
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.43:658

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>

Желуденко К.В.

асистент,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5899-3039>

Zheludenko Kristina

Kherson State Agrarian and Economic University

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPETITIVENESS STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

На ефективність господарської діяльності підприємств аграрного сектору впливає те, наскільки економічно обгрунтовано вони розробляють власну систему стратегій, які є найбільш конкурентоспроможними та актуальними в умовах ринкового середовища. Упровадження стратегій дасть змогу підприємству зайняти стійке положення на ринку та сприятиме конкурентоспроможному розвитку всього агропромислового комплексу держави. У статті представлено теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення поняття «стратегія», наведено класифікацію стратегій аграрних підприємств, розглянуто та систематизовано види стратегій. Представлено підходи до формування та впровадження корпоративних, конкурентних, функціональних та операційних стратегій, наведено їх класифікацію. Виявлено значну кількість стратегічних альтернатив, які потребують адаптації до умов розвитку конкретного аграрного підприємства.

Ключові слова: стратегія, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, аграрні підприємства.

На эффективность хозяйственной деятельности предприятий аграрного сектора влияет то, насколько экономически обосновано они разрабатывают собственную систему стратегий, которые являются наиболее конкурентоспособными и актуальными в условиях рыночной среды. Внедрение стратегий позволит предприятию занять устойчивое положение на рынке и будет способствовать конкурентоспособному развитию всего агропромышленного комплекса страны. В статье представлены теоретические подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «стратегия», приведена классификация стратегий аграрных предприятий, рассмотрены и систематизированы виды стратегий. Представлены подходы к формированию и внедрению корпоративных, конкурентных, функциональных и операционных стратегий, приведена их классификация. Выявлено значительное количество стратегических альтернатив, которые нуждаются в адаптации к условиям развития конкретного аграрного предприятия.

Ключевые слова: стратегия, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия, конкурентная стратегия, конкурентоспособность, аграрные предприятия.

The efficiency of economic activity of enterprises in the agricultural sector depends on how economically justified they are developing their own system of strategies that are most competitive and relevant in a market environment. The strategy determines how the enterprise

will function and develop, as well as what entrepreneurial, competitive and functional measures and actions will be taken in order for it to achieve the desired state. The introduction of strategies will allow the enterprise to take a stable position in the market and will contribute to the competitive development of the entire agro-industrial complex of the country. The purpose of the article is to study the theoretical issues of the formation and classification of strategies of agricultural enterprises as an effective tool for ensuring their competitiveness. The article presents the theoretical approaches of domestic and foreign scientists regarding the definition of the concept of "strategy". But, since agricultural enterprises operate in a certain competitive environment, which significantly affects their activities, further study requires the formation and implementation of strategies in the agricultural sector. Taking into account the goals, resource potential, financial condition of the enterprise, internal and external environments of functioning, a classification of strategies of agricultural enterprises has been developed, the types of strategies have been considered and systematized. The approaches to the formation and implementation of corporate, competitive, functional and operational strategies are presented, their classification is given and the features of the application of each type of strategy at the enterprises of the agricultural sector are determined. The approaches of scientists to the definition of the concept of "competitive strategy" are given, the types of competitive strategies of agricultural enterprises by classification criteria are presented. The conditions and factors influencing the formation of competitive strategies are determined. The advantages that agricultural enterprises will achieve with the right choice of competitive strategies are determined. A significant number of strategic alternatives have been identified that need to be adapted to the development conditions of a particular agricultural enterprise. The proposed system of strategies for agricultural enterprises makes it possible to choose strategies for a particular enterprise and guarantee the achievement and maintenance of a high level of competitiveness in the long term.

Key words: *strategy, corporate strategy, functional strategy, operational strategy, competitive strategy, competitiveness, agricultural enterprises.*

Постановка проблеми. Зростання конкуренції на світовому ринку, у тому числі й на ринку аграрної продукції, вимагає від підприємств агропромислового комплексу підвищеної уваги до забезпечення своєї конкурентоспроможності. На ефективність господарської діяльності підприємств аграрної сфери впливає те, наскільки економічно обґрунтовано вони розробляють власну систему стратегій, які є найбільш конкурентоспроможними та актуальними в конкретних умовах діяльності. Визначення сильних і слабких боків різних видів стратегій сприяє пошуку найкращого варіанту розвитку підприємства, який забезпечить аграрному товаровиробнику високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у вирішення проблеми формування та реалізації стратегій підприємств зробили такі вчені, як Г. Азоєв [1], І. Ансофф [2], Б. Карлоф [10], М. Портер [15] та ін. Вони сформулювали різні погляди на поняття «стратегія», запропонували базові стратегії, визначили принципи їх формування і реалізації у конкурентних умовах. Серед українських учених можна виділити праці таких науковців, як Ю.Б. Іванов [9], Н.В. Куденко [13], М.Г. Саснко [17], Р.А. Фатхутдінов [18], З.С. Шершньова [21] та ін. Але, незважаючи на значні дослідження стратегій підприємств, подальшого вивчення вимагають питання формування та впровадження стратегій у підприємствах аграрного сектору.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення сутності поняття «стратегія», дослідження теоретичних питань формування та класифікації стратегій аграрних підприємств як ефективного інструменту забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Аграрні підприємства функціонують у певному конкурентному середовищі, що значно впливає на їхню діяльність. Підприємства повинні визначати ринкові позиції, власні ресурси, конкурентні переваги, тобто сформувати систему стратегій для досягнення конкурентних цілей. Стратегія визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи і дії будуть вжиті для того, щоб підприємство досягло бажаного стану. Науковці виділяють різні підходи до визначення поняття «стратегія».

І. Ансофф вважає, що стратегія визначає загальні напрями, які забезпечують зростання та закріплення позицій організації в умовах нестабільного середовища [2]. Р. Фатхутдінов пропонує розглядати стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у різних сферах діяльності [18, с. 15].

Щодо вітчизняних науковців, то Л.В. Балабанова вважає стратегію генеральним напрямом розвитку суб'єкта господарювання, у якому відображено його стратегічні пріоритети й урахований внутрішній потенціал підприємства, а також можливості та загрози його зовнішнього оточення [4, с. 29].

О. Ковтун вважає, що стратегія – це система дій, рішень та заходів, що спрямовані на одержання результатів у майбутньому. У своїй праці науковець підкреслює, що стратегія, в якій відображається система цінностей, погляди керівництва підприємства та його бачення перспективних напрямів розвитку, зможе спрямувати працівників у визначеному напрямі [12]. Також, на думку автора, стратегія є інструментом координації, за допомогою якого забезпечується відповідність цілей, а за виникнення протиріч вона допомагає досягнути компромісу, здійснити діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини невідповідності результатів та цілей. Стратегія є тим інструментом, що посилює готовність суб'єкта господарювання до неочікуваних змін та сприяє об'єднанню управління.

В. Немцов та Л. Довгань вважають стратегію довгостроковим напрямом розвитку підприємства, спрямованим на закріплення його позицій на ринку, задоволення потреб споживачів й досягнення поставлених цілей [14]. Оскільки стратегія відрізняється довгостроковістю та впровадженням нововведень, то головна її мета полягає, на думку авторів, у забезпеченні реалізації інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, пристосуванням до умов зовнішнього середовища, внутрішньою координацією та передбаченням змін у діяльності.

Т. Хміль сутність стратегій розглядає через зміст та форму. У змістовному плані стратегія представлена моделлю дій, інструментом для досягнення цілей організації. За формою є різновидом управлінських документів, що можуть являти собою графіки, таблиці, описи і т. д. При цьому науковець вважає, що стратегія означає цілеспрямовані дії й реакцію на непередбачений розвиток подій, на конкуренцію, що посилюється [20].

Отже, аналізуючи праці вчених, визначаємо, що стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на закріплення положення підприємства на ринку, задоволення потреб та досягнення визначеної мети, ураховуючи власний ресурсний потенціал та чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Для того щоб досягнути постійного зростання обсягів діяльності, суб'єкт господарювання має сформувати власну стратегію діяльності.

Сьогодні немає єдиної класифікації стратегій, які застосовуються в аграрних підприємствах. Ученими розроблено різні підходи до класифікації стратегій підприємств. Але, узагальнюючи праці науковців, можна виокремити: корпоративні (загальні) стратегії, що одночасно є портфельними, конкурентні (ділові, бізнесові), функціональні та операційні (рис. 1).

Корпоративна стратегія передбачає визначення власного шляху розвитку, що повинен відрізнитися від інших суб'єктів господарювання, з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог та обмежень зовнішнього середовища. Корпоративна стратегія аграрних підприємств поділяється на стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення (рис. 2).

Стратегії зростання на підприємствах аграрного сектору впроваджуються шляхом збільшення їхніх розмірів та поглинання підприємств-суперників, злиття, створення спільних підприємств, використання сучасних підходів до управління та організації

[7, с. 55]. Щоб підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств, стратегія зростання повинна бути визначальною у плануванні діяльності.

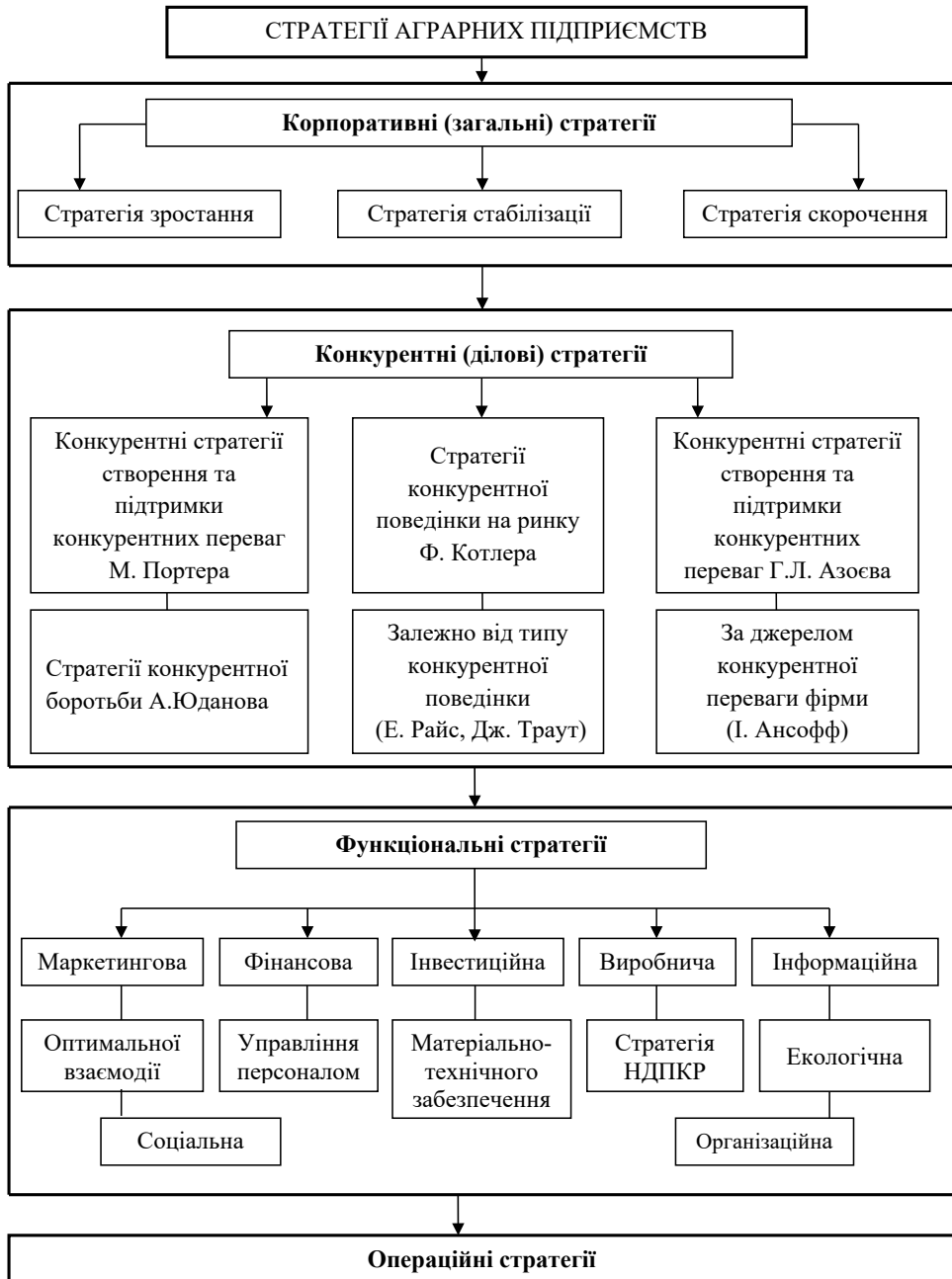


Рис. 1. Система стратегій підприємств аграрного сектору

Джерело: складено за [1; 2; 6; 7; 10; 15]



Рис. 2. Корпоративні (загальні) стратегії підприємств

Джерело: складено за [6]

Стратегію стабілізації вибирають аграрні підприємства, що займаються існуючими видами діяльності та витрачають ресурси на їх здійснення. Така стратегія характерна для суб'єктів господарювання, які функціонують у сформованих галузях і застосовують стабільні технології. Застосовуючи стратегію стабілізації, підприємці ставлять за мету в майбутньому застосовувати давно діючу стратегію та утримувати завойовану частку ринку. Але в такому разі існує ризик для організації вчасно не відреагувати на зміни зовнішнього середовища. Таку стратегію вибирають тільки фінансово стійкі підприємства аграрної сфери на певний термін. Вибравши стратегію стабілізації, суб'єкти господарювання не змінюють напрям власної діяльності та залишаються на стабільному рівні прибутковості або займаються діяльністю іншого напрямку для одержання більшого прибутку.

Аграрним підприємствам, які мають нестабільний фінансовий стан, за умов динамічних змін зовнішнього середовища неможливо забезпечити стабільну діяльність на тривалий проміжок часу, тому суб'єкт господарювання має швидко впроваджувати певні заходи для відновлення сталості діяльності. Такі фінансово нестійкі аграрні підприємства вибирають стратегії скорочення [7, с. 56]. Стратегія скорочення (виходу) характерна для аграрних підприємств, що перебувають в умовах кризи, інфляції та загальної нестабільності. Застосовуючи стратегію скорочення, суб'єкт господарювання намагається пристосуватися та знайти шляхи функціонування в існуючій ситуації.

Ще одну групу стратегій аграрних підприємств становить група конкурентних стратегій. Конкурентна (ділова, або бізнес-стратегія) – це стратегія забезпечення конкурентних переваг окремого суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Розроблення конкурентної стратегії підприємства аграрного сектору полягає у створенні відповідності між цілями і засобами їх досягнення: економічними, фінансовими, організаційними, матеріальними. При цьому найбільш важлива роль належить ресурсному потенціалу, який формує конкурентну перевагу аграрного підприємства й який суб'єкт господарювання може зберегти в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

В економічній літературі міститься значна кількість визначень поняття «конкурентна стратегія» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «конкурентна стратегія»

Науковець	Визначення поняття
Г. Азоєв [1, с. 56]	Послідовність дій організації, спрямована на досягнення успіху в конкурентній боротьбі в умовах ринку
І. Ансофф [2, с. 260]	Стратегія, що сконцентрована на діях та підходах, пов'язаних з управлінням, та спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній сфері господарювання
Ю. Іванов [9, с. 70]	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Б. Карлоф [10]	Сукупність правил, дотримання яких дасть змогу підприємству досягати і підтримувати конкурентоспроможність у певній галузі
Н. Куденко [13, с. 171]	Різновид стратегій підприємства, що визначає, як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і перемагає у боротьбі із суперниками
М. Портер [15, с. 25]	Комплекс наступальних чи оборонних дій, спрямованих на формування стійкого стану в галузі для успішного подолання п'яти чинників конкуренції та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства
М. Сасенко [17, с. 234]	Спосіб підприємством отримати стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних потреб споживачів краще, ніж у суперників
З. Шершньова [21, с. 24]	Ділова стратегія організації, в основі якої знаходиться стійка конкурентна перевага

Більшість авторів вважає, що конкурентну стратегію підприємства потрібно розробляти для одного виду діяльності. У визначеннях учені наголошують на тому, що конкурентна стратегія розробляється для досягнення мети, що передбачає зміцнення конкурентної позиції на ринку, успіх у боротьбі з конкурентами та розвиток конкурентних переваг. При цьому зазначено, що реалізація конкурентної стратегії передбачається через розроблення управлінських рішень, упровадження плану організації, дій, підходів і напрямів, створення конкурентних переваг.

Отже, проаналізувавши літературні джерела, робимо висновок, що конкурентна стратегія є комплексом заходів підприємства, реалізація яких дає змогу досягнути конкурентних переваг над підприємствами-суперниками, завоювати й утримати конкурентну позицію на ринку, а також зберегти або посилити бажаний рівень конкурентоспроможності. Але конкурентні переваги визначають властивості, важливіші для споживача продукції та послуг, і орієнтовані на задоволення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємства. Тому для ефективного використання можливостей і переваг діяльності суб'єкта господарювання необхідно формувати стратегії, враховуючи позицію підприємства в аграрній галузі.

Вибираючи конкурентну стратегію, підприємству необхідно проаналізувати свої можливості, внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування, ринкові переваги суперників та визначити їхні сильні і слабкі сторони. Для формування конкурентної стратегії необхідно оцінити доцільність її застосування, тобто визначити довгострокові перспективи розвитку, власне положення на ринку, можливості використати кошти у більш перспективному напрямі. Вибір конкурентної стратегії для суб'єкта

господарювання відбувається залежно від ситуації, в якій підприємство перебуває на конкретному етапі свого розвитку. Під час визначення конкурентної стратегії та впровадження її у виробництво важливу роль відіграє людський фактор. Він проявляється у сприйнятті керівництвом організації ситуації на ринку, бажанні використати сильні боки підприємства, існуючі традиції у сфері прийняття стратегічних рішень. Оскільки на формування конкурентної стратегії впливає значна кількість чинників, то підприємство самостійно визначає, яка стратегія буде для нього найбільш вигідною (табл. 2).

Таблиця 2

Основні класифікації конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Тип стратегії
Г.Л. Азовсв	Конкурентні стратегії створення та підтримки конкурентних переваг	1. Стратегія зниження собівартості 2. Стратегія диференціації продукту 3. Стратегія сегментування ринку 4. Стратегія негайного реагування на потреби ринку 5. Стратегія впровадження інновацій
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги фірми	1. Стратегія проникнення на ринок 2. Стратегія розвитку ринку 3. Стратегія розробки товару 4. Стратегія диверсифікації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетингові спрямування (частка ринку, що належить підприємству)	1. Стратегії ринкового лідера 2. Стратегії претендентів на лідерство 3. Стратегії послідовників 4. Стратегії спеціаліста (нішера)
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	1. Стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства) 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування
Е. Райс, Дж. Траут	Характер (агресивність) ринкових дій підприємства	1. Стратегія наступу 2. Стратегія оборони
А.Ю. Юданов	Орієнтація на різні умови економічного середовища і різні наявні ресурси	1. Віолентна (силова) 2. Патієнтна (нішова) 3. Комутантна (стратегія пристосування) 4. Експлерентна (піонерська)

Джерело: складено за [1; 2; 10; 15; 19]

За правильного вибору конкурентних стратегій аграрними підприємствами будуть отримані такі переваги: гарантоване забезпечення збалансованості всіх галузей національного агропромислового комплексу; поступове зниження втрат аграрної продукції та значне поліпшення її якості; уповільнення темпів зниження обсягів виробництва вітчизняної аграрної продукції та гарантований ріст її обсягу реалізації у майбутньому; поліпшення виробничо-технологічної бази виробників аграрної продукції; значне зниження собівартості продукції агропромислового комплексу.

Функціональна стратегія є забезпечуючою стратегією, яка характеризує стратегічну орієнтованість функціональних напрямів, що є підсистемами управління підприємством, і забезпечує досягнення його мети і завдань, а також керує впровадженням корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи участь у їх формуванні і

коригуванні [17]. Відповідальними за розроблення функціональної стратегії є керівники та головні спеціалісти відповідних функціональних служб [8, с. 65].

Під час розроблення функціональної стратегії повинні враховуватися такі чинники: роль і зміст діяльності з певних функцій підприємства; вплив конкретної функції на досягнення мети підприємства; переваги і недоліки у розвитку окремих функцій, сильних та слабких боків у їх взаємодії; оцінка впливу виконання робіт із кожної функції на розвиток підприємства; наявність чи відсутність конфліктів у вирішенні загальних проблем суб'єкта господарювання; збалансованість між розвитком підприємства та компетенцією виконавців робіт з окремих функцій, урахування їхніх професіоналізм, етичні норми та підприємницькі здібності.

Операційна стратегія є важливою частиною корпоративної стратегії підприємства та сприяє її впровадженню. Вона визначається умовами ринку та виходячи з місії суб'єкта господарювання характеризує його плани використання власних ресурсів та функцій (маркетинг, фінанси та операції), щоб забезпечити конкурентні переваги. Під час розроблення операційної стратегії головним завданням є розроблення загальної політики і планів використання ресурсів організації, що має максимально ефективно підтримати її довгострокову конкурентну стратегію [5, с. 21].

Операційна стратегія впроваджується через прийняття рішень, що включають розроблення виробничого процесу й інфраструктури, яка є необхідною для її підтримки. Під час розроблення процесу необхідно вибрати технологію, скласти тимчасовий графік процесу, визначити товарно-матеріальні запаси, а також спосіб розміщення даного процесу. Рішення, що стосуються інфраструктури, пов'язані із системою планування й управління, способами забезпечення і контролю якості, структурою оплати праці й організації операційної функції підприємства [16, с. 40].

Усі рішення на рівні операційних функцій розподіляються на три складники: стратегічні рішення (довготермінові), тактичні (проміжні), рішення, пов'язані з плануванням операцій та їх управлінням. Стратегічні рішення носять, як правило, дуже широкий і загальний характер і можуть бути розраховані на декілька років. Стратегічні рішення впливають на довготривалі показники ефективності роботи підприємства, оскільки визначають, як воно може задовольняти потреби своїх споживачів. За тактичного планування розглядаються варіанти, що передбачають найбільш ефективний розподіл наявних ресурсів, урахування обмеження, такі як організація постачання матеріалів, потреби у робітниках, необхідність та величина запасів, способи управління запасами.

Універсальної стратегії для підприємств не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів застосовуються різні стратегії. Щоб обґрунтувати вибрану стратегію, аграрному підприємству необхідно оцінити свою конкурентоспроможність порівняно з іншими учасниками даного ринку за такими напрямками: аналіз ресурсного потенціалу підприємства; ефективність використання ресурсів; оцінка свого фінансового стану. Таким чином, проаналізувавши ринкову кон'юнктуру, підприємство може безпосередньо вибрати певну стратегію.

Висновки. Отже, сьогодні для будь-якого суб'єкта господарювання важливою є проблема підвищення своєї конкурентоспроможності. Це передбачає застосування стратегій, що потребують адаптації до умов розвитку конкретної організації. Стратегії підприємств повинні визначати найбільш ефективні та раціональні напрями використання потенціалу суб'єкта господарювання, що забезпечить йому успішний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Вибір системи стратегій є достатньо складним процесом, оскільки аграрні підприємства функціонують у непередбачуваному середовищі, тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозування зовнішніх та внутрішніх чинників, аналізу конкурентів та побудови можливих моделей ринкової поведінки. Розробляючи стратегії діяльності, кожне аграрне підприємство

вибирає для себе індивідуальну схему планування, яка відповідає поставленим цілям, потребам та фінансовому стану суб'єкта господарювання. Запропонована система стратегій, які є актуальними для аграрних підприємств та враховують особливості їхньої діяльності і перспективні напрями розвитку, надає можливість вибирати стратегії для конкретного підприємства та гарантуватиме досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності на довготривалу перспективу.

Список використаних джерел:

1. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. 270 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 5. Т. 2. С. 3–7.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 448 с.
5. Беляєва С.В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 1. № 3. С. 19–22.
6. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2(164). С. 15–24.
7. Голік В.В. Стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 3/2. С. 54–60.
8. Грецької В.В., Нікіфорова О.А. Розробка функціональної стратегії на сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2014. № 2. С. 64–67.
9. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 2007. 248 с.
11. Кирилов Ю.Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 420 с.
12. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.
13. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
14. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕКСОД, 2001. 559 с.
15. Портер М.Э. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
16. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Ч. 1 : навчальний посібник. Вінниця, 2015. 99 с.
17. Саснюк М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва : Дело, 2001. 448 с.
19. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4(70). Т. 2. С. 206–211.
20. Хміль Т.М., Василик С.К., Шишмарєва Л.О. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Харьков : ИНЖЭК, 2004. 136 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.

References:

1. Azoev G.L. (2001) Konkurenciya: analiz, strategiya i praktika [Competition: Analysis, Strategy and Practice]. Moscow: Czentr ekonomiki i marketinga. (in Russian)
2. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
3. Aranchii V.I., Zoria S.P., Lantukh A.O. (2012) Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh stratchii ahrarnykh pidpriumstv [Theoretical aspects of the formation of competitive strategies of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, no. 5, part 2, pp. 3–7.

4. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006) *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentos-promozhnistiu pidpriemstv* [Strategic marketing management of enterprise competitiveness]. Kyiv: VD «Profesional». (in Ukrainian)
 5. Bieliaieva S.V. (2009) Protsesnyi pidkhid yak osnova operatsiinoi stratehii [Process approach as the basis of operational strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, part 1, pp. 19–22.
 6. Holik V.V. (2015) Stratehichni nabir yak efektyvnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategic recruitment as an effective tool for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (164), pp. 15–24.
 7. Holik V.V. (2014) Stratehii silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategies of agricultural enterprises]. *Visnyk ONU im. Mechnykova*, part. 19, vol. 3/2, pp. 54–60.
 8. Hrechkosii V.V., Nikiforova O.A. (2014) Rozrobka funktsionalnoi stratehii na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Development of a functional strategy for agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 2, pp. 64 – 67.
 9. Ivanov Yu.B. (2006) *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of competitive strategy of the enterprise]. Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian)
 10. Karlof B. (2007) *Delovaya strategiia: koncepcziya, soderzhanie, simvol* [Business strategy: concept, content, symbols]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
 11. Yu. Ye. Kyrilov (2015) *Kontseptualni zasady konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Conceptual foundations of competitive development of agrarian sector of economy of Ukraine in the conditions of globalizatio]. Kherson: OLDI-PLIUS. (in Ukrainian)
 12. Kovtun O.I. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Lviv: Novyi Svit. (in Ukrainian)
 13. Kudenko N.V. (2002) *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
 14. Nemtsov V. D. (2001) *Stratehichni menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: TOV UVPK EKSOD. (in Ukrainian)
 15. Porter Majkl (2005) *Konkurencziya* [Competition]. Moscow: Vilyams. (in Russian)
 16. Ratushniak O.H. (2015) *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management]. Vinnytsia. (in Ukrainian)
 17. Saienko M.H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
 18. Fatkhutdinov R.A. (2001) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Delo. (in Russian)
 19. Fishchuk B.P. (2012) *Konkurentni strategii pidpriemstva v umovakh minlyvogo rynkovogo seredovyscha* [Competitive strategies of the enterprise in the conditions of the changing market environment]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*, no. 4(70), part 2, pp. 206–211.
 20. Khmil T.M., Vasilik S.K., Shishmareva L.O. (2004) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Kharkov: INZHEK. (in Russian)
 21. Shershnova Z. Ie. (2004) *Strategichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
-