

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.18>

УДК: 338.001

I. I. Боришкевич,

*к. е. н., викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>*

В. М. Якубів,

*д. е. н., професор, перший проректор,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5412-3220>*

Н. В. Гой,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7293-6527>*

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ»

I. Boryshkevych,

*PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management and Business
Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
V. Yakubiv,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-rector,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

N. Hoi,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Business
Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

BASIC APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF “COMPETITIVE STRATEGY”

Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг для організації є невід'ємною частиною її успіху в умовах постійних змін у ринковому середовищі. Така стратегія дозволяє організації залишатися актуальною, пристосовуватися до швидкозмінних потреб, а також підвищувати свою репутацію і престижність, створюючи цінність як для клієнтів, так і для працівників.

У статті розглянуто історичні підходи до формування стратегії та розуміння поняття «стратегія» різними вченими. На основі проаналізованих трактувань було визначено, що стратегія організації представляє собою обдуманий та всеосяжний довгостроковий план її розвитку. Вона виходить із вже наявного потенціалу розвитку організації, узгоджує зовнішні та внутрішні фактори з метою підвищення конкурентоспроможності й досягнення переваг у конкурентній боротьбі.

Охарактеризовано основні принципи сформованої стратегії розвитку організації, серед яких було виокремлено наступні: ефективність, конкурентоспроможність, логічність, обґрунтованість, адекватність, прозорість, адаптивність, структурно-динамічна раціональність, легітимність, альтернативність, підконтрольність та гармонійність. До особливостей, що відображають сутність стратегії розвитку організації віднесено довгостроковий період, врахування внутрішнього й зовнішнього середовища, досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентних переваг організації, інноваційна спрямованість, гнучкість, ризикованість, інвестиційна спрямованість та людський фактор.

Розглянуто розуміння поняття «конкурентна стратегія» різними вченими. Встановлено, що конкурентна стратегія визначає плановані та цілеспрямовані дії організації для досягнення переваг у конкурентному оточенні. Ці дії охоплюють створення унікальних методів, напрямків діяльності та ефективне використання ресурсів для формування особливого статусу на ринку. Організація надає продукти чи послуги, що виділяються серед конкурентів, активно розвиває інновації та постійно пристосовується

до змін у бізнес-середовищі, з метою збереження конкурентоспроможності та досягнення успіху.

Здійснено порівняння індикаторів конкурентної переваги та конкурентної слабкості, а також запропоновано способи здобуття конкурентних переваг, серед яких підвищення якості продукції чи послуг, зниження ціни у порівнянні із конкурентами, забезпечення високого рівня сервісу, використання сучасних технологій та інновацій.

Developing a strategy to provide a competitive advantage for an organization is integral to success in the face of constant changes in the market environment. This strategy allows the organization to remain relevant, adapt to rapidly changing needs, and enhance its reputation and prestige, creating value for both customers and employees.

The article examines historical approaches to the formation of strategy and the understanding of the concept of “strategy” by different scientists. Based on the analyzed interpretations, it was determined that the organization’s strategy is a deliberate and comprehensive long-term plan for its development. It proceeds from the existing development potential of the organization, coordinates external and internal factors to increase competitiveness, and achieve competitive advantages.

The basic principles of the current development strategy of the organization are characterized, among which the following were noted: efficiency, competitiveness, logic, validity, adequacy, transparency, adaptability, structural-dynamic rationality, legitimacy, alternativeness, controllability and harmony. Features reflecting the essence of the organization’s development strategy include a long-term period, consideration of the internal and external environment, achievement of effective results, increasing competitive advantages, innovation focus, flexibility, riskiness, investment focus and the human factor.

The understanding of the concept of “competitive strategy” by different scientists is considered. It has been established that competitive strategy determines the planned and targeted actions of an organization to achieve

advantages in a competitive environment. These actions include the creation of unique methods, activities, and the effective use of resources to establish a special status in the market. The organization provides products or services that differentiate itself from competitors, actively pursues innovation, and continually adapts to changes in the business environment to remain competitive and successful.

Comparisons of indicators of competitive advantage and weakness are made, and ways to obtain competitive advantages are proposed, including improving the quality of products or services, reducing prices compared to competitors, providing a high level of service, and using modern technologies and innovations.

Ключові слова: *стратегія, конкурентна стратегія, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, організація.*

Keywords: *strategy, competitive strategy, competitive advantage, competitiveness, organization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному ринковому середовищі невизначеності та складних умов, ключовою метою для будь-якої організації є не тільки її виживання з-поміж інших, а, насамперед, забезпечення стійкого функціонування та розвитку. Виходячи з цього, організація повинна обрати ефективну конкурентну стратегію, що дозволить наростити сильні конкурентні переваги. Наявність такої стратегії дасть відповіді на важливі для організації запитання: як розподілити власні ресурси, на які ринки виходити, як конкурувати з іншими організаціями та як забезпечити стабільний перспективний розвиток.

Розробка стратегії для отримання конкурентних переваг важлива у змінному бізнес-середовищі, де організаціям потрібно створювати унікальні підходи для залучення клієнтів, оптимізації витрат і підвищення

ефективності задля забезпечення стабільного розвитку та виживання на ринку. Конкурентна перевага дає можливість організації виділятися серед інших учасників ринку завдяки унікальним характеристикам, що сприяють привабливості для клієнтів, ефективному використанню ресурсів та досягненню стабільного успіху на ринку. Конкурентна стратегія являє собою план дій, сформований організацією для досягнення конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія спрямована на досягнення успіху та виживання в умовах конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей конкурентних стратегій займаються, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: І. І. Боришкевич, В. А. Власенко, Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова, С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький, О. Д. Гудзинський, Р. М. Захарчин, Ю. Б. Іванов, І. А. Ігнат'єва, О. І. Кузьмак, В. В. Македон, Ю. В. Масюк, Г. Мінцберг, М. Г. Саєнко, С. М. Ступчук, М. В. Хацер, А. Чандлер, З. Є. Шершньова, В. М. Якубів та ін. Проте, аналіз факторів, що забезпечують конкурентоспроможність організації потребують подальшого вивчення. Зокрема, більш глибокого дослідження потребує процес забезпечення конкурентоспроможності організації з використанням різноманітних інструментів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є узагальнення основних підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія» та аналіз її особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «стратегія» прийшов в економічну сферу із військової справи. Перекладаючи із грецької мови – «strategia» на англійську – «general», даний термін означає «воєначальник». Проте, насправді, греки не використовували дане поняття, а користувались такими термінами, як «strategon sophia», що у перекладі означає «мудрість генерала» та «strategike episteme», тобто «знання генерала» [1]. В економічній науці стратегію розглядають як сукупність способів та правил впровадження концепції розвитку організації [2, с. 23].

Сучасна наукова література вказує на існування двох базових концепцій стратегії організації, а саме:

1) філософська концепція пояснює загальне значення стратегії для організації та пов'язує її з цінностями, цілями, пріоритетами й напрямками розвитку організації;

2) організаційно-управлінська концепція передбачає реалізацію конкретних дій, рішень, прийомів та методів щодо впровадження стратегічної діяльності в організації. Вона визначає альтернативні шляхи досягнення цілей та напрямків розвитку організації в довгостроковій перспективі [3, с. 13].

Таким чином, підхід до трактування поняття «стратегія» може варіюватися, розглядаючи його як засіб, результат чи процес, в залежності від конкретного контексту та застосування.

Деякі автори виокремлюють інші підходи у трактуванні терміну «стратегія». Перший підхід зосереджується на важливості формування стратегічних цілей організації. Другий підхід описує її як «спосіб певних дій» чи «спосіб поведінки», де увага акцентується на чіткому визначенні стратегічної поведінки організації для досягнення своїх цілей з урахуванням зовнішнього середовища й потенціалу організації.

Генрі Мінцберг розглядає поняття «стратегія» з п'яти позицій:

1) стратегія як план, тобто набір певних завдань, яких потрібно дотримуватись під час функціонування організації;

2) стратегія як прийом, що передбачає здобуття конкурентної переваги на ринку;

3) стратегія як патерн, що передбачає чітку послідовність дій у стратегічній поведінці;

4) стратегія як позиція, що полягає у співвідношенні організації до зовнішнього середовища;

5) стратегія як перспектива, тобто увага зосереджується на довгостроковому періоді діяльності організації [4].

Задля кращого розуміння терміну «стратегія», проаналізуємо її трактування різними вченими у табл. 1.

Таблиця 1. Розуміння терміну «стратегія» різними вченими

Вчений	Трактування	Джерело
І. І. Боришкевич	Стратегія – це довгостроковий комплексний план розвитку організації, який включає в себе сукупність послідовних дій та рішень з метою досягнення поставлених цілей та зміцнення конкурентних переваг на ринку.	[5, с. 35]
В. А. Власенко	Стратегія є сукупністю процесів планування та прийняття рішень, що передбачають постановку цілей та розробку довгострокового плану дій.	[6, с. 34]
О. Д. Гудзинський	Стратегія є засобом для досягнення цілей, а також проявом управлінської діяльності.	[7, с. 210]
Р. М. Захарчин	Стратегія – це відображення цілей та засобів розвитку будь-якої організації у довгостроковій перспективі.	[8, с. 247]
І. А. Ігнатська	Стратегія являє собою довгострокову програму функціонування організації, що контролюється, оцінюється та змінюється у процесі її впровадження.	[9, с. 217]
О. І. Кузьмак	Стратегія – це процес досягнення довгострокових цілей організації на основі пріоритетів інноваційного розвитку.	[10, с. 116]
В. В. Македон	Стратегія являє собою ключовий напрям діяльності організації у вигляді плану, що включає стратегічні цілі та напрямки діяльності організації для досягнення бажаного результату.	[11, с. 371]
М. Г. Саєнко	Стратегія – це план розвитку організації в умовах неповноти інформації, що включає формування візії, місії, довгострокових цілей, правил та шляхів прийняття рішень для найкращого використання існуючих ресурсів.	[12, с. 9]
С. М. Ступчук	Стратегія є аналітичним та логічним обґрунтуванням довгострокового положення організації, виходячи із зовнішніх умов.	[13, с. 170]
М. В. Хацер	Стратегія є генеральною програмою дій, що виражаються в кількісній і якісній формі та відображають майбутній розвиток організації, враховуючи необхідні ресурси.	[14, с. 111]
А. Чандлер	Стратегія включає план дій задля реалізації довгострокових цілей та оптимальним розподілом ресурсів.	[15, с. 15]

Джерело: сформовано на основі [5-15].

Проаналізувавши різноманітні трактування поняття «стратегія», можна сказати, що стратегія організації є комплексним довгостроковим планом її розвитку, що ґрунтується на існуючому потенціалі розвитку організації,

враховує зовнішні та внутрішні фактори з метою нарощення конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Маючи розроблену стратегію, можна досягти визначених цілей, таких як поліпшення ресурсного забезпечення організації, розширення партнерських зв'язків, вдосконалення системи управління, збільшення кількості клієнтів тощо [16, с. 8].

З цією метою сформована стратегія повинна відповідати наступним принципам:

- 1) ефективності – досягнення необхідного результату від реалізації стратегії;
- 2) конкурентоспроможності – зміцнення існуючих та формування нових конкурентних переваг, спроможність успішно конкурувати на ринку;
- 3) логічності – прийняті управлінські рішення на довгострокову перспективу повинні виходити із здійсненого аналізу середовища;
- 4) обґрунтованості – стратегія повинна бути реалістичною та відповідати науковим дослідженням;
- 5) адекватності – під час формування стратегії слід враховувати локальні, регіональні та державні особливості тієї країни, у якій вона буде реалізовуватись;
- 6) прозорості – стратегія повинна бути доступною та зрозумілою для усіх керівників та працівників організації;
- 7) адаптивності – сформована стратегія повинна бути гнучкою та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- 8) структурно-динамічної раціональності – стратегія повинна бути збалансованою та гармонійно поєднувати усі її елементи: бачення, місію, цінності, цілі тощо;
- 9) легітимності – стратегія повинна бути затверджена керівництвом організації;
- 10) альтернативності – у стратегії мають розроблятись декілька сценаріїв розвитку: реалістичний, оптимістичний та песимістичний;

11) підконтрольності – стратегія повинна містити чітко визначені критерії реалізації та результати, які можна проконтролювати;

12) гармонійності – при розробці стратегії слід дотримуватись принципів сталого розвитку та враховувати інтереси різних стейкхолдерів [17, с. 75].

Можна сказати, що формування стратегії є складним процесом, що базується на зазначених принципах, які визначають напрямки та основні кроки створення стратегії організації. Дані принципи можуть бути використані як рекомендації під час розробки стратегії організації, сприяючи створенню ефективної та конкурентоздатної стратегії.

Ключові характеристики, що відображають сутність розвитку стратегії організації відобразимо на рис. 1.

Довгостроковий період	Врахування внутрішнього та зовнішнього середовища	Досягнення ефективних результатів
Підвищення конкурентних переваг організації	Інноваційна спрямованість	Гнучкість
Ризикованість	Інвестиційна спрямованість	Людський фактор

Рис. 1. Особливості, що відображають сутність стратегії розвитку організації

Джерело: сформовано на основі [18, с. 349].

Підвищення інтенсивності конкуренції веде до збільшення числа організацій, які змагаються як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Даний процес також призводить до посилення вимог ринку, що вимагає від організації постійно вдосконалювати власний стратегічний потенціал. Це

означає пошук ефективних способів його використання, створення нових конкурентних переваг та обрання конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія є невід'ємною складовою успіху будь-якої організації, оскільки вона визначає напрямки дій, що спрямовані на створення унікальних переваг, відокремлюючи її від конкурентів, забезпечує постійну адаптацію до змін у ринковому середовищі, стимулює інновації та ефективне використання ресурсів, а також допомагає управляти ризиками, що забезпечує стійкий розвиток і успішну конкуренцію у сьогодишньому динамічному бізнес-середовищі.

Як поняття «стратегія», термін «конкурентна стратегія» розглядається з різних підходів. Зазначимо деякі із них у табл. 2.

Таблиця 2. Розуміння терміну «конкурентна стратегія» різними вченими

Вчений	Трактування	Джерело
Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова	Конкурентна стратегія є сукупністю дій та підходів, що спрямовані на зміцнення конкурентної позиції організації на ринку в довгостроковому періоді в певній сфері.	[19, с. 7]
С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький	Конкурентна стратегія передбачає стратегічно орієнтовану діяльність на досягнення конкурентної переваги на ринку з-поміж інших організацій та забезпечення конкурентоспроможності організації.	[20, с. 41]
Ю. Б. Іванов	Конкурентна стратегія являє собою сформовану програму заходів, що мають бути втілені організацією задля досягнення конкурентної позиції на ринку, а також адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.	[21, с. 25]
Ю. В. Масюк	Конкурентна стратегія складає основу конкурентної поведінки організації на ринку та відображає процес одержання переваг над конкурентами.	[22, с. 508]
З. Є. Шершньова	Конкурентна стратегія є діловою стратегією організації, фундамент якої складає стійка конкурентна перевага.	[23, с. 32]

Джерело: сформовано на основі [19-23].

На основі аналізу трактувань, що наведені у табл. 2, зазначимо наступне визначення поняття «конкурентна стратегія», що являє собою систематично сплановані й орієнтовані на досягнення конкурентних переваг дії організації, що включають в себе визначення унікальних методів, напрямків діяльності та ресурсів, направлених на створення особливого

положення на ринку, надання продуктів чи послуг, що відрізняються від конкурентів, розвиток інновацій й постійне адаптування до змін в бізнес-середовищі з метою збереження конкурентоспроможності та успіху організації. Конкурентоспроможність організації свідчить про її здатність боротися та виживати в умовах висококонкурентного ринкового середовища [24, с. 146].

При розробці конкурентної стратегії організації слід враховувати наступні принципи:

1) врахування мети – будь-які дії чи стратегії повинні бути зорієнтовані на досягнення конкретної цілі чи мети. Це допомагає уникнути відволікання на неважливі або неспрямовані завдання і забезпечує узгодженість усіх дій з загальними стратегічними цілями організації;

2) використання конкурентної переваги передбачає, що організація має вміти використовувати свої унікальні та сильні сторони, які відрізняють її від конкурентів, для досягнення вигоди та лідерства на ринку. Це також дає змогу організації створити стійке позиціонування на ринку та формувати власний бренд;

3) адаптація до змін середовища функціонування – готовність організації до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Даний принцип підтримує ідею того, що організація повинна бути гнучкою та реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічному прогресі, політичних чи економічних чинниках, а також внутрішніх процесах чи стратегіях конкурентів;

4) врахування сфери конкуренції передбачає аналіз та розуміння контексту та особливостей функціонування організації. Врахування сфери конкуренції дозволяє організаціям формувати стратегії, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом використання переваг над іншими учасниками ринку, а також адаптації до змін для збереження чи зміцнення власної позиції.

Дотримання принципів формування конкурентної стратегії є ключовим

аспектом успішного розвитку організації на сучасному ринку.

Формування конкурентної стратегії передбачає реалізацію ряду вимог, що ставляться до неї, а саме:

- 1) досягнення довгострокових цілей;
- 2) об'єднання економічних, управлінських, технологічних, екологічних, технічних та інших аспектів розвитку організації;
- 3) використання наукових положень та досягнень під час формування стратегії;
- 4) швидка реакція на зміну економічну ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що проявляється у гнучкості сформованої стратегії;
- 5) адекватне сприйняття власних конкурентних переваг та переваг конкурентів та ін.

Таким чином, конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами організації характеризується якісним характером, а її сутність розкривається через форму організації взаємодії людей з урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів і компетенцій, а також проблем, труднощів та конфліктів, які перешкоджають здійсненню цієї взаємодії. Необхідність конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами організації визначається вектором спрямованості бізнес-процесів; зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішнім середовищем для забезпечення конкурентних переваг.

Під час визначення та подальшої розробки «конкурентної стратегії» акцент приділяється вивченню конкурентного оточення, зосереджуючись на концепціях «конкурентна сила» й «конкурентна позиція». Це допомагає досягти переваги, адже конкурентна перевага означає перевагу, яку організація має завдяки кращим можливостям або експертизі у своїй сфері, що забезпечує міцніші позиції та більший прибуток. Розглянемо індикатори конкурентної переваги та конкурентної слабкості на рис. 2.

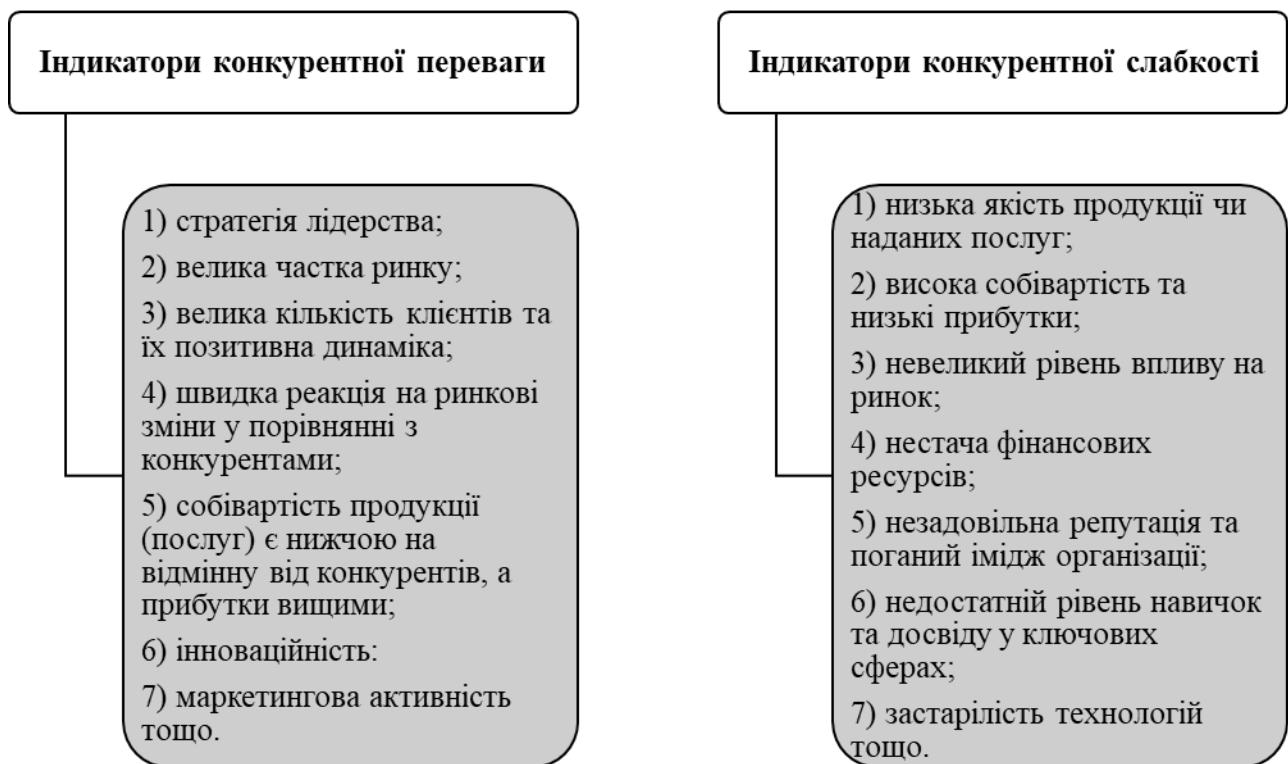


Рис. 2. Порівняння індикаторів конкурентної переваги та конкурентної слабкості

Джерело: сформовано на основі [25, с. 406].

Враховуючи зазначені індикатори конкурентної переваги та слабкості, наведемо способи здобуття конкурентних переваг:

- 1) продавати за цінами, які нижчі, ніж у конкурентів;
- 2) надавати послуги (чи виготовляти продукцію) високої якості;
- 3) використовувати сучасні технології та запроваджувати інновації;
- 4) забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів;
- 5) працювати в напрямку формування бренду організації;
- 6) надавати клієнтам додаткові цінності за їх гроші та ін.

Серед особливостей конкурентної стратегії організації можемо виокремити такі: орієнтація на довгострокову перспективу; засіб реалізації місії організації; ґрунтується на результатах стратегічного аналізу; характеризується підпорядкованістю в межах однієї організації; передбачає ринкове спрямування діяльності організації; відображає сильні сторони організації, що дають їй можливість конкурувати із іншими організаціями.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, формування конкурентної стратегії в організації є важливим етапом, оскільки вона дає змогу визначити унікальні переваги організації, підсилити її позиції на ринку та забезпечити конкурентоспроможність. Цей процес допомагає чітко встановити стратегічні цілі та напрямки розвитку, оптимізувати використання ресурсів та створити стійке планування на майбутнє. Крім того, він надає можливість адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та забезпечує ефективну реакцію на ринкові й технологічні тенденції, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та успішною у динамічному світі бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані у напрямку вивчення різновидів конкурентних стратегій та можливостей їх використання.

Література

1. Horwath R. The Origin of Strategy. *Strategic Thinking Institute*. 2006. URL: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf (дата звернення: 12.12.2023).
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
4. Henry Mintzberg Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1978.
5. Боришкевич І. І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88-92.
6. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-41.
7. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент

підприємницької діяльності: навчальний посібник. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

8. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24 (7). С. 245-250.

9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.

10. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118.

11. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369-373.

12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

13. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.

14. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3. С. 109-112.

15. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

16. Boryshkevych I., Iwaszczuk A. Modelling of the strategic planning process at an agricultural enterprise. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. vol. 7. no. 3. pp. 137-146. <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.137-146>

17. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8 (1). С. 72-76.

18. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>

19. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія

підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.

20. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 40-44.

21. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 383 с.

22. Масюк Ю. В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 506-510. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-77>

23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

24. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144-153. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15>

25. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402-412. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>

References

1. Horwath, R. (2006), "The Origin of Strategy", available at: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf (Accessed 12 Dec 2023).

2. Klivets, P. H. (2007), *Stratehiia pidpryemstva* [Enterprise strategy], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

3. Dovbnia, S. B., Naidovska, A. O. and Khytko, M. M. (2011), *Stratehiia pidpryemstva* [Enterprise strategy], NMetaAU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Mintzberg, H. (1978), *Five Ps for Strategy*, California Management Review, USA.

5. Boryshkevych, I. I. (2016), "Theoretical approaches to understanding the essence of the strategy of development of agricultural enterprises", *Innovatsiina*

ekonomika, vol. 9-10, pp. 88-92.

6. Vlasenko, V. A. (2014), "Development and implementation of enterprise development strategy in conditions of transformation of market relations: principled approaches and tools", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo*, vol. 26, no. 1, pp. 32-41.

7. Hudzynskyi, O. D., Sudomyr, S. M. and Hurenko, T. O. (2010), *Menedzhment pidpryiemnytskoi diialnosti* [Business management], IPK DSZU, Kyiv, Ukraine.

8. Zakharchyn, R. M. (2014), "Modern challenges regarding the formation of an economic strategy for the development of the enterprise", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24, no. 7, pp. 245-250.

9. Ihnatieva, I. A. (2008), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Karavela, Kyiv, Ukraine.

10. Kuzmak, O. I. (2016), "Innovative strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 1-2, pp. 114-118.

11. Makedon, V. V. (2013), "Development of industrial enterprise development strategy", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1, no. 1, pp. 369-373.

12. Saienko, M. H. *Stratehiia pidpryiemstva* [Enterprise strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.

13. Stupchuk, S. M. (2014), "Formation of a system of target indicators as a component of the company's development strategy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 3, pp. 168-172.

14. Khatser, M. V. (2014), "Enterprise development strategy in conditions of instability of the state economy", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 109-112.

15. Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure* Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises, MIT Press, Cambridge, USA.

16. Boryshkevych, I. and Iwaszczuk, A. (2020), "Modelling of the strategic planning process at an agricultural enterprise", *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 7, no. 3, pp. 137-146.

<https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.137-146>

17. Holik, V. V. (2014), “Conceptual approaches to understanding the essence of the concept of “strategy””, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 8, no. 1, pp. 72-76.

18. Hudz, O. I. (2018), “Enterprise development strategy: essence and classification”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 346-352. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>

19. Beltiukov, Ye. A. and Nekrasova, L. A. (2014), “Competitive strategy of the enterprise: essence and formation based on the assessment of the level of competitiveness”, *Ekonomika: realii chasu*, vol. 2, pp. 6-13.

20. Bortnik, S. M. and Malenytskyi, D. S. (2016), “Ensuring the competitive strategy of the enterprise and approaches to its study”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 7, no. 1, pp. 40-44.

21. Ivanov, Yu. B. (2006), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpryemstva* [Theoretical foundations of the company's competitive strategy], VD “INZhEK”, Kharkiv, Ukraine.

22. Masiuk, Yu. V. (2018), “Competitive strategies: the essence and peculiarities of formation at an agricultural enterprise”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 506-510. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-77>

23. Shershnova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

24. Yakubiv, V. M. and Boryshkevych, I. I. (2020), “Formation of a strategy for increasing the competitiveness of enterprises in the restaurant business”, *Rehionalna ekonomika*, vol. 1, pp. 144-153. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15>

25. Shchurko, U. V. (2018), “Approaches to the formation and implementation of competitive strategies”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17, pp. 402-412. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>

Стаття надійшла до редакції 29.12.2023 р.