

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338,45:674

JEL Classification: L73

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352390>**Дергачова В. В.**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту підприємств
ORCID ID: 0000-0003-0317-8675**Федірко Г. А.**аспірантка
(відповідальний автор)
ORCID ID: 0000-0002-3691-7748Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Предметом дослідження є теоретична сутність базових понять конкуренції. Метою дослідження є узагальнення економічної сутності понять конкуренції, дослідження сучасних змін в реалізації конкурентної політики підприємств. Завдання дослідження: 1) узагальнити економічну сутність базових понять конкуренції; 2) проаналізувати види та ознаки класифікації основних понять конкуренції; 3) узагальнити логічну підпорядкованість понять конкуренції; 4) сформуванню теоретичну модель формування конкурентної політики підприємства. Результати роботи. Різноманітні підходи до класифікації стратегій конкуренції: від результативної ознаки класифікації до ознаки інтенсивності дій учасника конкуренції. Основою конкурентної здатності підприємства є конкурентна перевага, яка проявляється в унікальності товару, ресурсів, знань, технологій, компетенцій підприємства тощо. Сформувано теоретичні концепти конкурентної політики, які є систематизованою моделлю чинників при розробленні конкурентної політики підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, конкурентна політика, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна позиція.

Dergachova Viktoriia, Fedirko GannaNational Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THEORETICAL SUPPORT FOR THE FORMATION OF COMPETITIVE POLICY FOR ENTERPRISES

The subject of the study is the theoretical essence of the basic concepts of competition. The purpose of the study is to generalize the economic essence of the concepts of competition, to deepen the content of the concept of competition policy, and to study contemporary changes in the implementation of competition policy by enterprises. The objectives of the study are: 1) to generalize the economic essence of the basic concepts of competition; 2) to analyze the types and characteristics of the classification of the basic concepts of competition; 3) to generalize the logical subordination of the concepts of competition; 4) to form a theoretical model of the formation of an enterprise's competitive policy. Results of the work. The analysis of the economic essence of the concepts of competition and competitiveness revealed a consensus in their understanding in economic science. Depending on the author's research perspective, competitive strategy is interpreted as both an element of strategic and current enterprise management. Approaches to the classification of competition strategies also vary: from the effective classification criterion to the criterion of the intensity of actions of a competitor. It has been proven that the basis of an enterprise's competitiveness is its competitive advantage, which manifests itself in the uniqueness of its products, resources, knowledge, technologies, competencies, etc. In the system of basic concepts of competition, competitive policy is a mechanism for forming new and implementing existing competitive advantages of an enterprise. Research into modern competitive policies has revealed their evolution and changes in the instruments of implementation. Based on the systematization of basic concepts of competition, theoretical concepts of competitive policy have been formed, which are a systematic model of factors in the development of an enterprise's competitive policy. The competitive policy of enterprises is increasingly moving away from price competition and competition of scale, approaching competition of intellectual assets, image, brands, etc.

Keywords: competition, competitive strategy, competitive policy, competitiveness, competitive advantages, competitive position.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції зовнішнього середовища висувають перед підприємницьким сектором нові виклики та бар'єри, подолання яких можливе за умов розробки та впровадження ефективних інструментів конкурентної політики. Розуміння напрямків формування ефективної конкурентної політики передбачає уточнення змістовної сутності базових понять конкуренції, визначення місця конкурентної політики в механізмі забезпечення конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку.

Актуальність дослідження питань конкурентної політики обумовлена і тим, що в умовах становлення нової системи економічних відносин в період післявоєнної відбудови країни постає питання необхідності формування конкурентоспроможного промислового виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначенням концептуальних засад даної проблематики займалися українські та зарубіжні науковці. На сьогоднішні наукові інтереси дослідників спрямовані переважно на питання формування ефективної конкурентної політики держави, про що свідчить перелік наукових публікацій в періодичних виданнях, які представлені у фондах Національної бібліотеки імені В. Вернадського. Щодо аналізу конкурентної політики підприємств, то науковий інтерес до її дослідження є дещо нижчим порівняно з дослідженнями конкурентної політики держави.

Вагомий внесок у дослідження сучасної конкурентної політики підприємств внесли Бабій І.В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. [1], Халімон Т.М. [2], Воржакова Ю.П. [3].

Незважаючи на існування наукових розвідок у даній сфері, є необхідність подальшого розвитку теоретичних підходів, встановлення основних сутнісних ознак досліджуваного концепту конкурентної політики підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статі є поглиблення теоретичних підходів, узагальнення та логічне упорядкування базових понять теорії конкуренції, дослідження сучасних змін в реалізації конкурентної політики підприємств.

Виклад основного матеріалу. Дефініція конкурентна політика походить від таких понять як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентна перевага, конкурентна стратегія. Спільна коренева основа таких понять вимагає уточнення їх змісту, розуміння їх тотожності та ідентичності. Уточнення змісту базових понять дозволить виявити ієрархію понять та розуміння сутності конкурентної політики підприємства.

Економічна категорія «конкуренція» відноситься до фундаментальних категорій ринкової економіки, оскільки вона є внутрішнім механізмом та стимулом розвитку підприємств.

Фундаментальні основи розуміння конкуренції були закладені в працях М. Портера, Д.Рікардо, А.Сміта, Й. Шумпетера, Р. Фатхутдінова та багатьох інших класиків економіки.

З часом розвитку економічної думки категорія конкуренції набула подальшого змістовного наповнення. Найбільш поширеними трактуваннями сутності категорії конкуренції є:

- суперництво з метою досягнення кращих результатів;
- боротьба за більш вигідні умови виробництва та збуту продукції;
- механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва;
- суперництво нового і старого, традиційного і інноваційного.

Економічна категорія «конкуренція» обумовила появу низки споріднених понять. Так, «конкурентоспроможність» в економічній літературі розглядається як здатність продукції або підприємства отримати лідируючі позиції при заданих умовах діяльності. Це переважання оцінених переваг над конкурентами.

Конкурентоспроможність – це поняття, яке характеризує рівень конкурентних переваг продукції або підприємства. Виходячи з нього, розрізняють конкурентоспроможність товару – як здатність продукції за якісними та вартісними характеристиками відповідати потребам споживачів та конкурентоспроможність підприємства – як ступінь переваг над конкурентами, яка підтверджена сукупністю показників діяльності.

Щодо конкурентної стратегії, то в науковій літературі існує декілька підходів до її визначення. Так, найбільш поширеними є розуміння конкурентної стратегії як:

- стратегії розвитку, спрямованої на отримання лідерських позицій на ринку [4, с. 78];
- модель підтримки конкурентоспроможності [5];
- здатність протистояти конкурентам [6, с. 25];
- план дій, що постійно вдосконалюється під впливом змін внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямований на задоволення потреб споживачів та власний розвиток [7, с. 253];
- комплекс заходів, який розроблений з метою реалізації загальної мети підприємства та спрямований на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції [8].

У 1980 році М. Портер опублікував перелік загальних конкурентних стратегій, якими є:

- лідирування у зниженні витрат. Це стратегія лідирування на ринку, яка дозволяє за рахунок ефекту масштабу досягати зниження витрат;
- диференціація. Стратегія розширення продуктової лінійки підприємства шляхом створення унікальних продуктів;
- фокусування. Стратегія, яка орієнтована на спеціалізацію і концентрацію діяльності підприємства для забезпечення потреб вузького сегменту споживачів [9].

Ансоф І. доповнив запропоновані Портером М конкурентні стратегії стратегіями:

- максимізації ринкової частки, яка реалізувалася шляхом зниження ціни товарів порівняно з ціною конкурентів;
- стратегія диференціації товарів – як стратегія створення нових товарів, які задовольняють приховані потреби споживачів;
- стратегія диференціації ринку – стратегія створення нових ринкових потреб шляхом підтримання позитивного іміджу виробника;
- стратегія зростання – стратегія проникнення на нові ринки та стимулювання попиту.

Дуже часто конкурентну стратегію пов'язують виключно з ринковою часткою підприємства, виокремлюючи такі види стратегій:

– стратегія лідера ринку, що базується на утримуванні лідируючої частки ринку за рахунок дій пов'язаних з обороною та наступом;

– стратегія претендента на лідерство (стратегія челенджера) – стратегія збільшення частки ринку шляхом дій, пов'язаних з наступом на ринок;

– стратегія послідовника – це стратегія наслідування дій лідера, імітації, копіювання тощо. Основне призначення даної стратегії полягає у захисті ринкової частки;

– стратегія нішера – стратегія, яка спрямована на діяльність у визначеній ніші і утримання ринкової частки даної ніші шляхом диференціації, інтеграції, виходу за межі ніші тощо [9].

Сучасні наукові дослідження розширили перелік конкурентних стратегій доповнивши їх стратегіями:

– поступальні;

– оборонні;

– коопераційні [10].

Отже, можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної класифікації стратегій конкуренції. Залежність стратегії від змін зовнішнього середовища обумовлює потребу у постійному динамізмі та мінливості стратегій конкуренції. З іншого боку, внутрішні зміни на підприємстві можуть стати драйвером появи конкурентних переваг та здатності підприємства до зміни своєї конкурентної позиції на ринку.

У системі категорій та понять теорії конкуренції основоположне місце відводиться поняттю конкурентної переваги – як унікальної відмінності об'єкту від конкурентів. Об'єктом дослідження конкурентних переваг може виступати продукт, послуга або підприємство в цілому. Саме конкурентна перевага забезпечує здатність підприємства досягти вищого рівня конкурентоспроможності на конкурентному ринку.

Основними принципами формування конкурентної переваги є:

– унікальність, як винятковість, відмінність продукту від продуктів конкурентів;

– цінність для підприємства – як здатність генерувати економічний ефект;

– цінність для споживача – це та перевага, яку отримує споживач при придбанні продукції даного підприємства (ціна, зручність, престиж, задоволення, економія часу, грошей);

– стійкість – здатність підтримання довготривалості конкурентної переваги;

– динамічність – здатність адаптації конкурентних переваг до мінливих умов зовнішнього середовища [12].

Конкурентна перевага відноситься до групи характеристик, які дають компанії перевагу над конкурентами з точки зору її здатності стабільно генерувати вищі прибутки. Конкурентна перевага може впливати зі здатності компанії знизити свої витрати порівняно з витратами її конкурентів, отримуючи таким чином вищу норму прибутку, або з розробки нішевих продуктів і послуг високого класу, які важко знайти в іншому місці.

Підприємство має конкурентну перевагу, коли воно здатне створювати цінності способами, які є або відмінними, або більш економічно ефективними, ніж у її конкурентів. Крім того, щоб конкурентна перевага принесла будь-яку користь, сприйняття компанії клієн-

тами повинно бути позитивним, і вони повинні сприймати ідентичність компанії інакше, ніж ідентичність її конкурентів.

Кожне підприємство – це сукупність різноманітних ресурсів і процесів. Ці наявні ресурси та процеси дозволяють створювати та підтримувати конкурентну перевагу.

Стійка конкурентна перевага зазвичай досягається тоді, коли підприємства генерують виняткову цінність шляхом капіталізації свого унікального поєднання ресурсів, можливостей і основних компетенцій. Це твердження впливає з позицій ресурсного підходу, яким передбачено, що унікальні ресурси та можливості є ключовими факторами конкурентної переваги. Наприклад, деревообробне підприємство може розвинути сильну конкурентну перевагу, якщо воно має потужні можливості та ресурси для дослідження та розробки продукту, зокрема, оновлені технології виробництва, переробки промислових відходів, що впливає на безвідходність і зниження за рахунок цього витрат, обладнання для уловлювання викидів CO₂ від спалювання невідновлюваної енергії або обладнання для автономного виробництва електроенергії із відновлюваних джерел. Компанії з потужними дослідницькими можливостями, як правило, є піонерами у своїх галузях і, отже, можуть підтримувати свою конкурентоспроможність протягом тривалого часу.

Наявність у підприємства конкурентних переваг дозволяє досягти певної конкурентної позиції. Конкурентна позиція – це місце підприємства на конкурентному ринку. Конкурентна позиція є інтегрованим виразом здатності підприємства конкурувати на ринку завдяки реалізації своїх конкурентних переваг. Іншими словами, це рівень оціненої споживачами цінності конкурентної переваги.

Показником уособлення конкурентної позиції підприємств є частка ринку. Для комплексного оцінювання впливу конкурентних переваг на конкурентну позицію підприємства дуже часто використовується сукупність показників: частка ринку, якість продукції, ціна, фінансова стійкість, репутація тощо.

Досягнення конкурентної позиції здійснюється завдяки конкурентній політиці. Поняття «конкурентна політика» в економічній науці трактується з урахуванням суб'єкту його реалізації. Так, на сьогодні виокремлюють двох суб'єктів реалізації конкурентної політики: державу та суб'єкта підприємницької діяльності. На рівні держави конкурентна політика розглядається як комплекс заходів держави для формування та підтримки конкуренції на ринку. При такому фокусі сутність поняття конкурентної політики є поняттям тотожним антимонопольній політиці і передбачає комплекс інструментів, орієнтованих на формування конкурентних умов ринкового середовища суб'єктів підприємницької діяльності, які забезпечують ефективний розвиток в умовах ринкової економіки.

Конкурентна політика держави представлена комплексом заходів цілеспрямованого характеру, які орієнтовані на забезпечення формування і захист конкурентного середовища, проведення профілактичних заходів, дії із сприяння добросовісній конкуренції в межах товарних ринків та протидію порушень конкурентного законодавства країни [12, с. 42]. Держава, як і підприємство є суб'єктом формування конкурентної

політики. Конкурентна політика є засобом формування ринкового середовища суб'єктів підприємництва.

Конкурентна політика є загальним інструментарієм стосовно ухвалення рішень, дій, орієнтованих на полегшення реалізації цілей, що забезпечують конкурентний розвиток. Конкурентна політика пов'язана із цільовими діями (заходами), що сприяють забезпеченню конкурентного розвитку. Зазначаємо, що орієнтир на конкурентний розвиток в цілому є синонімом орієнту на формування ринкового середовища

Отже, узагальнюючи поняття конкурентної політики держави, можна виокремити наступні ключові його ознаки:

– як засіб забезпечення стійкого рівня економічного зростання, покращення соціального рівня громадян;

– це комплекс заходів узгодженого характеру, здійснюваних з боку уряду, орієнтованих на підтримання ринкового середовища;

– комплекс організаційно-адміністративних, правових, економічних заходів з боку держави, орієнтованих на створення, підтримання та здійснення захисту конкурентних умов ринкового середовища, протидію зловживанням монополізацією в економіці, створення конкуренції;

– комплекс заходів щодо формування ринкового середовища;

– комплекс механізмів, пов'язаних із ринковою конкуренцією, політикою щодо дій організацій, підприємств, які характеризуються антиконкурентними ознаками;

– комплекс дій, орієнтованих на недопущення викривлення, підривання конкурентного середовища компаніями, які отримали певний рівень ринкової влади;

– широкий набір заходів та інструментів, які можуть застосовуватися урядами країн для посилення конкурентоспроможності ринків. Серед таких складових виокремлюють, зокрема, приватизацію державних підприємств, дерегуляцію діяльності, зниження переліку ліцензійних видів діяльності, усунення програм субсидій для певних категорій компаній з боку держави. Щодо конкурентної політики підприємства, то варто зазначити наявність авторських тлумачень, які акцентують увагу на загальних або окремих управлінських діях.

Узагальнено всю сукупність вибірки авторських публікацій можна звести до наступного:

– конкурентна політика – це загальне керівництво щодо затвердження

рішень, проведення заходів, скерованих на спрощення реалізації цільових орієнтирів, пов'язаних із конкурентним розвитком підприємства;

– політика, орієнтована на підвищення змагальності, і, відповідно, зростання обсягів випуску продукції (послуг);

– політика є комплексом заходів, орієнтованих на підвищення показника конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва, посилення його позицій з огляду на фактичні параметри ринкового середовища, визначені в межах фактичного рівня потенціалу і стану конкурентних переваг;

– комплекс організаційно-адміністративних, економічних заходів, які сприяють ефективній реалізації суб'єктом господарювання власних конкурентних

переваг, які впливають на забезпечення високої конкурентоспроможності в розрізі фактичних умов ринкового середовища, яке сформоване;

– комплекс узгоджених між собою, цілеспрямованих дій, сформульованих з огляду на фактичні конкурентні переваги, і орієнтованих на посилення конкурентних позицій в майбутньому прогнозованому періоді.

Узагальнюючи вище визначене, можна зазначити, що конкурентна політика – це комплекс узгоджених між собою управлінських рішень щодо організаційних, кадрових, економічних, технологічних, інформаційно-комунікаційних дій, націлених на формування та підтримання конкурентних переваг і використання ресурсного потенціалу підприємства, орієнтований на забезпечення індивідуальних цілей розвитку в конкурентних умовах динамічного ринкового середовища.

В сучасних умовах діяльності змінилися підходи до формування конкурентної політики підприємств. Основними видами конкурентної політики сьогодення є:

1) клієнтоорієнтована конкурентна політика – як сукупність рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів;

2) ціннісно-орієнтована конкурентна політика – це орієнтація виробництва на наданні споживачеві унікальних перевагах володіння товаром;

3) інноваційна конкурентна політика – це система заходів, орієнтованих на впровадження нових технологій виробництва, екологічне виробництво, етичність бізнесу, соціальну відповідальність;

4) адаптивна конкурентна політика – це здатності швидко реагувати на зміни споживчого попиту, на зміни в технологічності виробництв, зміни в інформаційній та комунікаційній підтримці продаж тощо;

5) конкурентна політика інтелектуальної капіталізації спрямована на зростання інтелектуальної діяльності здатної примножувати економічну цінність та підвищувати конкурентоспроможність через формування репутації, розвиток бренду, просування торгових марок, унікальний дизайн, знання, досвід, навички, компетенції персоналу, впровадження інформаційних систем тощо.

Дослідження сутності базових понять теорії конкуренції дозволяє здійснити їх змістовне упорядкування та логічне підпорядкування з метою уникнення їх отождолення та використання при формуванні конкурентної політики підприємств (рис. 1).

Представлена ієрархічна упорядкованість базових понять теорії конкуренції дозволяє розмежувати змістовну сутність понять конкурентної стратегії та конкурентної політики та визначити конкурентну політику як засіб управління реалізацією конкурентної стратегії.

Керуючись положеннями наукових матеріалів, змістом визначених сутнісних ознак, було встановлено роль конкурентної політики в управлінні підприємством. Це, зокрема, формування, стимулювання (підтримання) ринкових позицій через оптимальне використання конкурентних переваг і ресурсного потенціалу підприємства. Вказане було визначено в більшості наукових праць, присвячених концептуалізації змісту зазначеного поняття.

Особливістю сучасного етапу розвитку ринкових відносин полягає в тому, що ефективна реалізація конкурентної стратегії та конкурентної політики забез-

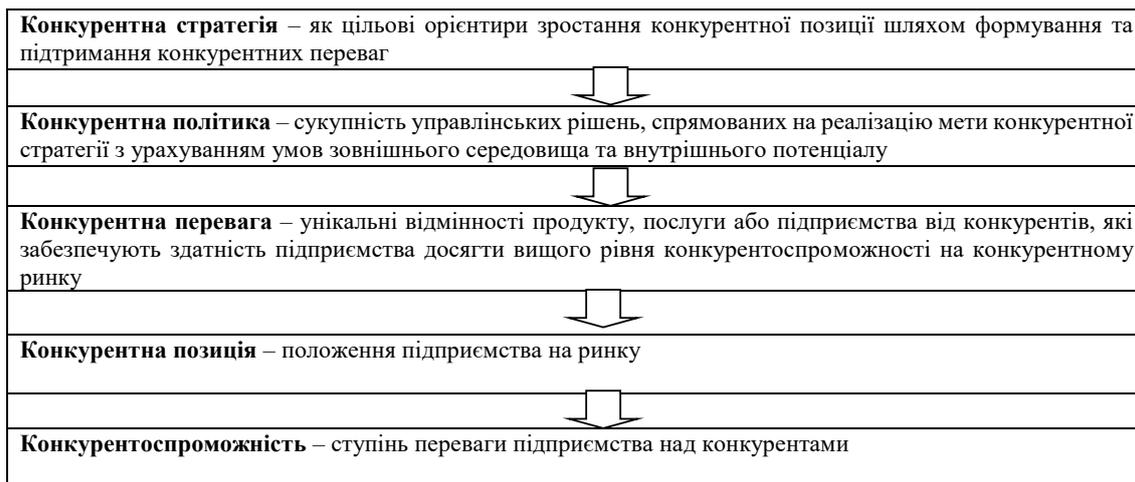


Рис. 1. Ієрархічна упорядкованість базових понять теорії конкуренції

Джерело: складено авторами

печується корпоративною культурою, що базується на основних етичних нормах та принципах діяльності. У різних підприємств такі цінності можуть бути різними, зокрема залежно від того, чиї інтереси лежать в основі його діяльності.

З урахуванням розглянутих понять, підходів, моделей конкурентної політики можна представити узагальнений підхід до формування конкурентної політики підприємства в динамічному ринковому середовищі (рис. 2).

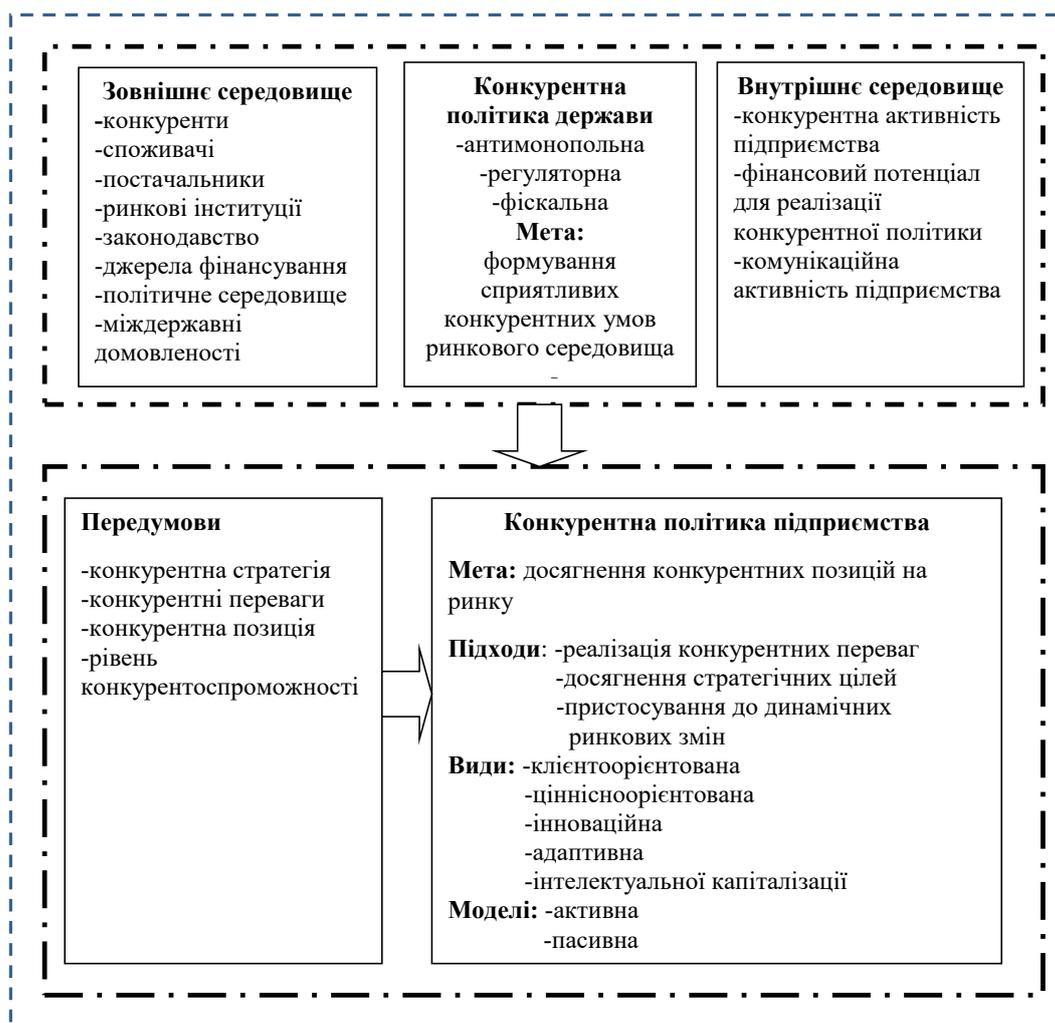


Рис. 2. Теоретичні концепти формування конкурентної політики підприємства в динамічному ринковому середовищі

Джерело: розроблено авторами

Отже, формування конкурентної політики підприємств відбувається в середовищі зовнішнього впливу, направленість, умови та стан якого визначають масштаби конкурентної активності підприємств та впливають на сукупність заходів, спрямованих на формування та підтримання конкурентної позиції підприємства на ринку.

Висновки. В теорії конкуренції існує низка базових понять, логічна упорядкованість яких уособлює мету, інструменти та механізми досягнення конкурентоспроможності підприємства. В сукупності таких понять конкурентна політика розглядається як

управлінська функція (загальне керівництво щодо затвердження рішень, комплекс заходів, орієнтованих на підвищення показника конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва, комплекс цілеспрямованих дій, сформованих з огляду на фактичні конкурентні переваги тощо).

У сучасних умовах змінюються інструменти реалізації та види конкурентної політики, які змінюють стан конкуренції на ринках. Конкурентна політика підприємств все більше відходить від цінової конкуренції, конкуренції масштабів, наближаючись до конкуренції інтелектуальних активів, іміджу, брендів тощо.

Література:

1. Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130.
2. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (07) 2017. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf
3. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-ва «Політехніка», 2021. 254 с
4. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3 (89). с 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-12>
5. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young Scientist*. 2016. № 12. с. 821
6. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
7. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник національного університету «Львівська політехніка». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
8. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 30–31
9. Портер М. Стратегії конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
10. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакулєнко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с
11. Федірко Г. А. Методичні підходи до ідентифікації типу конкурентної політики підприємств. *Інноваційні тенденції в сфері природничих, гуманітарних та точних наук*. VII Міжнародна наукова конференція (м. Харків, 15 серпня 2025). Харків. С. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-15.08.2025>
12. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: підручник. Київ : Таксон, 2004. 698 с.

References:

1. Babii I. V., Baksalova O. M., Ostapchuk O. V. (2022) Mekhanizm formuvannia konkurentnoi polityky maloho pidpriemnytstva v pisliavoenni period [The mechanism for forming a competitive policy for small businesses in the post-war period] *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 123–130.
2. Khalimon T.M. (2017) Konkurentna polityka pidpriemstva: sutnist, prynstypy, oriientyry ta pidkhody formuvannia [Competitive policy of the enterprise: essence, principles, guidelines and approaches to formation]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vypusk – Eastern Europe: economy, business and management, vol 2 (07). Available at: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf
3. Vorzhakova Yu. P. (2021) Formuvannia konkurentnoi polityky polihrafichnykh pidpriemstv [Formation of competitive policy of printing enterprises]: navch. posibnyk. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-va "Politekhnik", 254 p. (in Ukrainian)
4. Chumak O. V., Soloviova O. O., Petrovskiy O. A. (2022) Teoretychne pidgruntia kontseptsii formuvannia konkurentnoi strathii pidpriemstva [Theoretical basis of the concept of forming an enterprise's competitive strategy]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*. vol. 3 (89). p. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-12>
5. Pavliuk T. I., Haidei O. V. (2016) Formuvannia konkurentnoi strathii pidpriemstva [Formation of the enterprise's competitive strategy]. *Young Scientist*, vol. 12. p. 821
6. Porter M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. N. Y. : Free Press, 592 p.
7. Stupak I. O. (2010) Konkurentna strathiiia yak upravlinska katehoriia [Competitive strategy as a management category]. *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik" "Problemy ekonomiky ta upravlinnia" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" – Problems of economy and management*, vol. 684, pp. 249–254.
8. Yevtushenko N. O., Pilnyk T. A. (2020) Konkurentna strathiiia pidpriemstva: sutnist, pidkhody ta prynstypy formuvannia [Competitive strategy of the enterprise: essence, approaches and principles of formation]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol. 3, pp. 30–31.
9. Porter M. (1997) Strathii konkurentsii: metodyka analizu haluzei i dialnosti konkurentiv [Competitive strategies: methods of analyzing industries and activities of competitors] / per. A. Oliinyk, R. Skilyski. Kyiv : Osnovy, 390 p.
10. Klymenko S.M., Dubrova O.S., Baras D.O., Omelianenko T.V., Vakulenko A.V. (2006) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Managing the competitiveness of the enterprise: teaching. manual]: navch. posibnyk. Kyiv : KNEU. 527 p. (in Ukrainian)

11. Fedirko H. A. (2025) Metodichni pidkhody do identyfikatsii typu konkurentnoi polityky pidpriemstv [Methodological approaches to identifying the type of competition policy of enterprises]. *Innovatsiini tendentsii v sferi pryrodnychukh, humanitarnykh ta tochnykh nauk*. VII Mizhnarodna naukova konferentsiia (Kharkiv. September 15rd, 2025). Kharkiv, pp. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-15.08.2025> (in Ukrainian)

12. Borysenko Z. M. (2004) *Osnovy konkurentnoi polityky* [Fundamentals of competition policy]: pidruchnyk. Kyiv : Takson, 698 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 20.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 17.12.2025