

## РОЗДІЛ 4

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.439

**Завертаний Д. В.**  
**Андрейченко А. В.**

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ РИНКОВОЇ КОН'ЮНКТУРИ

Досліджено особливості формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств. Описано зв'язок ринкової кон'юнктури та конкурентних стратегій. Розроблено процес формування конкретних стратегій підприємств хлібопекарської галузі.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, хлібопекарська галузь, ринкова кон'юнктура, конкурентоспроможність, система постачання та збуту, виробництво продукції.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, унаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися аналіз можливостей технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Все це призвело до підвищення ролі вирішення стратегічних завдань, що постають перед підприємствами.

Інтеграційні процеси України в європейське і світове економічне співтовариство активізували питання конкурентоспроможності національної продукції, а відповідно, й хлібопекарських підприємств. Саме конкурентоспроможність як економічна категорія синтезує у собі якість продукції та ціну, товарну політику, маркетинг, економічний потенціал хлібопекарського підприємства та рівень його виробництва. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність успішно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств має бути спрямований на досягнення саме такої мети.

Разом із тим без суттєвого підвищення конкурентоспроможності національних хлібопекарських підприємств неможливе забезпечення високих і, що найбільш важливо, стабільних темпів економічного зростання національної економіки.

Особливе місце у побудові конкурентоспроможної національної економіки посідає хлібопекарська галузь, яка формує рівень національної продовольчої безпеки, визначає вартісні показники продукції та її якість. Конкурентоспроможна продукція повинна не тільки відповідати за своїми властивостями товару-конкуренту, а й бути кращою за нього. Високий її рівень відображається у більш високій рентабельності виробництва і збуту, в більшій частці ринку, тому актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств зумовлює необхідність формування комплексної конкурентної стратегії з урахуванням їх виробничого потенціалу.

Ринкова економіка все більшого значення надає конкуренції у хлібопекарському секторі. Конкурентна стратегія хлібопекарського підприємства повинна базуватися на властивості виробничих та економічних систем підприємства при-

стосовуватися до впливу зовнішнього середовища та змін ринкової кон'юнктури зі збереженням та подальшим розвитком наявних або формуванням нових конкурентних переваг. Таким чином, запорукою успіху конкретної стратегії хлібопекарського підприємства є швидкість та якість реакції щодо змін умов ринкової кон'юнктури, яка характеризується динамічністю.

Запорукою успіху є ефективність використання ресурсного потенціалу та ринкові вміння ведення конкурентної боротьби, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентної переваги хлібопекарського підприємства, що й лежить в основі конкурентної стратегії [1, с. 7].

Як наслідок, саме виокремлення особливостей формування та вибору ефективних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств на основі їх стратегічного потенціалу дасть змогу забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та запровадити стійкі конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках хлібопекарської продукції у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування та вибору конкурентних стратегій підприємств розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних учених: Г. Азоєва, В. Андрійчука, Г. Багієва, С. Кваші, Д. Лезеги, М. Малика, В. Месель-Веселяка, Л. Михайлової, П. Саблука, О. Віханського, І. Герчикова, Є. Голубкова, Г. Гольдштейна, Ф. Буккереля, А. Дайана, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, М. Портера, А.Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона та ін.

Питання формування системи оцінки кон'юнктури, а також її інфраструктурного забезпечення висвітлювалося у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців: В. Андрійчука, О. Варченко, М. Губи, А. Діброви, С. Дусановського, Г. Калетніка, С. Кваші, Ю. Кирилова, М. Корецького, М. Латиніна, Ю. Лопатинського, Ф. Лассаля, Ф. Шульца-Деліча, А. Шеффле, А. Вагнера, В. Зомбарта, В. Репке, С. Первушина, В. Громана, М. Кондратьєва та ін.

У працях науковців були сформульовані різні погляди щодо поняття «конкурентна стратегія» та запропоновані власні підходи до формування базових конкурентних стратегій, описані особливості, принципи їх формування та впровадження в умовах ринкової економіки. Варто зазначити також, що функціонування українських хлібопекарських

підприємств відбувається під впливом особливих умов ринкової кон'юнктури, які мають свій вплив як на розвиток конкуренції, так і на формування самих конкурентних стратегій з урахуванням ринкових умов господарювання наявних в Україні.

Дослідники зазначають, що конкурента стратегія підприємства базується на рівні його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості [2, с. 268]. Обов'язковою рисою конкурентної стратегії є стабільність реалізації економічного потенціалу підприємства, що дає змогу сформувати стійку ринкову перевагу [3, с. 117]. Завдяки своєчасному розкриттю особливостей формування та вибору конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, стає можливим досягнення не тільки сталої ринкової переваги, а й стану сталого розвитку підприємства у цілому.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те що питання формування конкурентної стратегії знайшло своє висвітлення у працях таких зарубіжних учених, як М. Портер, М. Трейсі, І. Ансофф, Р. Фатхундинов та ін., деякі теоретико-методологічні проблеми, пов'язані з комплексним висвітленням питання особливостей формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства, досі залишаються невирішеними.

Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розроблення стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Однак у сучасних умовах діагностика фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості ускладнюється низкою обставин, серед яких головною є відсутність прозорості інформації на ринку. Також потрібно зазначити, що в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення. Більше того, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків порівняно з конкуруючими підприємствами. Не менш важливим також є відсутність рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності, що зумовлена виявленням конкурентних переваг. Останнім фактором є відсутність сформованого вибору конкурентних стратегій, які спрямовані на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі.

Все вищевикладене й зумовлює актуальність проблеми, яка полягає у необхідності продовження досліджень в даному напрямі: обґрунтування теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності, розроблення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності та рекомендацій щодо вибору та формування конкурентної стратегії підприємства на основі цієї оцінки.

**Мета статті** полягає у виокремленні особливостей формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств під впливом ринкової кон'юнктури в умовах розвитку ринкових відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах нестійкого економічного середовища формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства повинно враховувати не лише особливості налагодження процесу виробництва продукції відповідної якості або використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й неминучі зміни рин-

кової кон'юнктури за допомогою аналізу їх впливу на інші підприємства хлібопекарської галузі, на рівень їх ринкового потенціалу у цілому.

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність хлібопекарського підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Конкурентні переваги за формами виникнення та прояву поділяються на зовнішні (характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні потреб споживача) та внутрішні (засновані на функціональних сферах діяльності підприємства). До зовнішніх конкурентних переваг пропонуємо зарахувати імідж підприємства на ринку, особливості сервісного обслуговування споживачів, співвідношення ціни та якості продукції, сприймання споживачами інновацій підприємства. Внутрішні конкурентні переваги: особливості організаційно-управлінського потенціалу, виробнича, маркетингова тощо.

Сучасна ринкова кон'юнктура хлібопекарської галузі ускладнює шлях підприємств до формування сталих конкурентних стратегій, що будуть ґрунтуватися на різноманітності ринкових вимог. Через це хлібопекарські підприємства під час формування конкурентних стратегій самостійно оцінюють важливість таких параметрів, як якість, ціна, швидкість поставки і маркетингова гнучкість, та змушені шукати рішення для їх задоволення. Проте втілення певних вимог ринку може негативно вплинути на конкурентний характер стратегії хлібопекарного підприємства: наприклад, виробництво поживної продукції із додаванням насіння, з мінімальною кількістю емульгаторів та за мінімальною ціною за розширеного товарного асортименту і високої швидкості поставки призведе до економічних збитків і втрати фінансової стійкості підприємства [4, с. 133].

Вирішувати ці питання хлібопекарському підприємству доводиться за рахунок формування конкурентної стратегії, що враховує необхідність відповідності хлібопекарного виробництва маркетинговим вимогам і підвищуватиме його конкурентоспроможність. Формування та вибір конкурентної стратегії полягає у пошуку ефективного способу задоволення вимог ринку хлібопекарним підприємством.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: «ділова стратегія»; «бізнес-стратегія»; «базова стратегія».

Досвід найбільш економічно розвинених і конкурентоспроможних країн світу показує, що одним із головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня.

Єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства у дослідників не існує, як немає й єдиного алгоритму. Підприємство проходить через чотири фази, реалізуючи продукцію на

ринку або в більшій, або меншій кількості, яка служить для задоволення виникаючих і зникаючих потреб і можливостей покупців під впливом факторів середовища.

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має велике значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції.

На нашу думку, процес формування конкурентної стратегії хлібопекарним підприємством можна поділити на два етапи: створення стратегії та виконання стратегії (рис. 1).

На етапі створення стратегії хлібопекарське підприємство визначає стратегічні можливості та своє бачення майбутнього ринку завдяки проведенню ситуаційного аналізу. Важливо зазначити, що на перехід від ситуаційного аналізу до вибору стратегічних можливостей та формування бачення свого місця на ринку у майбутньому впливають різноманітні стратегічні виклики, завдання, що постають перед підприємством, а також наявність розуміння сильних та слабких сторін підприємства його менеджментом.

На цьому етапі ключову роль відіграє здатність підприємства навчатися та змінюватися відповідно до результатів ситуаційного аналізу, а також фокусуватися на обраних стратегічних пріоритетах.

Етап виконання стратегії є більш комплексним та тривалим. Він складається із блоку узгодження наявних особливостей внутрішнього середовища хлібопекарного підприємства: визначення ключових показників, структури бізнес-процесів, організаційної культури та кадрового потенціалу. Важливим є те, що перехід до даного блоку мож-

ливий тільки після вибору стратегічних пріоритетів та визначення наявних стратегічних розривів, які утворюються внаслідок невідповідності дійсного потенціалу підприємства обраним стратегічним пріоритетам. Отже, після навчання з висновків проведеного ситуаційного аналізу та фокусу на обраних стратегічних пріоритетах менеджмент хлібопекарського підприємства повинен узгодити свою позицію щодо визначення ключових показників, структури бізнес-процесів, організаційної культури та кадрового потенціалу. Ця позиція повинна бути відображена у чіткому плані дій.

Саме план дій приводить до останнього блоку формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства на етапі виконання стратегії.

Ефективне формування та реалізація конкретної стратегії можливі лише за умови наявності якісних та результативних рішень на попередніх блоках, а також якщо етап створення конкурентної стратегії був виконаний повністю.

Неможливо визначити узагальнюючу стратегію для всіх хлібопекарських підприємств, адже кожне підприємство є унікальним, оскільки залежить від позицій на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, асортименту продукції, що виробляється, стану економіки, соціального середовища та багатьох інших факторів [5, с. 27].

Основою запропонованого процесу є ґрунтовний аналіз діяльності хлібопекарського підприємства, а саме потенціалу підприємства в розрізі його складників, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Велике значення мають вибір та

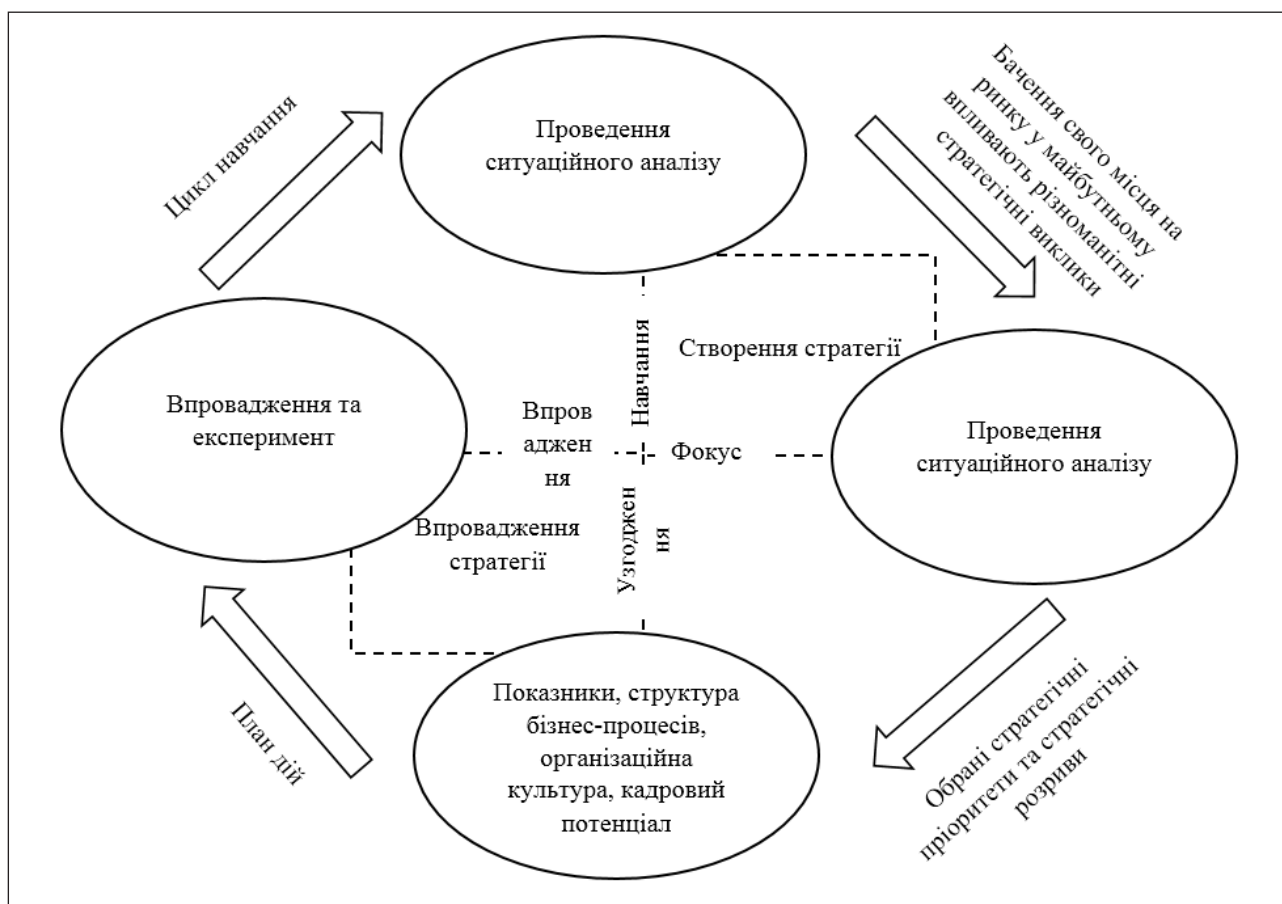


Рис. 1. Процес формування конкурентної стратегії

Джерело: розроблено авторами

оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дасть змогу обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства.

На етапі планування реалізації стратегії необхідним є здійснення планування стратегії з використанням стратегічних карт, розроблення бізнес-програм діяльності хлібопекарського підприємства та оперативне планування для взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та його виробничої діяльності.

Доволі складним етапом реалізації стратегії є управління стратегічними змінами на підприємстві, а саме: впровадження кількісних та якісних змін, подолання опору змінам, вибір форми їх реалізації та методу управління ними відповідно до стратегії розвитку.

Використання стратегічного контролю передбачає проведення моніторингу нових проблем, аналіз короткострокових результатів, коригування стратегії розвитку відповідно до змін у бізнес-середовищі, зміни стратегічної карти.

Під час формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства слід урахувувати фактори доцільності її застосування, а саме:

- довгострокові перспективи галузі;
- можливості відновлення справи, ринку і своїх позицій на ньому;
- можливості використати підприємством отримані в результаті реалізації фінансові кошти у більш перспективному напрямі [6, с. 12].

При цьому потрібно зазначити, що основні дії щодо формування конкурентної стратегії залежать від рівня ефективності управління на підприємстві та самої організації функціонування хлібопекарського підприємства.

Таким чином, запропонований процес дасть змогу врахувати максимально можливі чинники, що впливають на процес розроблення та реалізації стратегії, зменшити ризики.

Оскільки конкурентна стратегія хлібопекарського підприємства значно ширше стратегії управління якістю продукції, то, крім вирішення завдання виробництва високоякісної хлібопекарської продукції, необхідно вирішити комплекс економічних завдань, орієнтованих на дослідження ринку. Це зумовлює формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства на основі взаємопов'язаних складників, а саме якості продукції; характеристики хлібопекарського підприємства-товаровиробника і кон'юнктури ринку.

Якість продукції характеризується такими параметрами, як фізичні властивості, внутрішні особливості, вміст поживних речовин, а також дотримання санітарних норм та правил безпеки, вартісні характеристики (ціна реалізації, собівартість). На якість продукції будуть впливати рівень

використання виробничого потенціалу, організація виробництва, рівень продуктивності праці тощо. Якісні параметри продукції, які враховуються за протистояння конкурентів, є головним критерієм для покупця.

Характеристика хлібопекарського підприємства опосередковано проявляється в якості продукції і визначається технічним рівнем виробництва (рівнем обладнання, кваліфікацією персоналу тощо). Конкурентоспроможність продукції за її якісними характеристиками, своєю чергою, може підвищити конкурентоспроможність хлібопекарського підприємства як суб'єкта ринку, забезпечити вищу прибутковість виробництва, сприяє виходу суб'єктів ринку на зовнішній ринок, повніше задовольняє потреби суспільства [7, с. 178].

Особливості ринкової кон'юнктури хлібопекарської галузі визначають потреби в продукції і диктують певні умови її реалізації. Саме ринкова кон'юнктура формує обсяги виробництва продукції і в кінцевому підсумку її ціну.

**Висновки.** В умовах ринкової економіки основною умовою життєздатності хлібопекарського підприємства є наявність чітко сформульованої конкурентної стратегії, яка враховує особливості асортименту продукції що виробляється. У сучасних умовах господарювання важливими є формування та збереження у довгостроковій перспективі конкурентних переваг хлібопекарського підприємства, розроблення конкурентної стратегії як складника «стратегічного набору». Подальші дослідження пов'язані з розробленням процесу формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, а також можливості забезпечення стійких конкурентних переваг. Для збереження та збільшення частки ринку хлібопекарні товаровиробники повинні правильно здійснити процес формування конкурентної стратегії, тобто послідовно здійснити етап створення конкурентної стратегії та етап її провадження з урахуванням внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок раціонального використання ресурсного потенціалу, модернізації наявних виробничих потужностей, поліпшення здатності адаптування до змін ринкової кон'юнктури, зниження витрат на матеріали, комплектуючі та сировину, підвищення якості продукції до вимог міжнародних стандартів, розширення товарного асортименту, оптимізації структури управління та методів управління тощо.

При цьому основним фактором впливу на формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства є ринок із реальними споживчими потребами, задовольнити які воно може, здійснюючи виробництво відповідної продукції та сформувавши налагоджену систему постачання та збуту.

#### Список використаних джерел:

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2(12). – С. 6–13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 287 с.
4. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства / А.О. Сітковська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 8(12). – С. 131–134.
5. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М. : Феликс ; Рилант, 2001. – С. 51.
6. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинський, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева [и др.]. – Одесса : ИПРЭ-ЭИ НАН Украины, 2002. – С. 32.
7. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : [монографія] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.

Завертаный Д. В.  
Андрейченко А. В.

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ХЛЕБОПЕКАРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ РЫНОЧНОЙ КОНЬЮНКТУРЫ

### Резюме

Исследованы особенности формирования конкурентных стратегий хлебопекарных предприятий. Описана связь рыночной конъюнктуры и конкурентных стратегий. Разработан процесс формирования конкретных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, хлебопекарная отрасль, рыночная конъюнктура, конкурентоспособность, система снабжения и сбыта, производство продукции.

Zavertany D. V.  
Andreychenko A. V.

Odessa National University named after I. I. Mechnikov

## FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF BAKERY ENTERPRISES UNDER THE IMPACT OF MARKET CONJUNCTION

### Summary

Peculiarities of formation of competitive strategies of baking enterprises have been investigated. The relationship of market conditions and competitive strategies has been described. The process of formation of concrete strategies of enterprises of the bakery industry has been developed.

**Key words:** competitive strategy, baking industry, market conditions, competitiveness, supply and sale system, production.

УДК 640.4-028.42:338.48:330

Завідна Л. Д.

Київський національний торговельно-економічний університет

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

На основі теоретичного і методологічного дослідження проведено аналіз та оцінку стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу з використанням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Визначено конкурентні позиції продукту (послуги) стратегічної одиниці бізнесу на ринку сфери готельних послуг. Запропоновано, згідно з матрицею БКГ, альтернативні стратегії для кожного досліджуваного підприємства готельного бізнесу.

**Ключові слова:** підприємство готельного бізнесу, формування стратегічного портфеля, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), конкурентна позиція продукту (послуги), відносна частка ринку, темп зростання ринку, стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), альтернативні стратегії.

**Постановка проблеми.** Під час нинішньої кризи структура ринку готельних послуг прагне до біомодальної схеми, де великі готельні підприємства виграють від економії на масштабі, малі готелі – за рахунок фокусування на певних нішах і сегментах, а середні готельні підприємства частіше за інших змушені йти з ринку. Отже, зовнішнє середовище є постійним джерелом проблем і загроз розвитку будь-якого бізнесу. Здатність і можливість чинити опір і пристосовуватися до них за допомогою вирішення внутрішніх проблем характеризує найважливіший бік діяльності та успіху в управлінні підприємством. Сьогодні менеджмент підприємств готельного бізнесу стикається з низкою негативних чинників, які формують основні умови і фактори підприємницької активності і досягнення високих результатів роботи.

Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних, урахувавши можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Для того щоб успіх

у бізнесі був можливий, підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його стратегією.

Вибір стратегії в бізнесі – одне з провідних питань в управлінні. Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління під час визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Правильно сформована стратегія дає змогу отримати значний обсяг прибутку в довгостроковому періоді, використовуючи позиції товарів (послуг), запропонованих готельним підприємством на ринку [1, с. 266].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії підприємства. Цю тему розкривали такі дослідники, як Г.Л. Азоев, І. Ансофф, В.А. Білошапка, І.О. Бланк, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, В.І. Гончаров, А.А. Мазаракі, А.А. Марченко, А.П. Наливайко, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, С.С. Скобкин, А.Дж. Стрікленд, О.М. Сумець, А.А. Томпсон та ін.