

Маркетинг

УДК 338.121

Писар Надія Богданівна

*доктор економічних наук, професорка кафедри маркетингу
Державний університет телекомунікацій*

Pysar Nadiia

*Doctor of Economics, Professor at the Department of Marketing
State University of Telecommunications*

ORCID: 0000-0003-2656-7323

Даниленко Данііл Анатолійович

*студент кафедри маркетингу
Державного університету телекомунікацій*

Danylenko Daniil

*Student at the Department of Marketing
State University of Telecommunications*

ORCID: 0000-0002-5992-2515

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА
ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE COMPANY'S
COMPETITIVE STRATEGY**

Анотація. В умовах ринкової економіки вибір конкурентних стратегій підприємствами, реальними секторами економіки визначатиме їх подальший розвиток і позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак того, що формується нова модель економічного зростання, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових технологій і методів організації виробництва, скорочення терміну служби

продукції. Завдяки цим умовам лише ті підприємства здатні правильно обирати та формулювати стратегії, що дозволяють зосередитись на пріоритетних напрямках діяльності, використовувати гнучкі форми організації та управління для здійснення діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси та свої досягнення. Тому, особливо важливо розуміти природу та місце конкурентної стратегії в процесі управління бізнесом. Так, спільними для багатьох науковців критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія» є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності. Метою даного дослідження є розробка заходів для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі. Відповідно до мети вирішено такі завдання: визначено значення конкурентної стратегії в управлінні бізнесом за сучасних умов та проаналізовано методики оцінки ефективності конкурентної стратегії. Об'єкт дослідження – заходи, методи, інструменти маркетингу для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства. Предмет дослідження – аналіз процесів управління бізнесом в у ринковому середовищі. В результаті даного дослідження визначено та удосконалено місце конкурентної стратегії в управлінні бізнесом, визначені основні інструменти і заходи конкурентної стратегії серед процесів управління збутом та необхідність її комплексного застосування у системі маркетингових заходів. Розкрито поняття конкурентної стратегії і доведено його нерозривний взаємозв'язок з маркетингом. Встановлено, що конкурентна стратегія – це система організації сприятливого бізнес-середовища в поєднанні із тактикою дій підтримки довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку, а критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія» є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентна стратегія, маркетинг, продукт, ринок, бізнес, попит, пропозиція, конкуренція.

Summary. *In the conditions of a market economy, the choice of competitive strategies by enterprises and real sectors of the economy will determine their further development and position on the domestic and foreign markets. The current stage of development of the world economy is characterized by a number of signs that a new model of economic growth is being formed, namely: globalization of business, dynamic development of competition, emergence of new technologies and methods of production organization, shortening of product life. Thanks to these conditions, only those enterprises are able to correctly choose and formulate strategies that allow them to focus on priority areas of activity, use flexible forms of organization and management to carry out activities, and effectively use available resources and their achievements. Therefore, it is especially important to understand the nature and place of competitive strategy in the process of business management. Thus, the common criteria for defining the concept of "competitive strategy" for many scientists are: obtaining a competitive advantage; achieving a competitive position; achieving the level of competitiveness. The purpose of this study is to develop measures to increase the level of competitive advantages of the enterprise in the market environment. In accordance with the goal, the following tasks were solved: the importance of competitive strategy in business management under modern conditions was determined and the methods of evaluating the effectiveness of competitive strategy were analyzed. The object of the study is measures, methods, marketing tools to increase the level of competitive advantages of the enterprise. The subject of the study is the analysis of business management processes in the market environment. As a result of this study, the place of competitive strategy in business management was determined and improved, the main tools and measures of competitive strategy among sales management processes and the need for*

comprehensive application in the system of marketing measures were determined. The concept of competitive strategy is revealed and its inextricable relationship with marketing is proven. It was established that competitive strategy is a system of organizing a favorable business environment in combination with tactics of actions to support the long-term competitive position of the enterprise on the market, and the criteria for defining the concept of "competitive strategy" are: obtaining a competitive advantage; achieving a competitive position; achieving the level of competitiveness.

Key words: *competitive strategy, marketing, product, market, business, demand, supply, competition.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамічного розвитку конкуренції, появи нових технологій і методів організації виробництва, конкурентні стратегії в процесі управління бізнесом дозволяють зосередитись на пріоритетних напрямках діяльності підприємства, використовувати гнучкі форми організації та управління, ефективно використовувати наявні ресурси та досягнення. Заходи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства актуальні і необхідні в бізнес-управлінні, адже вони направлені на підтримання конкурентоздатності підприємства, ефективності виробництва, що проявляється через стійкість підприємства до мінливих зовнішніх викликів і конкурентної боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням використання маркетингового інструментарію в управлінні бізнесом присвячені наукові праці М. Портера [1, 13], Ф. Котлера [20], М. Луенендока [2], І. Ступака [5; 9], О Біловодської [7], Ю. Іванова [11], Ю. Кулиняка [12], В. Аранчій [15], Н. Войтович [4], В. Грановської [10], Є Бельтюкова [19] та ін. Однак, у динамічному ринковому середовищі, постійно існує брак інформації про те,

який саме комплекс заходів, інструментів застосувати в практичну діяльність для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства у ринковому конкурентному середовищі, що є актуальним питанням, яке вимагає розвитку наукової думки.

Постановка завдання. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак того, що формується нова модель економічного зростання, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових технологій і методів організації виробництва, скорочення терміну служби продукції. Завдяки цим умовам лише ті підприємства здатні правильно обирати та формулювати стратегії, що дозволяють зосередитись на пріоритетних напрямках діяльності, використовувати гнучкі форми організації та управління для здійснення діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси та свої досягнення. Тому, особливо важливо розуміти природу та місце конкурентної стратегії в процесі управління бізнесом. Метою даного дослідження є розробка заходів для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі. Відповідно до мети поставлено такі завдання: визначити значення конкурентної стратегії в управлінні бізнесом за сучасних умов та проаналізувати методики оцінки ефективності конкурентної стратегії. Об'єкт дослідження – заходи, методи, інструменти маркетингу для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства. Предмет дослідження – аналіз процесів управління бізнесом в у ринковому середовищі.

Результати. Прослідковування тенденції до вдосконалення визначень конкурентної стратегії, вирізняється низка критеріїв, за якими можна згрупувати всі визначення, подібну спробу класифікації яких здійснив Ю. Кулиняк [12, с. 88-89], проте науковець не завершив розмежування визначень за конкретними критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія», що на нашу думку, є: отримання конкурентної переваги;

досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності, а поняття конкурентна стратегія – це система організації сприятливого бізнес-середовища в поєднанні із тактикою дій підтримки довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку.

Оцінку ефективності конкурентної стратегії доцільно здійснювати на основі аналізу показників конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства. Мета оцінки конкурентоспроможності при стратегічному підході – розробити позиційну стратегію, а результатом є виявлення сильних та слабких сторін і конкурентних переваг. Тобто при оцінці стратегічної конкурентоспроможності виявляється позиція підприємства (лідер, претендент, аутсайдер або ін.), формулюються конкурентні переваги, що дозволяють в перспективі утримувати свої позиції, слабкі сторони, які загрожують утримання досягнутого положення. За результатами оцінки формується стратегія підприємства на перспективу.

Автор [8] вивів наступне, найбільш прийнятне з його точки зору визначення, яке можна повністю співвіднести до тактичної конкурентоспроможності: «конкурентоспроможність підприємства - це його здатність тривалий час випускати конкурентоспроможну продукцію з показниками фінансово-господарської діяльності не нижчі за середні по галузі».

До поняття стратегічна конкурентоспроможність підприємства найкраще підходить визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства протистояти зовнішнім впливам, домагаючись лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей. Також як і поняття конкурентоспроможності товару, конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена тільки в результаті порівняння підприємств, тому є відносною величиною і повинна носити кількісний характер.

Підприємство, конкурентоспроможне на внутрішньому ринку, може бути не конкурентне на зовнішньому. Тому поняття конкурентоспроможності має оцінюватися на конкретному ринку, в конкретний момент часу і в порівнянні з іншими підприємствами, що випускають аналогічну продукцію. Сучасні автори при оцінці конкурентоспроможності посилаються на формулу:

$$IE = IT * КП$$

де КП – конкурентоспроможність виробника;

IT – індекс конкурентоспроможності товарної маси;

IE – індекс відносної ефективності виробничої діяльності.

Крім зазначеного методу для оцінки тактичної конкурентоспроможності можуть бути використані: багатокутник і багатогранник конкурентоспроможності, рейтингова оцінка, побудова конкурентного профілю підприємства та інші операційні методи. Для оцінки стратегічної конкурентоспроможності доцільно використовувати такі методи: побудова конкурентної карти ринку; оцінка ключових факторів успіху; визначення конкурентного статусу фірми; група матричних методів; продуктово-ринковий метод, рівноважний метод; оцінка на основі конкурентної ситуації в галузі (структурно-функціональний підхід); оцінка на основі порівняльних переваг (лідерство по витратах); оцінка на основі індексів якості продукту; експертна оцінка; профіль полярностей; матричні методи, що включають крім традиційних (БКГ, GE, Shell, ADL, Хофера) матрицю стратегічного положення і оцінки дій конкурентів, SWOT-аналіз.

Підходи до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [1-19]

Підхід	Зміст
Продуктово-ринковий	В основі підходу лежить маркетингова оцінка операційної діяльності підприємства і ринкова позиція виробленого ним продукту. Результатом застосування підходу є ідентифікація конкурентного становища підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу
Рівноважний	Підхід заснований на припущенні про те, що всі фактори виробництва є рівноцінними з точки зору їх внеску в економічний результат і задіяні повністю, що виключає можливість отримання додаткового прибутку через неможливість збільшення відсотка завантаження відповідного фактора виробництва. Джерелом конкурентоспроможності є той фактор виробництва, який не задіяний повною мірою, в зв'язку з чим практичне застосування даного підходу зводиться до пошуку резервів підвищення продуктивності за рахунок ендогенних факторів
Оцінка на основі конкурентної ситуації в галузі (структурно-функціональний підхід)	Конкурентоспроможність підприємства оцінюється з позиції належної йому ринкової частки, здатності здійснювати визначальний вплив на попит і пропозицію, потенціалу отримання вигод монопольного присутності на ринку (включаючи оцінку значущості вхідних бар'єрів для потенційних нових учасників галузі). Коригування оцінки конкурентоспроможності, заснованої на вигодах монополізації, здійснюється з використанням функціонально-вартісного аналізу, традиційних і передових методик оцінки ефективності і результативності фінансово-господарської діяльності, віддачі від основних засобів та інших активів, тощо
Оцінка на основі порівняльних переваг (лідерство по витратах)	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається в рамках даного підходу відносної собівартості випуску продукції і наявністю потенціалу її зниження в рамках поточної моделі технологічної організації виробничого процесу
Оцінка на основі індексів якості продукту	В рамках даного підходу конкурентоспроможність компанії поставлена в залежність від порівняльної затребуваності її продукту і продуктів інших учасників ринку, інтегрованої в індекси оцінки якості, що відображають переваги споживачів і дану ними оцінку якості продукції. Основним в рамках підходу є припущення про те, що раціональний споживач буде пред'являти попит на більш якісну продукцію навіть в обмін на дещо вищу ціну
Профіль полярностей	Основу підходу формує оцінка відносного відхилення параметрів фінансово-господарської діяльності, ринкового становища, якості продукції підприємства від найближчого або найбільшого конкурента, тобто формалізація критеріальних оцінок SWOT- аналізу
Експертна оцінка	Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують опитування експертів, яким пропонується структурований перелік характеристик оцінюваного підприємства, за якими експерт повинен виставити мотивовану оцінку за заданою шкалою з урахуванням відомих йому відомостей про стан ринку в цілому і про ключові його учасників. Результатом застосування даного підходу є конкурентний профіль підприємства, який дозволяє наочно представити результати оцінки і позначити сфери діяльності, що вимагають управлінського впливу

Розглянувши наявне різноманіття методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, слід зазначити, що для зручності і цінності практичного його використання методичний підхід повинен відповідати таким вимогам:

- відображати ключові фактори конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах;
- забезпечувати простоту розрахунків і економічної інтерпретації отриманих оціночних значень;
- не викликати труднощів при визначенні значень окремих показників, що входять в підсумковий показник конкурентоспроможності підприємства;
- виключати зайвий суб'єктивізм в розрахункових значеннях.

Орієнтуючись на виконання вищезначених вимог, на особливу увагу заслуговує коефіцієнтний спосіб оцінки конкурентоспроможності підприємства. Суть його полягає в розрахунку певних коефіцієнтів, що характеризують ефективність застосування окремих елементів комплексу маркетингу в поєднанні з фінансовими показниками діяльності підприємства.

Крім цього для вимірювання повної конкурентоспроможності підприємства доцільно враховувати загальні фінансові коефіцієнти, які визначаються на основі аналізу сукупних активів і зобов'язань підприємства за звітний період. Для визначення конкурентоспроможності підприємства можна обмежитися оцінкою структури балансу за коефіцієнтами поточної ліквідності і забезпеченості власними засобами. Нами проведено аналіз діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та здійснено оцінку його конкурентоспроможності на основі бальної оцінки. Багатокутник конкурентоспроможності побудований відносно конкуруючих молочних компаній «Молокія» та «Галичина». Для наочності проведення порівняння бальних показників (табл. 2) обраний графічний

метод, що лежить в основі побудови багатокутника конкурентоспроможності. Для цього на векторах, що відповідають чинникам конкурентоспроможності, відкладаються відповідні показники.

Таблиця 2

Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності (у балах)			Цінність факторів конкурентоспроможності (у балах)		
		Яготинський маслозавод	«Галичина»	«Молокія»	Яготинський маслозавод	«Галичина»	«Молокія»
1. Частка ринку	0,09	4	4	4	0,36	0,36	0,36
2. Споживчі властивості товару (якість)	0,13	4	2	2	0,52	0,26	0,26
3. Престижність торгової марки	0,1	4	4	4	0,3	0,4	0,4
4. Упаковка	0,07	4	2	2	0,28	0,14	0,14
5. Асортимент	0,06	3	2	2	0,18	0,12	0,12
6. Ціна	0,08	3	3	3	0,24	0,24	0,24
7. Канали розподілу	0,05	2	2	3	0,2	0,1	0,15
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,1	2	2	4	0,4	0,2	0,4
9. Виробничі потужності	0,11	2	4	4	0,44	0,44	0,44
10. Матеріально-технічне забезпечення	0,11	2	3	4	0,55	0,33	0,44
11. Потенційна можливість виходу на зовнішній ринок	0,1	3	2	3	0,4	0,2	0,3
Усього:	1	X	X	X	3,87	2,79	3,25

Джерело: розраховано авторами

Пропонуємо щодо кожного з конкуруючих підприємств ввести ранг (табл. 2) за відповідним показником кожного фактора. Ранги радимо розраховувати за принципом: найбільше значення показника окремого фактора відповідає найбільшому рангу. Далі будемо багатокутник конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на які наносяться позначення рангів (рис. 1).

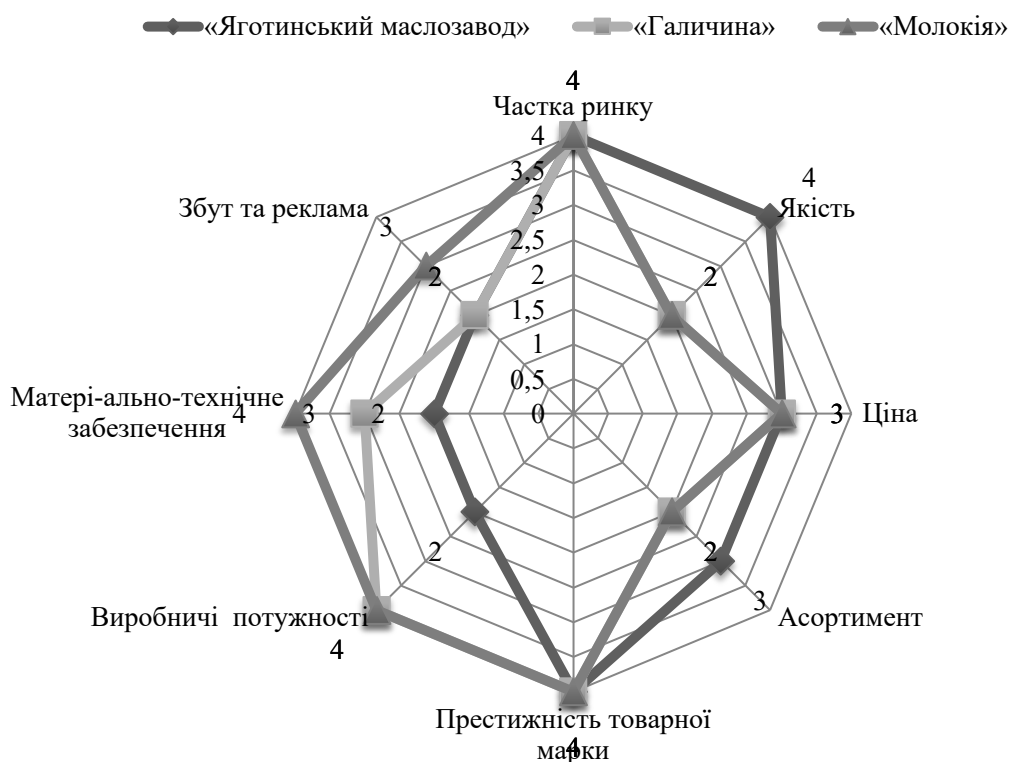
Таблиця 3

Ранги підприємств за вихідними даними

Виробники	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність товарної марки	Виробничі потужності	Матеріально-технічне забезпечення	Збут та реклама
«Яготинський маслозавод»	4	4	3	3	4	2	2	2
«Галичина»	4	2	3	2	4	4	3	2
«Молокія»	4	2	3	2	4	4	4	3

Джерело: розраховано авторами

У цьому випадку найбільша площа фігури буде відповідати вищій конкурентоспроможності підприємства.



**Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності обраних підприємств
 молокопереробної галузі**

Джерело: побудовано авторами

Перевагами цих компаній є доступний рівень цін, унікальність продукції, що відповідає високим стандартам якості, широкий асортимент,

відомість торгової марки серед споживачів та ефективність системи маркетингу. В цілому, цікаво подивитися на зважену оцінку переваг продукції компаній.

Таблиця 4

Оцінка переваг продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фактори	Вага	«Яготинський маслозавод»		«Галичина»		«Молокія»		«Тулчинка»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1. Якість товарів	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12
2. Рівень цін на товари	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24
3. Частка ринку	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
4. Динаміка зростання частки ринку	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
5. Фінансова стійкість підприємства	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08
6. Рентабельність бізнесу	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	4	0,16
7. Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
8. Рівень кваліфікації працівників	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1
9. Унікальність продукції	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
10. Досвід роботи на вітчизняному ринку	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
11. Рівень технологій	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
12. Виробничі можливості	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
13. Доступ до сировини	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
14. Асортимент продукції	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
15. Експортні можливості	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12
16. Наявність інвестицій для розширення	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
17. Ефективність системи маркетингу	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12
18. Консультації для клієнтів	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
19. Відомість торгової марки	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12
20. Імідж компанії	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	1		3,34		3,09		3,12		2,84

На основі обчислених результатів складено рейтинг компаній згідно з їх зваженою оцінкою конкурентоспроможності:

1. ТДВ «Яготинський маслозавод» – 3,34 бали;
2. «Галичина»– 3,09;

3. «Молокіа» – 3,12;
4. «Тулечинка» – 2,84.

Отже, серед досліджуваних компаній ТДВ «Яготинський маслозавод» має найвищий рівень конкурентних переваг. В цілому перевагами цих компаній є доступніший рівень цін, унікальність продукції, що відповідає високим стандартам якості, широкий асортимент, відомість торгової марки серед споживачів та ефективність системи маркетингу. Для підвищення прибутку на підприємстві потрібні такі заходи (рис. 2).

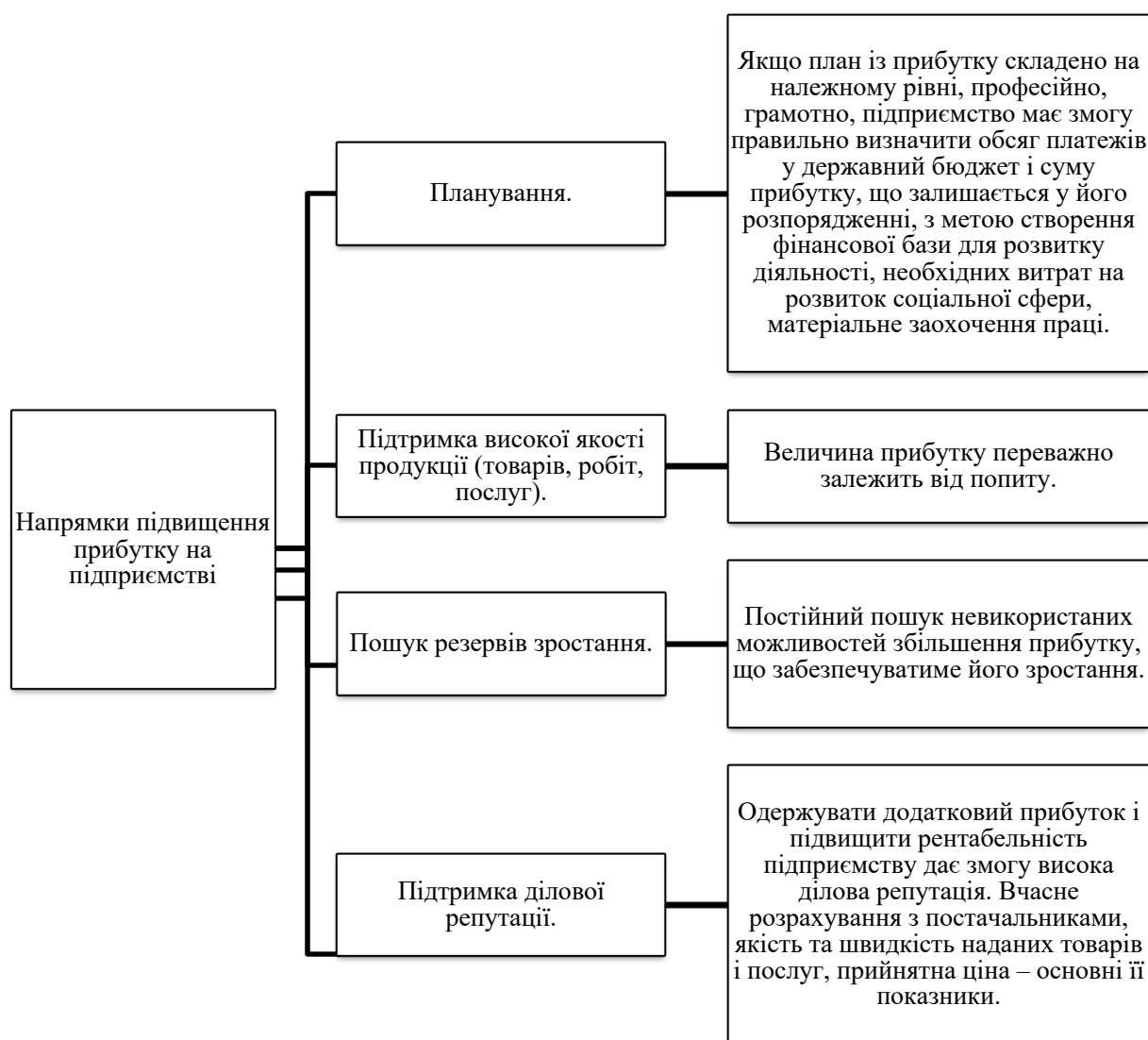


Рис. 2. Напрямки підвищення прибутку на підприємстві

Джерело: побудовано авторами

Також, доцільно впровадити стратегію зниження витрат, основні елементи якої повинні включати скорочення запасів, прямих витрат, покращення процесів постачання або знижки при оптових закупках; зосередження на популярних продуктах чи послугах із найвищим прибутком. Оцінку доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно здійснювати на основі аналізу витрат на їх впровадження та окупності на основі методу окупності інвестицій.

Висновки. На основі проведеного дослідження визначено:

- спільними для багатьох науковців критеріями поняття «конкурентна стратегія» є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності;
- вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох чинників: ринкової позиції фірми і динаміки її зміни, кількості конкурентів і характеру конкуренції на ринку, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, виду продукції, а також інших чинників середовища функціонування;
- подальше відновлення та розвиток української економіки значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, що вживаються урядом, а також змін у податковій, правовій, нормативно-правовій та політичній сферах;
- місією сучасної конкурентної компанії має бути: постійно знаходити інноваційні рішення для вдосконалення виробничих процесів, забезпечувати споживачів високоякісною продукцією та активно брати участь у вирішенні соціальних проблем;
- перевагами досліджуваних компаній є диференційовані ціни, унікальність продукції, що відповідає високим стандартам якості, широкий асортимент, відомість торгової марки серед споживачів та ефективність системи маркетингу.

Література

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів / М. Портер; пров. з англ. К. : Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
2. Luenendonk M. Competitive Advantage. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage/>
3. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-andstrategy-terms/7394-competitive-strategy.html>
4. Войтович Н. В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65-67.
5. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249-254.
6. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13.
7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
8. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
9. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2010. № 684. С. 249-254.

10. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
11. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
12. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87-95.
13. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1998. 422 p.
14. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.
15. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
16. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56-62.
17. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. California Management Review. 2013. № 53(1). P. 114-135.
18. What's more important? Six priorities for leaders in turbulent times. McKinsey Global Survey results. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-six-priorities-for-ceos-in-turbulent-times>
19. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2(12). С. 6-13.

20. Kotler Philip. Principles of marketing. 2012. URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>

References

1. Porter M. (2010). Competitive strategy: a method of analyzing industries and competitors / M. Porter ; prov. from English K. : Alpina Business Books, 2010, 454 p.
2. Luenendonk M. (2015). Competitive Advantage. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage/>
3. Competitive Strategy. (2020). MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-andstrategy-terms/7394-competitive-strategy.html>
4. Voytovych N. (2008). Strategic analysis of business risk management models. *Collection of scientific works of the Podilsk State Agrarian and Technical University*, T. 2, Issue 16, pp. 65-67.
5. Stupak I. O. (2010). Competitive strategies as a management category. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of economics and management*, No. 684, pp. 249-254.
6. Beltyukov E. (2014). Competitive strategy of the enterprise: essence and formation based on the assessment of the level of competitiveness. *Economy: realities of time*, No. 2, pp. 6-13.
7. Bilovodska O. (2010). Marketing management: education. Manual. K. : Znannia, 332 p.
8. Klymenko N., Rumyantsev A. (2007). Competitive strategy: essence and classification. *Actual problems of economy and management*, Vol. 1, pp. 22-24.
9. Stupak I. (2010). Competitive strategy as a management category. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" "Problems of Economics and Management"*, no. 684, pp. 249-254.

10. Granovska V. (2016). Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in the globalized world. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. "Economics and Management" series*, Issue 1, pp. 84–90.
11. Ivanov Yu.B. (2006). Theoretical foundations of the company's competitive strategy: monograph. Kh. : INZHEK, 383 p.
12. Kulinyak Yu.I. (2011). Problems of determining the essence of the organization's competitive strategy. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, No. 714, pp. 87–95.
13. Porter M. (1998). Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 422 p.
14. Träm M. (2010). Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley, 164 p.
15. Aranchii V. (2012). Theoretical aspects of the formation of competitive strategies of agrarian enterprises. Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy, Issue 2 (5). T. 3, pp. 3-7.
16. Bondarenko S., Svyrynyuk O. (2014). Analysis of modern strategies. Collection of scientific works. K., pp. 56–62.
17. Tsai H., Eisingerich A. (2013). Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*, № 53(1), pp. 114-135.
18. What's more important? Six priorities for leaders in turbulent times. (2022). McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-six-priorities-for-ceos-in-turbulent-times>
19. Beltyukov E., Nekrasova L. (2014). Competitive strategy of the enterprise: essence and formation based on the assessment of the level of competitiveness. *Economy: realities of time*, No. 2(12), pp. 6-13.

20.Kotler Ph. (2012). Principles of marketing. URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>