (2025). Management of the competitiveness of enterprises on the market of grain seeds. *Actual problems of innovative economy and law*, 4, 131-136. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-29>

16. Shestakova, A.V., Tkachuk, V.O., Melnyk, T.Yu., & Travin, V.V. (2022). Tsyfrovii mozhlyvosti ahrarnoi ekonomiky Ukrainy u voiennyi period. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia (Economics, Management and Administration)*, 3(101), 15–23.