



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.102>

УДК 330.101.542+339.924

Т. А. Дяченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6776-6778>

Я. А. Максименко,

к. е. н., доцент, професор кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4712-533X>

КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В СТРАТЕГІЧНІЙ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ

T. Diachenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of General Economic Theory, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Ia. Maksymenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of General Economic Theory, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

COMPETITION AND ITS ROLE IN THE STRATEGIC ORIENTATION OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN INTEGRATION COURSE

Метою статті є дослідження впливу конкуренції на здійснення стратегічного вибору підприємств, зокрема в умовах інтеграційних процесів, розгляд та систематизація теоретичних підходів до використання фактору конкуренції в процесі визначення стратегічного розвитку мікроекономічних суб'єктів.

Виявлено, що євроінтеграційний курс України несе як нові можливості, так і вимоги для українських підприємств. Встановлено, що основними можливостями є залучення додаткових інвестицій, збільшення обсягів реалізації товарів. Виявлено, що досягнення стійких конкурентних позицій вітчизняних підприємств на європейському ринку вимагає від них дотримання європейських стандартів, зокрема принципів сталого розвитку, міжнародних ESG-стандартів, адаптації до нових ринкових умов, суб'єктів конкуренції. Рекомендовано при формуванні власних конкурентних переваг і здійсненні стратегічного вибору здійснювати конкурентну діагностику європейського ринку, досліджувати конкурентні переваги його гравців, вподобання споживачів, еластичність попиту, а також міжнародні чинники, такі як, валютний курс, торгові бар'єри тощо.

Відзначено зростання конкуренції в умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів.

Систематизовано підходи до використання конкурентного фактору в стратегічній орієнтації підприємств. Запропоновано узагальнену класифікацію стратегій, що використовують фактор конкуренції як ключовий в процесі стратегічного визначення мікроекономічних суб'єктів.

The goal of this article is to investigate the impact of competition on the implementation of strategic choice of enterprises, in particular in the context of integration processes, to consider and systematize theoretical approaches to using the competition factor in the process of determining the strategic development of microeconomic entities.

There has been found that Ukraine's European integration course brings both new opportunities and requirements for Ukrainian enterprises. It has been established that the main opportunities are attracting additional investments and increasing the volume of sales of goods. It was found that achieving sustainable competitive positions of domestic enterprises in the European market requires them to adhere to European standards, in particular the principles of sustainable development, international ESG-standards, adaptation to new market conditions, and competitive entities. It has been recommended that when forming one's own competitive advantages and making strategic choices, conduct a competitive diagnosis of the European market, investigate the competitive advantages of its actors, consumer preferences, elasticity of demand, as well as international factors such as exchange rates, trade barriers, etc.

The intensification of competition in the context of the development of globalization and integration processes has been identified. The significant influence of transnational corporations on a number of global economic processes has been emphasized. The role of transnational corporations as leading competitive entities in the global market has been disclosed.

The growing role of competition as a basis for building a strategic line of behavior of enterprises in the global economic environment has been emphasized.

The approaches to using the competitive factor in the strategic orientation of enterprises have been systematized. A generalized classification of strategies that use the competitive factor as a key factor in the process of strategic determination of microeconomic entities has been proposed.

Ключові слова: конкуренція, євроінтеграція, підприємство, стратегія, стратегічний вибір, стратегічна орієнтація.

Keywords: competition, European integration, enterprise, strategy, strategic choice, strategic orientation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах відкритості національної економіки, розвитку інтеграційних процесів, лібералізації світової торгівлі відбувається загострення конкурентної боротьби, яка виходить за межі національного рівня. Стратегічний курс України на набуття повноправного членства в Європейському Союзі, з одного боку, надає перспективи залучення додаткових інвестицій, збільшення обсягів реалізації товарів українських підприємств, а з іншого – вимагає від них дотримання європейських стандартів та цінностей для досягнення стійких конкурентних позицій на внутрішньому ринку Європейського Союзу. Бурхливого розвитку набувають транснаціональні корпорації як суб'єкти сучасної глобальної економіки. Користуючись своїми перевагами, транснаціональні корпорації становлять серйозну конкурентну загрозу менш ефективним національним виробникам подібних товарів і послуг. В таких умовах зростає роль конкуренції як базису для побудови стратегічної лінії поведінки підприємств в глобальному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд і аналіз наукової літератури [2, 3, 4, 6, 9, 10, 11] демонструє, що дослідженню конкуренції, її ролі в розвитку та стратегічному управлінні підприємством присвячені праці таких вчених, як Д. Аакер, І. Ансофф, Ф. Вірсма, Я. А. Жаліло, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, Б.М. Мізюк, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, О. М. Тіщенко, А. А. Томпсон, М. Трейсі, Філюк Г. М., Л. С. Шевченко та ін. Останні дослідження зосереджені, зокрема на розгляді конкуренції як ключового фактору впливу на підприємство, будь-яку його систему, зокрема систему економічної безпеки [2]. Приділяється увага дослідженню та удосконаленню конкурентних переваг підприємства загалом [7] і їх формуванню на міжнародному ринку зокрема [8]. Розглядаються особливості сучасного розвитку конкуренції, вплив цифровізації на конкурентне управління, необхідність формування конкурентних переваг і конкурентних стратегій в умовах глобальних змін [11, 12]. Попри численні дослідження різних аспектів даної проблематики особливої уваги потребує узагальнення і

систематизація підходів до використання конкурентного фактору в стратегічній орієнтації підприємств.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу конкуренції на здійснення стратегічного вибору підприємств, зокрема в умовах інтеграційних процесів, розгляд та систематизація теоретичних підходів до використання фактору конкуренції в процесі визначення стратегічного розвитку мікроекономічних суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція займає центральне місце в ринкових відносинах і являє собою суперництво ринкових суб'єктів, які взаємообмежені в досягненні поставлених цілей [3]. Зростання конкуренції, що відбувається під впливом сучасних міжнародних економічних тенденцій, як то інтеграція, лібералізація, глобалізація; технологічних зрушень, насамперед, цифровізація - породжують нові форми, методи і масштаби конкурентної боротьби, загострює проблему пошуку засобів посилення конкурентних позицій, що зумовлює вкрай важливий і необхідний процес розробки стратегій подальшого розвитку. В цих умовах зв'язок конкуренції та стратегічної поведінки економічних суб'єктів набуває особливого наукового інтересу.

В глобальному економічному середовищі зростає роль транснаціональних корпорацій, що здійснюють суттєвий вплив на низку економічних процесів, зокрема на світове виробництво і торгівлю товарами й факторами виробництва, наукові дослідження і розробки, вони володіють переважною більшістю патентів і ліцензій на технологію, нову техніку, ноу-хау, виступаючи технологічними лідерами. Євроінтеграційний курс нашої держави несе нові можливості для українських підприємств. Разом з тим, завоювання конкурентних позицій на європейському ринку вимагає від них адаптації до нових ринкових умов, суб'єктів конкуренції й розробки відповідної конкурентної стратегії. Для ефективної конкурентної боротьби з європейськими виробниками українські підприємства мають дотримуватись принципів сталого розвитку, міжнародних ESG-стандартів, що враховують

екологічну, соціальну та управлінську складові. Кулик В. А. зазначає, що в умовах європейської інтеграції впровадження принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств виступає стратегічним чинником підвищення їх конкурентоспроможності [5].

Конкуренція з європейськими виробниками вимагає від українських підприємств конкурентної діагностики європейського ринку, дослідження конкурентних переваг його гравців, вподобань споживачів, еластичності попиту. На конкурентну позицію вітчизняних виробників також будуть впливати й міжнародні чинники, зокрема, валютний курс, торгові бар'єри, які варто враховувати при виборі і формуванні власних конкурентних переваг.

Так, наприклад, зниження валютного курсу національної валюти, а також торгових бар'єрів призводить до зниження ціни національних експортних товарів і збільшення обсягів їх реалізації [1].

Наявність суперників, їх переваги, особливості їх взаємодії спонукають ринкових суб'єктів до найефективнішого використання ресурсів. Тому саме конкурентна стратегія є стрижнем стратегічної поведінки фірм.

Конкурентна стратегія підприємства являє собою комплекс заходів, спрямований на забезпечення високої ефективності діяльності та завоювання сильної конкурентної позиції [3].

Конкуренція, її аналіз здійснюють суттєвий вплив на стратегічний вибір підприємств.

Конкурентна стратегія має містити в ролі обов'язкового компоненту конкурентний аналіз, врахування позицій, дій та заходів конкурентів.

Конкуренція є не тільки чинником, що викликає необхідність розробки стратегій, але її всебічний аналіз має бути складовою частиною процесу формування конкурентної стратегії підприємства.

Найбільш системні дослідження конкуренції, конкурентних переваг та стратегій фірм, побудованих на них, містять праці М. Портера - відомого американського економіста.

Центральним моментом у формуванні стратегії, за М. Портером, є ретельний аналіз конкуренції, її п'яти чинників – постачальники, покупці, замінники, існуючі та потенційні конкуренти –, спільна дія яких визначає інтенсивність конкуренції та прибутковість. В результаті такого аналізу виділяються найвпливовіші чинники конкуренції, що відіграють вирішальну роль в процесі формування стратегії. Завданням стратегії конкуренції є пошук такого положення в галузі (ринку), за якого фірма може використати ці чинники на свою користь або захиститися від їх впливу. Оскільки структура галузі (ринку) встановлює загальні правила конкуренції для всіх її суб'єктів, а положення в галузі виступає можливим джерелом конкурентних переваг серед інших в рамках галузі, остільки стратегія повинна враховувати обидва ці фактори [6].

Підхід М. Портера набув широкого розповсюдження, розвитку та адаптації до конкретних ринків, умов та цілей використання.

Васюткіна Н. В., Ватащук В. В. пропонують використовувати комплексний підхід, побудований на аналізі п'яти конкурентних сил та розробляти стратегії протидії конкурентам з метою формування ефективної системи економічної безпеки для підприємств. При цьому найбільш важливими стратегічними кроками для утримання конкурентної сили підприємств вони вбачають такі: утримання бар'єрів входу на ринок завдяки інтенсифікації розвитку власних унікальних переваг, патентів на інноваційні розробки; постійний аналіз конкурентів, підвищення якості товарів та послуг; розвитку брендингу та унікальної ціннісної пропозиції з метою формування лояльності споживачів; здійснення інвестицій у власні інновації; постійний моніторинг за новими тенденціями і своєчасне пристосування до ринкових змін [2].

Існують різні підходи до формування стратегій, що називають конкурентними, або стратегіями конкурентної поведінки, або іншим чином враховують фактор конкуренції в процесі стратегічної орієнтації підприємства (фірми).

Розгляд існуючих підходів до класифікації стратегій конкуренції дозволить уточнити роль конкуренції у процесі їх формування.

Аналіз наукової літератури [3, 4, 6, 9, 12] дозволяє систематизувати існуючі підходи і запропонувати узагальнену класифікацію стратегій, що використовують фактор конкуренції як ключовий в процесі стратегічного визначення мікроекономічних суб'єктів.

Класифікація стратегій, в яких конкуренція відіграє ключове значення:

1) стратегії конкуренції за напрямом досягнення конкурентних переваг:

- найменші сукупні витрати: ефективна за умов зниження витрат завдяки досвіду, економії та контролю за накладними витратами, володінню значною часткою ринку, доступу до сировини, мінімізації витрат у таких сферах, як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, реклама, робота торговельного персоналу;

- диференціація продукту чи послуги: полягає в пропозиції такого продукту, який сприймається в межах ринку/галузі як унікальний. Відбувається шляхом створення унікальної цінності товару за допомогою особливого іміджу, дизайну, марки, бренда, дилерської мережі, сервісу тощо, які можна використовувати поодиночі або в комплексі. Стратегія диференціації найчастіше іде урозріз зі стратегією найменших сукупних витрат, яка вимагає захоплення великої частки ринку;

- зосередження: застосовується з метою найкращого обслуговування конкретного цільового сегменту ринку. Тому нею можна скористатися для добору покупців. Зосередження може відбуватися на групі покупців, географічному ринку, сегменті чи групі сегментів, товарній номенклатурі. Дана стратегія може виключати стратегію найменших сукупних витрат у випадку вузького зосередження;

2) базові стратегії конкуренції за напрямом досягнення конкурентних переваг (модифікація попереднього підходу):

- лідерство за витратами: ґрунтується на мінімізації витрат виробництва товарів і послуг;

- широка диференціація: створення максимальної відмінності продукції компанії від продукції конкурентів;

- оптимальні витрати: підвищення споживчої цінності шляхом досягнення кращої якості продукції за цінами нижчими, ніж у конкурентів, або такими ж;

- сфокусована стратегія на базі низьких витрат: зосередження на вузькому сегменті та витиснення з нього конкурентів за рахунок менших витрат, тобто використання стратегії лідерства за витратами на вузькому сегменті споживачів;

- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції: зосередження на вузькому сегменті та витиснення з нього конкурентів за рахунок унікальної продуктової пропозиції, тобто використання стратегії диференціації на вузькому сегменті споживачів;

3) конкурентні стратегії в залежності від шляхів надання найвищої цінності споживачам:

- функціональна перевага: найвища цінність досягається шляхом створення надійних, якісних товарів за низькими цінами;

- міцний зв'язок зі споживачем: стратегія передбачає налагодження міцних довгострокових взаємовідносин зі споживачами шляхом вивчення та задоволення їх специфічних потреб, створюючи відповідні товари за високою ціною;

- позиція лідера по товарам: базується на прагненні відповідати сучасним вимогам ринку, тому орієнтується на постійне оновлення товарів, що випускаються, їх вдосконалення, створення нових, хоча це сприяє швидкому старінню існуючих товарів;

4) стратегії за ступенем агресивності конкурентної поведінки:

- наступальні стратегії:

- а) наздогнати та перевищити конкурента: може орієнтуватися на пропозицію товару, такого як у конкурента, але за нижчою ціною,

використання прориву в технології, створення нових споживчих властивостей, аналогів кожного виду товару конкурента тощо;

б) використання слабких сторін конкурента: реалізується шляхом переманювання споживачів конкурента більш якісним, цікавішим власним продуктом, кращим обслуговуванням, торговою маркою, атакою на невеликі сегменти ринку, де у конкурента немає переваг або які він не може чи не бажає обслуговувати;

в) одночасно наступати на декількох фронтах: передбачає масштабну атаку з багатьох сторін одночасно шляхом зниження цін, розповсюдження нових товарів, посилення рекламних кампаній, надання знижок тощо;

г) зайняти вільні простори: може конкретизуватися в наступних діях: пропозиція нових товарів, що кардинально змінюють ситуацію на ринку, підкорення сегментів ринку, де конкуренти не діють, створення нових сегментів шляхом диференціації товарів, технологічних проривів;

д) партизанська війна: проявляється в активних діях в тих ситуаціях, які можна використати на свою користь – несподіване зниження цін для переманювання привабливого споживача, знижки, покращення характеристик продукції тощо;

е) попереджувальні удари: реалізується шляхом підписання довгострокових контрактів з найкращими постачальниками, захвату найкращих збутових каналів, споживачів, створення неповторного бренду, купівля компанії з унікальними компетенціями;

– оборонні стратегії:

а) перекриття можливих шляхів атаки: передбачає на шляху конкурентів, що може атакувати, перешкоди у вигляді розробки нових технологій, розширення асортименту продукції, розширення ключових компетенцій, підвищення лояльності споживачів, покращення гарантійного обслуговування тощо;

б) демонстрування здатності до дій у відповідь: проявляється в заявах керівництва компанії про здатність забезпечення споживачів ринку, що зростає, необхідною кількістю товарів, про захист в разі необхідності своєї частки ринку тощо.

5) конкурентні стратегії за часткою ринка, що утримує фірма:

– стратегії лідера:

а) розширення загального ринку: шляхом пошуку нових споживачів, нових способів застосування товарів, зростання інтенсивності використання товарів;

б) захист частки ринку: шляхом постійних нововведень, протидії основним конкурентам тощо;

в) розширення частки ринку: переважно шляхом переваги за витратами, але при цьому оцінюючи можливості конфлікту з антимонопольним законодавством, невиправдано високих економічних витрат та низьких прибутків від розширення;

– стратегії фірми, що кидає виклик («челенджера»): виклик лідеру може бути спрямований безпосередньо на товар конкурента, його рекламу, ціни, систему розподілу; на географічний і сегментний напрями де фірма-конкурент пасивна тощо;

– стратегії послідовників лідера:

а) стратегія наслідувача: дублювання, підробка товарів лідера, упаковки;

б) стратегія двійника: копіювання товарів, надання їм несуттєвих відмінностей;

в) стратегія імітатора: відтворення певних характеристик товару при наявності відмінностей в ціні, упаковці, рекламі;

г) стратегія пристосування: видозміна або удосконалення товарів лідера;

– стратегії фахівця («нішера»): орієнтація на один або декілька сегментів ринку, що не зайняті великими компаніями-конкурентами, і домінування на них.

Розробка та впровадження успішних стратегій покращує конкурентну позицію підприємства, підвищує прибутковість й загальну ефективність функціонування та дозволяє підприємству досягти стійкої конкурентоздатності, а отже, змінити своє становище на ринку відносно конкурентів.

Висновки. Розвиток глобалізаційних та інтеграційних процесів призводить до зростання конкуренції, зміцнення позицій транснаціональних корпорацій в глобальному економічному середовищі.

Євроінтеграційний курс України несе нові можливості для українських підприємств – залучення додаткових інвестицій, збільшення обсягів реалізації товарів. З іншого боку, досягнення стійких конкурентних позицій вітчизняних підприємств на європейському ринку вимагає від них дотримання європейських стандартів, зокрема принципів сталого розвитку, міжнародних ESG-стандартів, адаптації до нових ринкових умов, суб'єктів конкуренції, конкурентної діагностики європейського ринку, дослідження конкурентних переваг його гравців, вподобань споживачів, еластичності попиту, а також міжнародних чинників, таких як, валютний курс, торгові бар'єри, які доцільно враховувати при формуванні власних конкурентних переваг і здійсненні стратегічного вибору.

Серед існуючих підходів до формування стратегій фірм (підприємств) найчастіше зустрічаються критерії класифікації, що так чи інакше характеризують їх місце, конкурентні переваги, спосіб боротьби або цілі в ринковій конкуренції. В результаті систематизації цих підходів розроблено узагальнену класифікацію стратегій, що використовують фактор конкуренції як ключовий в процесі стратегічного визначення мікроекономічних суб'єктів.

Таким чином, аналіз ринкової конкуренції, стратегій, що ґрунтуються на конкурентному факторі, нових можливостей і вимог до національних

підприємств в умовах євроінтеграційного курсу, дозволять їм сформувати конкурентні переваги і здійснити ефективний стратегічний вибір.

Література

1. Arkhiieriev S., Maksymenko Ia., Diachenko T. Factors of export incomes formation and ways to increase currency incomes of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 2. No. 37. pp. 406-413.
2. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Дяченко Т.А. Формування конкурентних стратегій промислових підприємств на ринку ремонтних послуг : дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / НТУ «ХПІ». Харків, 2016. 273 с.
4. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
5. Кулик В. А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/7766>
6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
7. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59), С.84-89.
8. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 58-62.
9. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2024. 864 p.

10. Филюк Г. М., Бондарук А. А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2 (272). С.49-57.

11. Шевченко Л. С. Конкурентне управління в інноваційній економіці. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції (м. Харків, 26 березня 2021 року) / за ред. А. В. Стріжкової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 207–2014. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/tezi_26_03_2021_.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

12. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С.72-92.

References

1. Arkhiieriev, S. Maksymenko, Ia. and Diachenko, T. (2021) “Factors of export incomes formation and ways to increase currency incomes of Ukraine”, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2., No. 37, pp. 406-413.

2. Vasiutkina, N. and Vataschuk, V. (2024), “Factors influencing the formation of the system of economic security of an enterprise in conditions of dynamic competitive environment”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39>.

3. Diachenko, T.A. (2016), “Formation of competitive strategies of industrial enterprises in the repair services market”, Abstract of Ph.D. dissertation, economics and business management (by type of economic activity), National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine.

4. Kotler, P. and Keller, K. L. (2016), *Marketing Management*, 15th ed. Pearson Education, Boston, USA.

5. Kulyk, V. A. (2025), “Integration of sustainable development principles into the management of foreign economic activities of an enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7766> (Accessed 28 January 2026).

6. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv* [Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv], Nash format, Kyiv, Ukraine.
7. Rozhko, V. I. and Al'oshyn, D. D. (2024), "Research and improvement of the company's competitive advantages", *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (59), pp. 84-89.
8. Saraj, N. Hryhoruk, A. and Lytvyn, L. (2024), "Formation of competitive advantages of the enterprise in the international market", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 1 (06). pp. 58-62.
9. Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. Strickland, A. (2024) *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed., McGraw-Hill Education, New York, USA.
10. Fyliuk, H. M. and Bondaruk, A. A. (2024), "Theoretical aspects of the formation of an enterprise's competitive resilience in conditions of dynamic change", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 2 (272), pp. 49-57.
11. Shevchenko, L. S. (2021), "Competitive management in an innovative economy", *Suchasni problemy prava ta innovatsijnoi ekonomiky: Zbirnyk naukovykh prats' NDI PZIR NAprN Ukrainy №3 za materialamy internet-konferentsii* [Modern problems of law and innovation economics: collection of scientific papers of the Research Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine No. 3 based on the materials of the Internet conference], *NDI PZIR NAprN Ukrainy*, Kharkiv, Ukraine, pp. 207–2014, available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/tezi_26_03_2021__.pdf (Accessed 15 January 2026).
12. Shevchenko, L. S. (2022), "Competitive advantages of business: a management-oriented view of the problem", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. (49). pp. 72-92.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26