

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організації

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Розробка конкурентної стратегії підприємства на засадах
лідирования у витратах»

Виконавець:
студент ФМОІТ факультету
Нечаєв Кирил Костянтинович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
_____ к.е.н., доцент _____
(науковий ступінь, вчене звання)
Карпенко Юлія Валентинівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В РОЗРОБЦІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛІДИРУВАННЯ У ВИТРАТАХ.....	6
1.1. Сутність терміну конкурентної стратегії підприємства.....	6
1.2. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства.....	12
1.3. Методи управління витратами як основа реалізації конкурентної стратегії лідирування у витратах.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕРЕЖА ПРАВА».....	29
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Мережа права».....	29
2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Мережа права».....	38
2.3. Аналіз проблемних аспектів підприємства ТОВ «Мережа права».....	59
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРУВАННЯ у ВИТРАТАХ В ТОВ «МЕРЕЖА ПРАВА».....	83
3.1. Обґрунтування впровадження конкурентної стратегії для ТОВ «Мережа права» за рахунок оптимізації витрат.....	83
3.2. Рекомендації по впровадженню конкурентної стратегії лідирування у витратах через зниження ціни на послуги для ТОВ «Мережа права».....	95
3.3. Економічний ефект на підприємство ТОВ «Мережа права» після впровадження конкурентної стратегії лідирування за витратами.....	104
ВИСНОВКИ.....	110
ЛІТЕРАТУРА.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження доцільної конкурентної стратегії для підприємства є одним з головних завдань сучасного менеджера. Вдале обрання конкурентної стратегії є одним з головних чинників успіху підприємства. Витрати ж є одною з найважливіших економічних функцій. Тому вмiле управління витратами надає можливість реалізувати одну з видів конкурентної стратегії – лідирування у витратах.

Визначена конкурентна стратегія є одним з ключових факторів успіху, спрямованих на досягненні та утриманні лiдерства на ринку. Конкурентна стратегії лідирування за витратами характеризується високою ефективністю та оптимізацією виробничих процесів, що дозволяє підприємству забезпечити споживача продукцією або послугою високої якості за доступною ціною. Впровадження даної стратегії надає підприємству одну з головних переваг на ринку, а саме цінову. Втримуючи ціни нижче середньої на ринку, підприємство отримує можливість залучення більш широкої ланки клієнтів за рахунок доступності своєї продукції або послуги. Важливим є і обрання методів реалізації даної стратегії.

Для юридичних компаній впровадження стратегії лідирування за витратами є одною з найактуальніших видів конкурентної стратегії. Впровадження конкурентної стратегії та скорочення витрат для такого типу підприємств є складним і багатоетапним процесом, що включає повну залученість керівництва в увесь процес, прийняттю певних рішень, ціллю яких є можливість досягнути заданого економічного результату, досягти лiдерства на ринку юридичних послуг.

Стратегія лідирування за витратами актуальна для ринку юридичних послуг України, через загальну ситуацію у державі. Повномасштабне вторгнення та початок Російсько-Української війни завдали сильного удару по економіці країни, в тому числі і по загальній купівельній спроможності населення. Тому обрана стратегія є доцільною для юридичних компаній,

особливо якщо підприємство надає послуги незахищеним ланкам населення: пенсіонерам, ВПО, військовим, тощо.

Стратегія лідирування у витратах допомагає збільшити прибутковість підприємства, а також підвищити свій репутаційний рівень в очах потенційного споживача.

Різні аспекти питань розробки конкурентної стратегії досліджувались багатьма вченими: Т. О. Шохановой, О. І. Віханським, Ю. В. Івановою, Т.І. Лепейко, Н.П. Прищепой, В. О.Васильченко, І.О.Ступак, О.Г. Нефедовою. Вони висвітлювали багатозначний аспект розуміння та розробки конкурентної стратегії для підприємств різних типів та профілю діяльності.

Згідно з сформульованим напрямом дослідження, важливого уточнення потребують теоретичні аспекти, які визначають сутність конкурентної стратегії, її класифікацію, вибір, методи впровадження і загального управління.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практично формування щодо розробки доцільних рішень для впровадження конкурентної стратегії лідирування за витратами

Для досягнення зазначеної мети визначенні такі завдання:

- узагальнити сутність конкурентної стратегії, її класифікацію;
- визначити процес розробки конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати проблемні аспекти у витратах та конкурентній стратегії ТОВ «Мережа права»;
- розробити та обґрунтувати управлінські заходи щодо впровадження конкурентної стратегії та скороченні витрат;
- проаналізувати економічний ефект після введення розроблених рекомендацій.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Мережа права»

Предметом дослідження теоретичні, методичні та прикладні засади впровадження конкурентної стратегії.

Дослідження базуються на *методах*: теоретико-методологічному в дослідженні основ розробки конкурентної стратегії лідирування у витратах, абстрактно-логічному, статистично-економічному та інших в аналізі юридичного ринку, конкурентної стратегії та витрат підприємства ТОВ «Мережа права» та розробці рекомендацій для нього, а також наукових поглядах вітчизняних та закордонних вчених щодо формування та впровадження конкурентної стратегії підприємством.

Матеріали спеціальної літератури, статистична звітність та оперативні дані підприємства стали *інформаційною базою* для дослідження.

Наукова новизна: розробка конкурентної стратегії на засадах лідирування за витратами для юридичної компанії за рахунок оптимізації, перерозподілення основних витрат та адаптації лідогенерування від рекламних інтеграцій.

Апробація результатів дослідження: за результатами дослідження опубліковано тези доповіді на конференції:

Нечаєв К.К., Карпенко Ю.В. Класифікація конкурентної стратегії підприємства. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 17 листопада 2023 р.) – Одеса: ОНЕУ, 2023 – 324 с.

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3 розділів, списку використаних джерел (70), анотації. Дослідження викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 42 малюнків.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблематики в управлінні витратами підприємства дозволило нам зробити наступні висновки:

1. Досліджено, що термін конкурентної стратегії має різні методи визначення, але основне значення набуває у сенсі комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг шляхом утримання прибуткової та стійкої конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

2. За аналізом наукової літератури визначено, що сутність конкурентної стратегії полягає у взаємовідносинах між фірмою та її зовнішнім середовищем.

3. Визначено, що вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи стратегічну ситуацію компанії, динаміку її змін, її виробничо-технічний потенціал, послуги, які вона надає, стан економіки, політичне середовище та ін. Отже, кожна компанія, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії.

4. Обґрунтовано, що методи управління витратами для реалізації конкурентної стратегії лідирування за ними, мають різні аспекти та великий вибір для застосування на підприємствах, ґрунтуючись на їх особливостях, видах та визначених стратегічних цілях. Різноманітність методів витрат створила можливість застосування одного з методів в залежності від економічних, виробничих особливостей.

5. Аналіз ринку юридичних послуг дозволив визначити, що ринок юридичних послуг в Україні є відносно малим, в порівнянні з країнами Європи та США. Так, обсяг юридичних послуг до загального ВВП України склав 0,06%, тоді як в Польщі цей показник сягає 0,09%, в Німеччині 1,0%, в США 1,05%.

6. Аналіз зовнішньої середовища підприємства ТОВ "Мережа права" дозволив визначити, що фактори зовнішнього середовища мають помірний

вплив на компанію. Менший, але значний вплив мають політичні та соціально-демографічні фактори. Визначено, що компанії важливо утримувати пильність за даними факторами, постійно аналізувати загальну ситуацію в країні, рівня бюрократизації та податкового регулювання. Найменшим за рівнем значення є технологічний вплив, через особливості характеру надання юридичних послуг.

7. Аналіз підприємства ТОВ “Мережа права” продемонстрував наявність проблемних аспектів, які значно збільшують витрати компанії. Наприклад, збиткове представництво компанії в м. Житомирі та неефективне використання корисної площі представництв в м. Одеса. Була виявлена неефективність роботи HR-відділу та висока плинність кадрів. Особливо великих збитків завдавали недоцільні витрати на оплату праці відділу продажу на підприємстві.

8. Виявлено неефективне рішення по збільшенню ціни на основні послуги компанії ТОВ “Мережа права”, які значно зменшують конкурентоспроможність підприємства на ринку та можуть нанести йому значних збитків. Також знайдені недоліки в розробці та просуванню компанії в соціальних мережах через невдалу комбінацію видів рекламних оферів.

9. Розроблені нами рекомендації для ТОВ “Мережа права» по впровадженню конкурентної стратегії лідирування за витратами виявились ефективними та показали стрімку динаміку покращення. Так, дохід компанії в 2024 році може збільшитися та скласти 213600 тис. грн, що на 73400 тис. грн більше, ніж прогнозований дохід в 2023 році, який складе 140200 тис. грн. Виробнича собівартість у 2024 році може сягнути 73912 тис. грн., тобто на 15188 тис. грн менше, ніж прогнозована у 2023 році, яка очікується в сумі 89100 тис. грн., за рахунок зменшення загальних витрат компанії. Таким чином прогнозований прибуток підприємства після впровадження рекомендованих заходів може збільшитися на 88568 тис. грн, з 33050 тис. грн у 2023 році до 121618 тис. грн. у 2024 році.

ЛІТЕРАТУРА

1. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: УВП ЕксОб, 2004. - 560 с.
2. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / Г. О. Нефедова – М.: НБУ, 2019. – 172 с.
3. Нестеров А.К. Анализ организационной структуры предприятия Энциклопедия Нестеровых [електроний ресурс] – режим доступу: <http://ostud.ru/lab/analiz-organizacionnoi-struktury-predpriyatiya.html>
4. Селезньова Г. О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Г. О. Селезньова, В. В. Сиров - М.: МНУ, 2016. – 500 с.
5. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк – М.: Вісник ЛПНУ, 2011. – 87 с.
6. Плотникова С. Н., SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия/ С. Н. Плотникова, Л. А. Козлова - М: «Концепт», 2015. – 36 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
8. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: Монографія / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х.: Інжект, 2005. – 200 с.
9. Васильев Г.А. Рекламный маркетинг / Г.А. Васильев, В.А. Поляков;. учеб. Пособие – М.: Юнити-Дана, 2012 – 156 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: ученик / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
11. Балабанов І.Г. Нові форми організації підприємств / І. Г. Балабанов – М.: Вища школа, 2014. – 328 с.
12. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства за методом PEST аналізу / Берницька Д. – М.: УНУС, 2012. – 41-45 с.
13. Білоусько Т. Ю. Зовнішній моніторинг організації в конкурентному середовищі/ Білоусько Т. Ю. – К.: Вісник ХНАУ, 2013. – 55-64 с.

14. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія / В.М.Гриньова, В.В. Власенко. – Х.: Інжект, 2005. – 200 с.
15. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. В. В. Голік – М.: Проблеми економіки, 2015. – 15–24 с.
16. Мізюк Б., Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством / Б. Мізюк, Г. Пенцак – М.: ПХУНМ, 2012. – 149 с.
17. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.С.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
18. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнеспроцеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич – М.: Економіка та менеджмент, 2012. – 334 с.
19. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І. І. Божидай. – К.: Траекторія науки, 2016. – 87 с.
20. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов – М.: ПДАІ. - 2012. – 27 с.
21. Мороз О. В. Методичні аспекти оцінювання стратегічного становища та економічної конкурентоспроможності підприємств середнього та малого бізнесу / О. В. Мороз, С. С. Воловодюк – М.: Економіка. Фінанси. Право. 2013. – 27 с.
22. Прищепа Н. П., Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. Управління проектами та розвиток виробництва/ Н. П. Прищепа О.М. Гайдамака – К.: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – 88-94 с.
23. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. П. Теслюк – М.: Економіка. Фінанси. Право, 2005. – 100 с.

24. Фіщук Б. П., Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством / Б. П. Фіщук, В. П. Жевага, О. І. Войтенко - М.: Вісник ХДУ, 2019. – 73 с.
25. Шоханова Т. С Осовська Г.П. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / Т. С. Шоханова, Г.П. Осовська – М.: НМІТ, 2016. – 65 с.
26. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища / Ю. О. Швець – М.: Економіка. Фінанси. Право., 2018. – 73 с.
27. Лепейко Т. І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства / Т. І. Лепейко – К.: Академічний огляд, 2014. – 114 с.
28. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва – М.: Ефективна економіка, 2010. – 45 с.
29. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг / Т. А. Дуранова – М.: Ефективна економіка, 2016. – 84 с.
30. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах – М: Ефективна економіка, 2010 – 45 с.
31. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства / Н. Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
32. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенко — Х.: ІНЖЕК, 2006 — 384 с.
33. Мороз Л.А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / О. В.. Мороз, Л.А. Лебідь – К.: Економіка АПК, 2008. – 53 с.
34. Мороз О. В., Воловодюк С. С. Методичні аспекти оцінювання стратегічного становища та економічної конкурентоспроможності підприємств середнього та малого бізнесу / О. В. Мороз, С. С, Воловодюк – М.: Економіка. Фінанси. Право., 2013. – 78 с.

35. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг / Т. А. Дуранова – М.: ОНЕУ, 2016 – 264 с.
36. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб / К. І. Радченко – К.: ТНЕУ, 2003. – 272 с.
37. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г. О. Соколюк – М.: ЖТУ, 2010. – 169 с.
38. Соколюк Г. О. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Г. О. Соколюк, Н. В. Прилепа – М: ХДУХТ, 2016. – 194 с.
39. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П. С. Смоленюк – Х.: Інноваційна економіка, 2012. – 93 с.
40. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник / В. М. Шоботов – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 438 с.
41. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.
42. Борисова О. В. Інноваційні стратегії підприємств туризму : сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу / О. В. Борисова. – М.: Ефективна економіка, 2013. – 78 с.
43. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
44. Коноваліхіна Т. О. Spase-аналіз як метод оцінки стратегічного положення ресторану / Т. О. Коноваліхіна – М.: ХДУХТ, 2009. – 168 с.
45. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. С. Коновалова – М.: НЛТУ, 2013. – 385 с.
46. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств / А. Г. Жарінов М.: НБУВ, 2012. – 107 с.

47. Лісовська Л. С. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства в системі його стратегічного управління / Л. С. Лісовська, О. В. Юринець – К.: ЛНТУ, 2006. – 182 с.
48. TheWorldBank моніторинг економічних показників України на 2021 рік [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?view=chart>
49. TheWorldBank моніторинг економічних показників США на 2021 рік [електронний ресурс] – режим доступу: <https://data.worldbank.org/country/united-states?view=chart>
50. Дія Бізнес Експортний напрям економічні показники Польщі на 2021 рік [електронний ресурс] – режим доступу: <https://export.gov.ua/country/103-polshcha>
51. Дія Бізнес Експортний напрям економічні показники Польщі на 2021 рік [електронний ресурс] – режим доступу: <https://export.gov.ua/country/101-nimechchina>
52. Юридична газета Актуальний стан ринку юридичних послуг: опитування керівників юридичних фірм [електронний ресурс] – режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rinku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnikiv-yuridichnih-firm.html>
53. Youcontrol Чим живе юридичний ринок в Україні [електронний ресурс] – режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/data-research/chym-zhyveyurydychnyy-rynok-v-ukrayini-50yurkompaniy-za-dokhodamy-u-2022-r./](https://youcontrol.com.ua/data-research/chym-zhyveyurydychnyy-rynok-v-ukrayini-50yurkompaniy-za-dokhodamy-u-2022-r/)
54. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: УВП ЕксОб, 2004 – 560 с.
55. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств / Н. Бшарат – М.: Економіка та держава, 2019. – 127 с.
56. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах / Л. В. Михальчук, І. В. Батуріна – М.: ЖДТУ, 2014. – 62 с.

57. Прогноз МВФ Світова економічна перспектива [електронний ресурс] – режим доступу:

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>

58. Верховна Рада України Про перерахунок пенсій особам, які звільнені з військової служби, та деяким іншим категоріям осіб [електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2018-%D0%BF#Text>

59. Держстат України Демографічна ситуація у 2021 році [електронний ресурс] – режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/publications/demohrafichna-sytuatsiya-u-2021-rotsi>

60. Пенсійний Фонд України Функціонування територіальних органів [електронний ресурс] – режим доступу:

<https://stat.gov.ua/uk/publications/demohrafichna-sytuatsiya-u-2023-rotsi>

61. Міністерство оборони України Список діючих територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки [електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.mil.gov.ua/kontakti/oblasni-vijskomati.html>

62. Державна служба України з надзвичайних ситуацій Список регіональних підрозділів ГУ ДСНС [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу:

<https://dsns.gov.ua/uk/regionalni-pidrozdili-dsns>

63. Судова Влада України Орієнтовна нормативна численність окружних адміністративних судів [електронний ресурс] – режим доступу:

<https://court.gov.ua/sudova-vlada/sudy/kylykist>

64. Пенсійний Фонд України Кількість пенсіонерів силових структур по рокам прийняття на облік [електронний ресурс] – режим доступу:

https://portal.pfu.gov.ua/stat/vk_pens

65. Мінфін Валовий внутрішній продукт в Україні [електронний ресурс] – режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

66. Національна Асоціація Адвокатів України Озвучено реальну кількість адвокатів системи БПД [електронний ресурс] – режим доступу:

<https://unba.org.ua/news/8068-ozvucheno-real-nu-kil-kist-advokativ-sistemi-bpd.html>

67. Юридична Газета Топ 50 компаній України за доходами у 2022 році [електронний ресурс] – режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/50-yuridichnih-kompaniy-ukrayini-za-dohodami-u-2022-roci-.html>

68. Мінфін Середня заробітня плата в Україні у 2021 році [електронний ресурс] – режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>

69. Мінфін Середня заробітня плата в Україні у 2022 році [електронний ресурс] – режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>

70. Пенсійний Фонд України Дані про середній розмір пенсії у 2021 році [електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua/2149086-dani-pro-serednij-rozmir-pensiyi-stanom-na-01-10-2021/>