

УДК 65.012

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Полюхович Марина Володимирівна

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, Харків, Україна

Анотація. У статті досліджено основні підходи до формування стратегії в цілому та функціональних стратегій окремо, проаналізовано основні етапи та складові формування різних видів стратегій. Основною метою дослідження крім аналізу існуючих підходів та алгоритмів до формування різних видів стратегій було також систематизація підходів до формування стратегій та вдосконалення існуючих алгоритмів формування стратегії шляхом використання методів аналізу, синтезу – для обробки інформації щодо існуючих матеріалів; абстрагування, узагальнення, опису – для формування висновків та пропозицій по удосконаленню об'єкта дослідження; методу графічного зображення - для візуалізації отриманих результатів. В ході дослідження було проаналізовано наукові праці та звіти дослідників з різних країн світу у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу. За результатами дослідження було з'ясовано, що, по-перше, підходи до формування стратегії та її функціональних різновидів, в цілому не мають суттєвих відмінностей. По-друге, основні етапи формування різних видів стратегій відрізняються в більшості випадків лише ступенем деталізації загальної технології формування стратегії. Оскільки саме деталізація дозволяє врахувати особливості, які відрізняють різні види, наприклад, функціональних стратегій. З урахуванням цього було запропоновано схематичну класифікацію існуючих підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Також було розроблено та запропоновано технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства і представлено у вигляді схеми. Зважаючи на актуальність даного питання для власників бізнесу та керівників різних рівнів у прагненні приймати досконалі рішення та розробляти ефективні з різної точки зору стратегії, запропонована деталізація складових запропонованої технології має на меті підвищення ефективності формування даного виду стратегії на підприємстві. Крім того окремі етапи, наприклад, оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку, можуть мати цінність з точки зору їх подальшого наукового дослідження.

Ключові слова: підходи до формування стратегії, конкурентна стратегія, стратегія розвитку підприємства.

ANALYSIS OF APPROACHES TO ENTERPRISE COMPETITIVE DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION

Maryna Poliukhovych

S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Summary. The article examines the main approaches to general strategy formation and separately functional strategies formation, analyzes the main stages and components of. In addition to the analysis of existing approaches and algorithms for different strategy types formation the main purpose of the study was also to systematize approaches to strategy formation and improve existing algorithms for strategy formation using methods of analysis, synthesis - to process information on existing materials; abstraction, generalization, description - for the formation of conclusions and proposals for improving the object of study; the method of graphic representation - for the results visualization. The study analyzed the scientific surveys and reports of researchers from all around the world in the field of strategic management and strategic marketing. According to the results of the study, it was found that, firstly, the approaches to the strategy and its functional type's formation, in general, do not have significant differences. Secondly, in most cases the main stages of different strategy type's formation differ only in the degree of details which are used in general technology of strategy formation. That is because details allow taking into account the features that distinguish different types, such as functional strategies. With this in mind, a schematic classification of existing approaches to the enterprise competitive development strategy formation was proposed. The technology of enterprise competitive development strategy formation was also developed and presented in the form of the scheme. Taking into account the relevance of this issue for business owners, CEO, directors and managers at different levels of

power in their efforts to make perfect decisions and develop effective strategies for solving different types of tasks, the proposed detailing of the components of the proposed technology aims to increase the efficiency of this type of strategy. In addition, individual steps, such as evaluating the effectiveness of a competitive development strategy, may be valuable in terms of their further investigation.

Key words: *approaches to strategy formation, competitive strategy, enterprise development strategy.*

Постановка проблеми. Розробка стратегії сьогодні є невід'ємною складовою розвитку будь-якого підприємства у різних галузях економіки. Менеджмент та власники бізнесу прагнуть здобути переваги у постійній боротьбі з конкурентами у якомога більших напрямках діяльності своєї компанії. Одночасно вони прагнуть зробити свій розвиток успішним та стійким. Таким чином, стратегії формуються для відповіді на досить широке коло питань і задля досягнення завдань, які неможливо вирішити за кілька днів. Іноді ці завдання є справжніми викликами для підприємства, оскільки ні в кого, навіть у конкурентів, може не бути досвіду з їх вирішення. Як результат кожен управлінець обирає власний, часто побудований на особистому досвіді, спосіб формування стратегії. При цьому в багатьох випадках стратегії різних видів формуються однаково навіть без урахування їх особливостей, що певною мірою ускладнює досягнення поставлених цілей та задач.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування стратегії, конкурентної стратегії та стратегії розвитку та досить широко освітлено в науковому середовищі. Зокрема в працях І.Ансофа, К. Котлера, Ж.-Ж.Ламбена, І.Федулової, Г.Мінцберга, М.Портера, О.Скибицького, Р.Фатхутдінова, А.Юданова, Н.Рітсона, Н.Дубініної, Г.Дудтки, З. Шершньової, Р.Фрімана [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14].

Г.Мінцберг [5, с.13-14] пропонує класифікувати стратегії у вигляді десяти шкіл, які в свою чергу базуються на трьох підходах до формування стратегії.

Три підходи до формування є також у працях Н.Рітсона [10], М.Портера [6] та Ж.-Ж. Ламбена [3].

Групу підходів до формування конкурентної стратегії, розроблену М.Портером [6] можна віднести до «класичної», оскільки він є автором поняття «конкурентна стратегія». Серед трьох запропонованих підходів до формування конкурентної стратегії за Портером є лідерство у витратах, диференціація та фокусування. Водночас у праці Р.Е.Фрімана [14] було розглянуто стейкхолдерський підхід до формування стратегії. І у випадку порівняння праць цих вчених можна зробити висновок, що основною відмінністю підходу до формування стратегій різного виду є вибір кола основних стейкхолдерів, ступінь впливу та інтереси яких щодо підприємства слід приймати до уваги для розробки конкретного типу стратегії. Так, основними стейкхолдерами підприємства при розробці конкурентної стратегії, які мають найбільший вплив на його конкурентну позицію, є п'ять сил, запропонованих М.Портером.

Ж.-Ж.Ламбен [3] пропонує чотири варіанти конкурентної стратегії: стратегію спеціаліста, стратегію підприємства, яке кидає виклик, стратегію лідера та стратегію підприємства, яке слідує за лідером. Ще одним відокремленим підходом до формування конкурентної стратегії є біологічний. Послідовники цього підходу [9; 15] для формування стратегії пропонують порівнювати підприємства з різними біологічними істотами, як наприклад, левами, слонами, бджолами чи океаном. О.М.Тридід у своїй праці досліджує стратегію розвитку підприємства і пропонує два підходи її формування – сильний та слабкий [16, с.177].

В роботах сучасних українських авторів також зустрічаються пропозиції щодо підходів з формування стратегій. Так, на основі праць відомих дослідників М. Портера, Ф. Котлера, М. Майдік, та Р. Бургельмана Демків [17] пропонує формування стратегії

за ознакою ринкового положення компанії, або за рівнем розвитку технології компанії, або за наявністю конкурентних переваг. Дубініна [11] пропонує при формуванні конкурентної стратегії поєднувати ресурсний підхід, описаний у працях Рюлі Е., Холл Р., з ринковим підходом, що запропонований М. Портером.

За результатами аналізу наукових робіт можна зробити висновки, що безпосередньо процес формування стратегії не має якихось суттєвих особливостей, які б дозволили відрізнити формування різних видів стратегій між собою.

Метою дослідження є систематизація існуючих підходів до формування конкурентної стратегії та стратегії розвитку та вдосконалення існуючої технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Постановка завдання. Для досягнення зазначеної мети було вирішено наступні завдання: проаналізувати існуючі підходи до формування різних видів стратегій та запропонувати їх зручну класифікацію; визначити основні етапи процесу формування стратегії та вдосконалити технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Під час дослідження було використано методи аналізу та синтезу, абстрагування, узагальнення та опису, метод графічного зображення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базуючись на результатах аналізу різноманітних підходів до формування стратегії можна зробити висновок, що основними факторами, які суттєво впливають на вибір підходу до формування стратегії є риси особи, яка розробляє стратегію, та характеристики зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства. При цьому різноманіття варіантів щодо формування стратегії дозволяє особам, які приймають участь у розробці стратегій, створювати їх певні комбінації, а для цього зручним інструментом є розуміння класифікації різних підходів. Так, автором пропонується наступна класифікація підходів до формування конкурентної стратегії розвитку, представлена у вигляді схеми (рис. 1).



Рисунок 1. Схема класифікації підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства (розроблено автором)

Figure 1. Scheme of approaches' classification to the enterprise's competitive development strategies formation (developed by the author)

При розробці зазначеної класифікації у вигляді квітки було прийнято за основу підприємство і зосереджено його внутрішні фактори діяльності у центральному колі, а за ним чинники зовнішнього середовища, які на рис. 1 умовно обмежують навколишнє середовище підприємства у зовнішнє коло. Опираючись на описані в тексті підходи до формування стратегії, а також результати досліджень [18; 19] стосовно того, що можна відрізнити мистецтво від науки за допомогою способів пізнання, було запропоновано підходи до формування, позначені як дві лівих пелюстки (технологію та ресурси) прийняти за основу розробки стратегії для осіб, які надають перевагу системним та логічним підходам у мисленні. Тобто при формуванні стратегії з використанням, наприклад, ресурсного підходу, слід в першу чергу проаналізувати ресурси підприємства, або наявні технології. І навпаки, підходи до формування стратегії, позначені як дві праві пелюстки (навчання та біологія) запропонувати для осіб, які сприймають стратегію скоріше як мистецтво. Так, у випадку використання біологічного підходу при формуванні конкурентної стратегії доцільним буде перейняти основи поведінки тварини, як наприклад, лева чи бджоли. Використання підходів до формування конкурентної стратегії розвитку, які позначені верхньою та нижньою пелюстками (планування та ринок) вимагають майстерного вміння поєднувати мистецтво з системним та логічним підходами до пізнання.

Стосовно графічного зображення існуючих підходів нижче наведені їх різні варіанти зображення. Зокрема ряд науковців [13; с.352] пропонує технологію формування стратегії маркетингу без розподілу на етапи (рис.2):

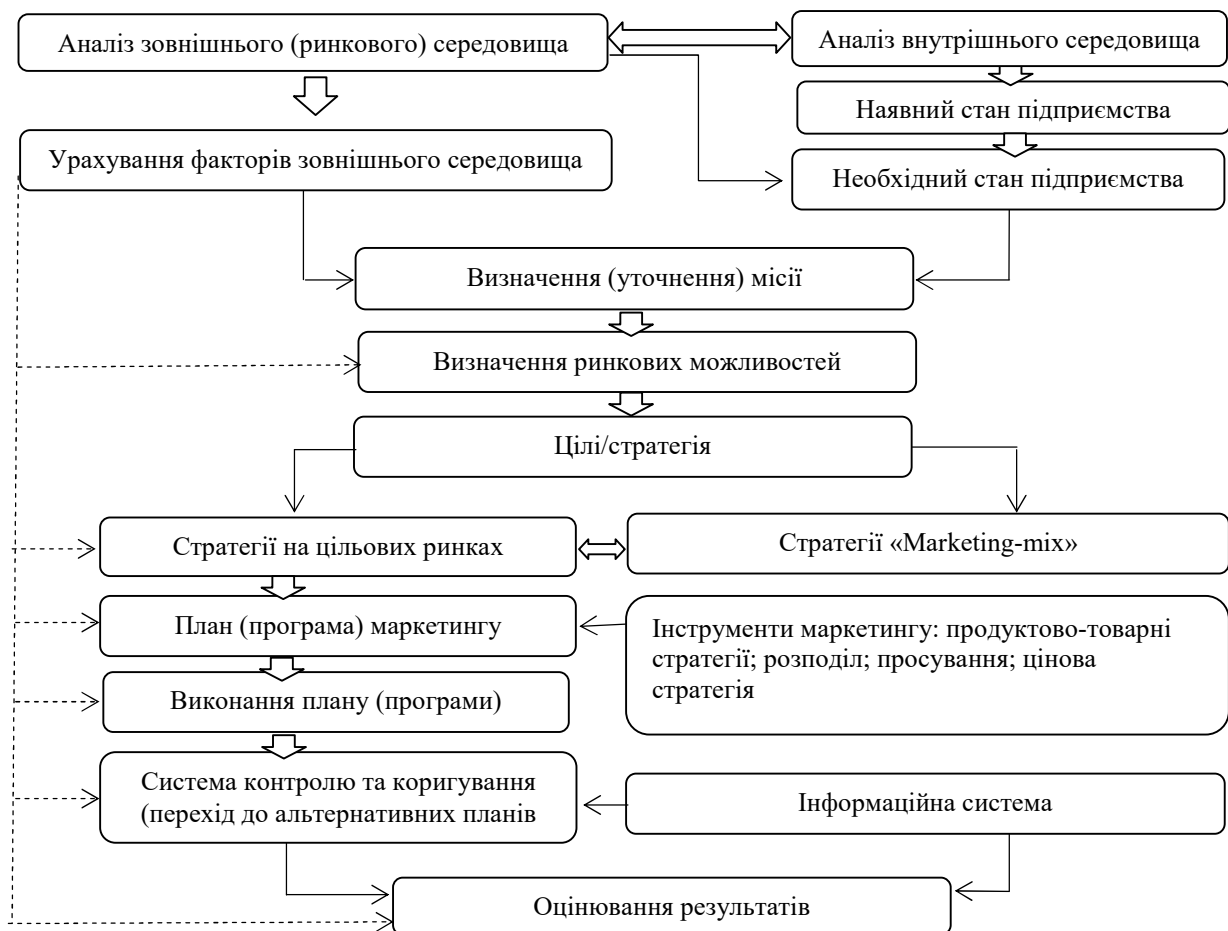


Рисунок 2. Технологія формування стратегії маркетингу [13; с.352]
Figure 2. Technology of marketing strategy formation [13; с.352]

Запропонована технологія містить досить багато складових, що дозволяє зрозуміти особливості формування стратегії маркетингу без додаткового описання, водночас, відсутність чітко відокремлених етапів формування та повторення кількох подібних елементів технології. Слід також прийняти до уваги, що на рисунку 2 розглянуто формування маркетингової стратегії, яка може відрізнитись від конкурентної стратегії. У спільному звіті Міжнародного інституту стійкого розвитку та консалтингової компанії Deloitte&Touche була представлена технологія формування стратегії розвитку, наведена на рисунку 3.

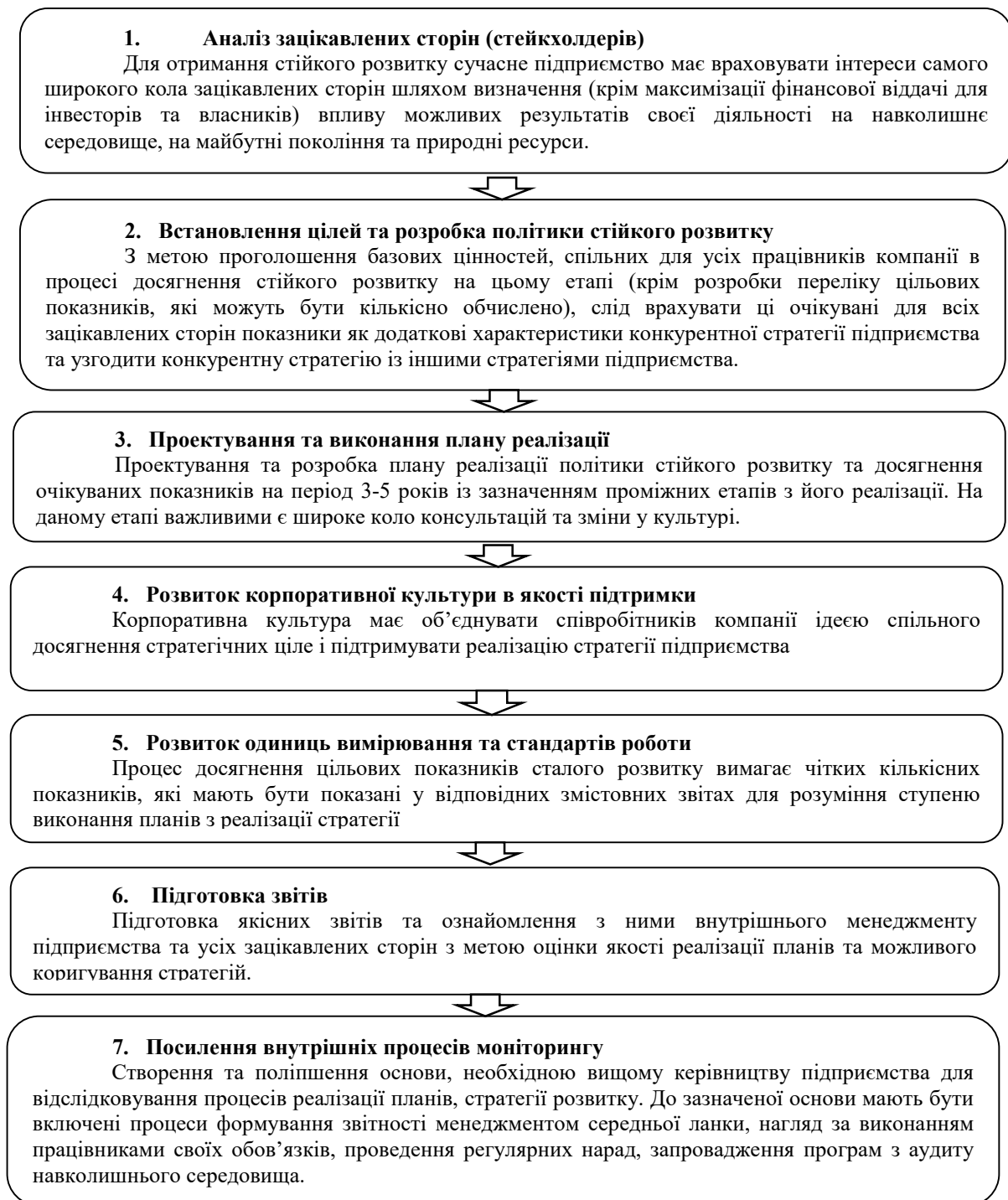


Рисунок 3. Технологія формування стратегії розвитку [20;с.5-16]
Figure 3. Technology of development strategy formation [20;с.5-16]

У праці інших науковців запропоновано формувати стратегію підприємства п'ять базових етапів, які схематично наведено на рисунку 4:

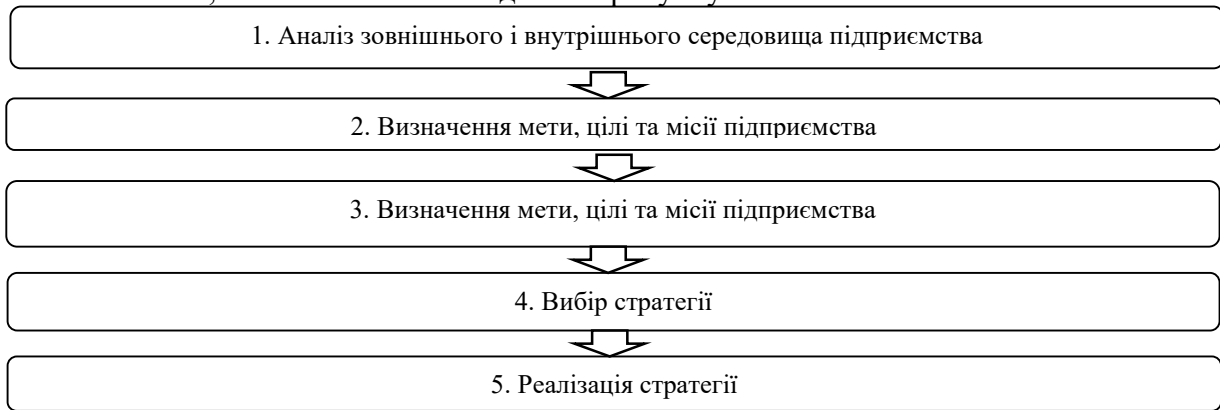


Рисунок 4. Етапи формування стратегії [21; с.134]
Figure 4. Steps of strategy formation [21; с.134]

Представлені на рисунку 4 етапи формування стратегії можна відзначити як такі, що можна використати при розробці будь-якого виду стратегії, оскільки вони не містять жодних пояснень чи деталізації, які б уточнили сферу їх застосування у стратегічному менеджменті.

Технології формування конкурентної стратегії можна знайти і у роботах українських вчених. Наприклад, технологія, представлена на рисунку 5 описує процес формування без поділу на етапи:

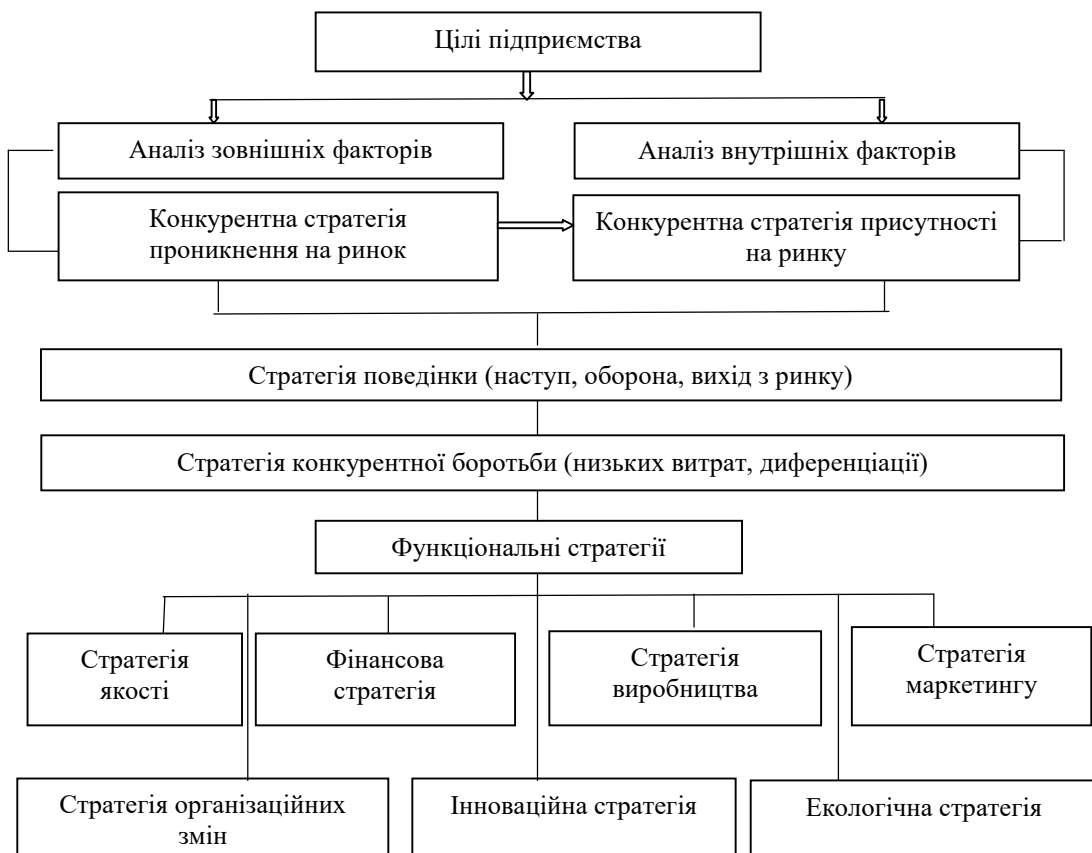


Рисунок 5. Схема формування конкурентної стратегії [11; с.70]
Figure 5. Scheme of competitive strategy formation [11; с.70]

Представлена на рисунку 5 схема формування конкурентної стратегії не відповідає загальним етапам формування стратегії, хоча містить елементи аналізу та пов'язує конкурентну стратегію з функціональними стратегіями підприємства.

Інший український дослідник сформував алгоритм формування конкурентної стратегії без виділення окремих етапів:

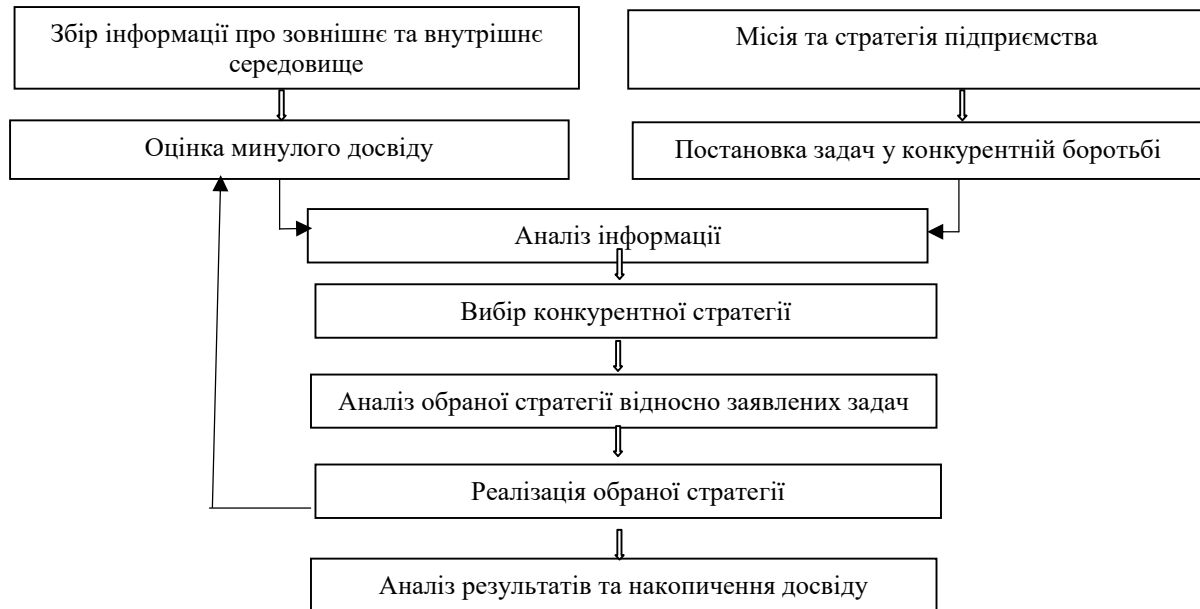


Рисунок 6. Алгоритм формування конкурентної стратегії [22; с. 2]
Figure 6. of competitive strategy formation [22; с. 2]

В результаті аналізу інформації, наведеної вище за текстом, зокрема, на рисунках 2-6, можна дійти наступних висновків:

1) в багатьох дослідженнях відсутні точні визначення основних етапів формування будь-якої стратегії, як наприклад, конкурентної стратегії чи стратегії розвитку;

2) можна узагальнити, що загальний алгоритм розробки для різних видів стратегій має дуже багато спільних етапів, і лише наявність окремих деталей, які дозволяють врахувати особливості конкретної стратегії, у алгоритмі чи технології має суттєве значення при розробці механізму формування певної стратегії.

Враховуючи результати аналізу автором було запропоновано технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, наведену на рисунку 7.

Так, при формуванні конкурентної стратегії розвитку підприємства автором пропонується використовувати чотири основних етапи:

1) аналітичний етап, який можна вважати підготовчим, оскільки розробка будь-якої стратегії починається з аналізу тих ресурсів, які підприємство вже має чи хотіло б мати, та наявного стану внутрішнього і зовнішнього середовища, завдяки стану якого підприємство може чи не може функціонувати в певний момент часу на початку розробки стратегії;

2) етап безпосередньої розробки стратегії можна вважати основним при розробці стратегії, оскільки саме на цьому етапі закладається каркас майбутньої стратегії;

3) етап реалізації стратегії більше пов'язаний з тактичними діями команди підприємства;

4) етап моніторингу та контролю за результатами, отриманими в наслідок реалізації стратегії, є по суті завершальним етапом будь-якого управлінського процесу.

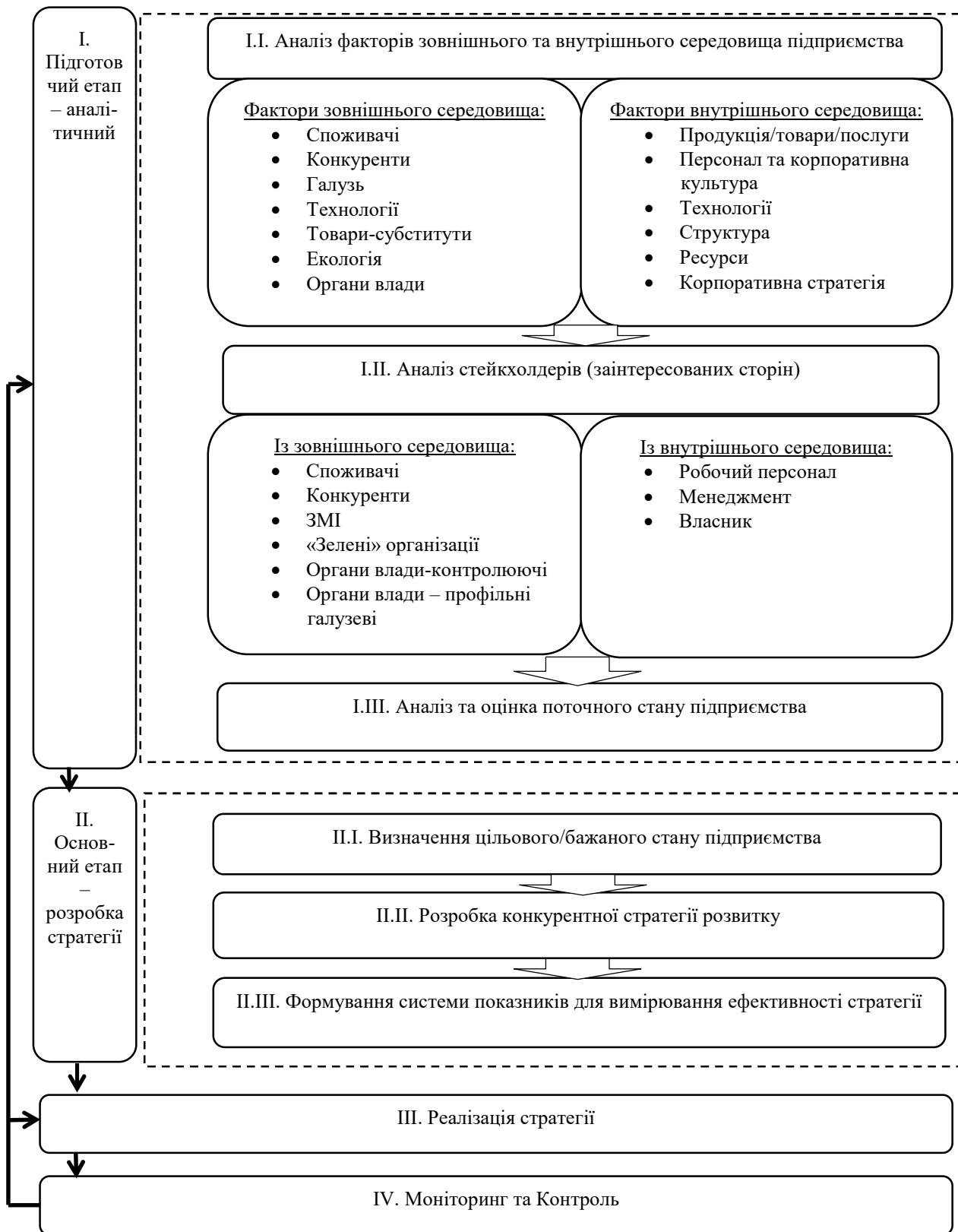


Рисунок 7. Технологія формування конкурентної стратегії розвитку підприємства (розроблено автором)
Figure 7. Technology of enterprise competitive development strategy formation (created by the author)

Відповідно до схеми з рисунку 7 підготовчий етап складається з трьох складових:

1) аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На даному етапі слід врахувати та оцінити особливості конкурентної стратегії розвитку підприємства, зокрема конкурентних сил ринку. Слід зазначити, що технології можуть фактично присутні і у зовнішньому, і у внутрішньому середовищі підприємства, вже існують певні технології, з урахування якого підприємство вже виготовляє певну продукцію чи надає певні послуги, і водночас зовнішнє середовище постійно диктує вимоги для врахування нових сучасних технологій;

2) на основі виявлення та аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища має бути визначено коло основних стейкхолдерів (заінтересованих сторін). В даному випадку обрані стейкхолдери можуть мати певний інтерес у діяльності підприємства, а можуть бути індиферентними до нього, але обов'язково мають вплив на стратегію підприємства.

3) Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та стейкхолдерів доцільним виглядає визначення поточного місця підприємства та основних характеристик його продукції. Тут бажаним є використання кількісних та якісних показників, матричний та інші види аналізу тощо.

На другому етапі доцільною виглядає безпосередня розробка стратегії. Зазначений етап також складається з трьох складових:

1) визначення цільового/бажаного стану підприємства, яке має на меті формулювання (чи коригування) цілей та задач підприємства, пов'язаних одночасно з розвитком підприємства та одержанням ним конкурентних переваг, створенням стійкої конкурентної позиції;

2) розробка конкурентної стратегії розвитку у вигляді формулювання політики чи плану дій, пошуку нових яскравих ідей та ноухау щодо досягнення поставлених цілей та виконання визначених задач, або спроби вибору однієї з існуючих стратегій та розробки варіантів її адаптації для цілей та задач підприємства. На цьому ж етапі слід визначити період, на який розробляється стратегія, та прийняти до уваги інтереси усіх стейкхолдерів;

3) формування системи показників для вимірювання результатів реалізації стратегії має також враховувати інтереси та специфіку стейкхолдерів, включати в себе показники, які мають бути кількісно вимірюваними та з можливістю їх якісного описання. Крім того слід встановити обмеження щодо загальної оптимальної кількості цих показників, з метою надання користувачеві лише релевантної інформації та створення можливості чіткого розуміння їх значення, та визначити механізми моніторингу ходу реалізації стратегії.

На третьому етапі слід мобілізувати усі необхідні ресурси підприємства на досягнення поставлених цілей (зокрема, приділити увагу персоналу та менеджменту і максимально використати можливості існуючої на підприємстві корпоративної культури). Беручи до уваги, що конкурентна стратегія розвитку підприємства спрямована на отримання стійкого результату, на даному етапі слід утворити певні сходинки для розвитку та підтримання стійкості результату за рахунок налаштування на отримання потрібного результату якомога ширшого кола стейкхолдерів та одночасної узгодженої постійної роботи як із внутрішніми ресурсами, так і з стейкхолдерами, використовуючи оптимальні канали комунікації.

На четвертому етапі слід проконтролювати результати реалізації стратегії. Для цього в різних бізнес-процесах підприємства використовують системи ключових показників з визначення ефективності. Водночас аналіз досліджень в цій сфері не виявив існування будь-яких систем оцінки ефективності саме функціональних стратегій

Висновки. Запропоновані в роботі класифікація підходів до формування конкурентної стратегії розвитку, та розроблена на її основі технологія формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, є результатом аналізу та синтезу, а також графічної інтерпретації результатів досліджень науковців та фахівців у сфері стратегічного менеджменту та маркетингу одночасно і має на меті оптимізувати управлінські процеси прийняття рішень для отримання бажаного результату за мінімально можливий проміжок часу в турбулентних ринкових умовах діяльності підприємства. Так, в рамках технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства було запропоновано певне коло стейкхолдерів, які було визначено як такі, що впливають на визначення стратегії розвитку конкурентною серед інших стратегій. Як наслідок, це має привести до підвищення ефективності та стабільності роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Водночас, запропонована технологія не відповідає на питання щодо точного складу всіх етапів формування стратегії, як наприклад, оцінки ефективності стратегії, тому має певну цінність з точки зору подальшого наукового дослідження її складових.

Conclusions. The proposed classification of approaches to the competitive development strategy formation and the technology for the competitive development strategy formation, which was developed on the basis of approaches' classification, are the result of analysis and synthesis, as well as graphical interpretation of studying different scientific and consulting surveys in the field of strategic management and marketing. The whole investigation aimed to improve management decision-making processes to obtain the desired result in the shortest possible time period in turbulent market conditions of the enterprise. Thus, in the framework of the technology of competitive enterprise development strategy forming a certain range of stakeholders was proposed, which were defined as influencing the definition of a competitive development strategy among other strategies. As a result, it should lead to increased efficiency and stability of the enterprise in the long term. At the same time, the proposed technology does not answer the question of the exact composition of all stages of strategy formation, such as evaluating the effectiveness of the strategy, so it has some value in terms of further scientific investigation of its components.

Список використаних джерел.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 520 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : СПб : Питер Ком, 1999. 896 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. XV+589 с.
4. Менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясних. К. : Либідь, 2004. 446 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб. : Питер. , 2002. 330 с.
6. Портер Е.Майкл. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. 640 с.
9. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд., испр. и доп. М., 2001. 304с.
10. Ritson N. Strategic Management. Bookboon, 2011. 52 p. URL: <http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook#download> (дата звернення: 03.05.2017)
11. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия. *Теоретические основы развития экономических систем в современных условиях. Вестник АГТУ. Сер.: Экономика.* 2010. № 2. С.65-71.

12. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет*. 2016. №5. С.146 -153. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/26.pdf (дата звернення: 20.06.2019)
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. І доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Freeman R. Edward. The Stakeholders Approach Revisited. Research Gates. 2017. 28 pages
15. Ким Ч., Моборн Р. Стратегія голубого океана. / Пер. с англ. М.: НІРРО, 2005. 272 с.
16. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
17. Демків Я. В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. № 628. С.470—476.
18. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та в бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с.
19. Полохович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 138-144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)
20. Business strategies for sustainable development. *Based on the book Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s, published in 1992 by the International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touché and the World Business Council for Sustainable Development*. URL: https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf (дата звернення: 19.02.2019)
21. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. №3 (181). С. 131 – 137
22. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии. *Корпоративный менеджмент*. URL: <http://www.cfin.ru/press/practical/2006-06/07.shtml> (дата звернення: 01.02.2021).

References.

1. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye / Sokr. per. s anhl. М.: Экономика, 1989. 520 s.
2. Kotler F. Marketynh menedzhment : SPb : Pyter Kom, 1999. 896 s.
3. Lamben Zh.-Zh. Stratehicheskyy marketynh. Evropeyskaya perspektyva. / per. s frantsuzskoho. SPb.: Nauka, 1996. XV+589 s.
4. Menedzhment orhanizatsii : Pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / L. I. Fedulova, I. V. Sokyrnyk, V. V. Stadnyk, M. A. Yokhna, O. S. Novykova, Ye. H. Riasnykh. К. : Lybid, 2004. 446 s.
5. Myntsberh H., Al'stred B., Lempel Dzh. Shkoly stratehyy. Stratehicheskoe safary: ekskursyya po debryam stratehyy menedzhmenta. / Pod obshch. red. Yu. Kapturevskoho. SPb. : Pyter. , 2002. 330 s.
6. Porter E.Maykl. Konkurentnaya stratehiya : Metodyka analiza otrasley y konkurentov/ Maykl E. Porter; per. s anhl. М.: Al'pyna Byznes Buks, 2005. 454 s.
7. Skibitskiy O. M. Antykrizovyi menedzhment : navch. posibnyk. К.: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 568 s.
8. Fatkhutdinov R. A. Stratehicheskyy marketynh: uchebnyk. М.: ЗАО "Byznes-shkola "Yntel-SynteZ", 2000. 640 s.
9. Yudanov A. Yu. Konkurentsyya: teoryya y praktyka. 3-e yzd., yspr. y dop. М., 2001. 304s.
10. Ritson N. Strategic Management. Bookboon, 2011. 52 p. URL: <http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook#download> (дата звернення: 03.05.2017)
11. Dubynyna N.A. Podkhody k formirovaniyu konkurentnoy stratehyy predpriyatiya. Teoretycheskye osnovy razvytiya ekonomicheskyykh system v sovremennykh uslovyakh. *Vestnyk AHTU. Ser.: Ekonomika*. 2010. # 2. S.65-71.
12. Dutka H.Ya. Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh stratehii turystychnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh. *Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет*. 2016. #5. С.146-153. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/26.pdf (дата звернення: 20.06.2019)
13. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. I dop. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Freeman R. Edward. The Stakeholders Approach Revisited. Research Gates. 2017. 28 pages
15. Kym Ch., Moborn R. Stratehiya holuboho okeana. / Per. s anhl. М.: NIRRO, 2005. 272 s
16. Trydid O. M. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhDEU, 2002. 364 s.

17. Demkiv Ya. V. Formuvannia konkurentnoi stratehii na rynkakh vysokotekhnolohichnykh tovariv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*. Lviv : Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnika». 2008. # 628. S.470—476.
18. Avinash K. Diksit, Barri Dzh. Neilbaff. Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspikhu v zhytti ta v biznesi vid ekspertiv teorii hry. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva, 2019. 616 s.
19. Poliukhovych, M. (2019). Competitive Enterprise Development Strategy as a Modern Effective Management Tool. *Modern Economics*, 18(2019), 138-144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21).
20. Business strategies for sustainable development. *Based on the book Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s, published in 1992 by the International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touché and the World Business Council for Sustainable Development*. URL: https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf (дата звернення: 19.02.2019)
21. Khomenko O. I. Vydy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva. *Upravlinnia rozvytkom*. 2015. #3 (181). S. 131 – 137.
22. Amynov E. EtapY razrobotky y realizatsyy konkurentnoy stratehyy. *Korporatyvnyy menedzhment*. URL: <http://www.cfin.ru/press/practical/2006-06/07.shtml> (data zvernennya: 01.02.2021).