

Наталія М. Шматко¹, Вадим О. Костін²

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розкрито методологічні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища. Підкреслено, що традиційні підходи до стратегічного планування часто виявляються недостатньо ефективними в умовах підвищеної невизначеності та посилення конкуренції. Проаналізовано еволюцію ключових теоретичних концепцій стратегічного управління, від класичних праць Г. Мінцберга та М. Портера до сучасних інноваційних підходів, таких як концепція «блакитного океану». Розглянуто внесок українських науковців у дослідження питань формування конкурентних стратегій.

Обґрунтовано необхідність комплексного методичного забезпечення, яке б інтегрувало адаптивні механізми та сучасні інструменти стратегування для забезпечення стійкості та проактивності підприємств в умовах мінливого середовища. Запропоновано авторську матричну модель класифікації стратегічних підходів, що враховує рівень стабільності зовнішнього середовища та стиль управління стратегічним процесом.

Детально описано поетапну модель формування конкурентної стратегії, яка включає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення стратегічних загроз і можливостей, формування адаптивних стратегічних цілей, визначення конкурентних переваг, розробку сценаріїв стратегії, вибір оптимальної стратегії, планування ресурсного забезпечення, реалізацію стратегії з адаптацією та оцінку її ефективності з подальшим коригуванням.

Для кожного етапу запропоновано відповідний набір методичних інструментів та аналітичних методів, таких як PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, сценарний аналіз, VRIO-аналіз, бенчмаркінг, методи проєктного управління та KPI-моніторинг. Наголошено на важливості побудови динамічної системи стратегічного управління, здатної оперативно реагувати на зміни та інтегрувати нову інформацію. Зроблено висновок про необхідність відходу від жорстких стратегій на користь гнучких та адаптивних підходів, що є ключем до сталого розвитку та конкурентоздатності підприємств в умовах ринкової турбулентності.

Ключові слова: конкурентна стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, розвиток підприємства, стратегування, мінливе середовище.

Рис. 2. Табл. 1. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366

Nataliia Shmatko, Vadym Kostin

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMING A COMPETITIVE STRATEGY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT

The article explores the methodological foundations of forming a competitive strategy for enterprise development in an increasingly dynamic external environment. It emphasizes that traditional approaches to strategic planning often prove insufficiently effective in conditions of heightened uncertainty and intensifying competition. The evolution of key theoretical concepts in strate-

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

² National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

gic management is analyzed, ranging from the classic works of H. Mintzberg and M. Porter to modern innovative approaches such as the "blue ocean" strategy. The contribution of Ukrainian scientists to the study of competitive strategy formation is also considered.

The necessity of a comprehensive methodological support system that integrates adaptive mechanisms and modern strategizing tools to ensure the resilience and proactivity of enterprises in a changing environment is substantiated. An original matrix model for classifying strategic approaches, taking into account the level of external environment stability and the management style of the strategic process, is proposed.

A detailed step-by-step model for forming a competitive strategy is outlined, including monitoring the external and internal environment, identifying strategic threats and opportunities, formulating adaptive strategic goals, determining competitive advantages, developing strategy scenarios, selecting the optimal strategy, planning resource provision, implementing the strategy with adaptation, and evaluating its effectiveness with subsequent adjustments.

For each stage, a corresponding set of methodological tools and analytical methods is suggested, such as PESTEL analysis, SWOT analysis, scenario analysis, VRIO analysis, benchmarking, project management methods, and KPI monitoring. The importance of building a dynamic strategic management system capable of responding promptly to changes and integrating new information is highlighted. The article concludes on the necessity of moving away from rigid strategies in favor of flexible and adaptive approaches, which are key to the sustainable development and competitiveness of enterprises in turbulent market conditions..

Keywords: competitive strategy, development strategy, strategic management, enterprise development, strategizing, changing environment.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.03.2025.

Постановка проблеми. В умовах зростаючої динаміки ринкового середовища, підвищеної невизначеності та посилення конкурентного тиску, традиційні підходи до формування конкурентних стратегій виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Жорсткі моделі стратегічного планування, орієнтовані на стабільність зовнішніх факторів, не відповідають сучасним викликам, що потребують гнучкості, адаптивності та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни. Відсутність комплексного методичного підходу, який би поєднував інструменти стратегічного аналізу з механізмами адаптивного управління, обумовлює необхідність перегляду існуючих концепцій і розробки нових засад формування конкурентної стратегії, здатної забезпечити ефективний розвиток підприємств у мінливих економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища є предметом активних наукових дискусій, що відображає зростаючий інтерес до пошуку ефективних механізмів стратегічного управління в умовах динамічної ринкової кон'юнктури. Теоретичні засади стратегування були закладені в роботах Г. Мінцберга [1-3], який визначив ключові моделі розвитку стратегій, та М. Портера [4; 5], що сформулював основні принципи конкурентної стратегії і методологічні підходи до її аналітичного обґрунтування. Вагомий внесок у розвиток концептуальних підходів здійснили В. Чан Кім і Р. Моборн [6], запропонувавши інноваційну концепцію «блакитного океану», орієнтовану на створення нових ринкових просторів поза межами традиційної конкуренції.

Питання формування конкурентних стратегій у прикладному аспекті досліджуються в працях сучасних українських науковців, зокрема, у роботах М. С. Гавенко, В. В. Шарка, Г. С. Лоянич [7], Ю. Б. Іванова [8], О. С. Криворучко [9], П. М. Фоція, В. І. Ковшика, М. Д. Фоцій [10, 11], М. В. Байдіна, О. О. Коцюби, І. М. Маковецької [12], А. О. Черняєвої та І. О. Радченко [13]. Дослідження цих авторів висвітлюють окремі аспекти розробки конкурентних стратегій для підприємств різних галузей в умовах сучасних економічних викликів.

Попри значні теоретичні й практичні напрацювання, питання комплексного методичного забезпечення формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, інтеграції адаптивних підходів і сучасних інструментів стратегування залишається недостатньо розробленим. Це визначає актуальність подальших досліджень у напрямі удосконалення методології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних засад формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища, з урахуванням необхідності інтеграції гнучких, адаптивних підходів до стратегічного управління, які забезпечують стійкість, проактивність і здатність підприємства ефективно реагувати на динамічні зміни ринкової кон'юнктури для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Основні результати дослідження. У науковій теорії стратегічного управління сформувалася низка методологічних підходів до процесу розробки стратегій, в тому числі і конкурентних стратегій розвитку, що відображають еволюцію поглядів на природу стратегічного планування та управління в цілому. Кожен із підходів базується на різному розумінні ролі підприємства, його цілей, а також ступеня передбачуваності зовнішнього середовища.

Одним із ключових дослідників у цій сфері є Г. Мінцберг [1-3], який виокремив три базові моделі розвитку стратегій, що залишаються актуальними й у сучасних дослідженнях.

1 Планова модель характеризується раціональним, контрольованим процесом стратегічного мислення, де розробка стратегії є чітко структурованою процедурою. Основою такого підходу виступають кількісні критерії, стандартизація рішень та незмінність поставлених цілей протягом усього періоду реалізації. Ця модель ефективна у стабільному, передбачуваному середовищі, однак втрачає гнучкість в умовах динамічних змін.

2 Підприємницька модель базується на інтуїції та особистому баченні лідера. Вектор розвитку підприємства визначається загальним стратегічним курсом без жорсткої деталізації цілей. Гнучкість досягається завдяки адаптивності управлінських рішень, що приймаються у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

3 Модель навчання та досвіду передбачає формування стратегії як безперервного процесу, де ключову роль відіграють здатність підприємства навчатися та накопичувати знання. Стратегія в цьому випадку формується

поступово, у відповідь на зміну внутрішніх і зовнішніх факторів, що робить її більш стійкою до невизначеності.

Вагомий внесок у розвиток методології стратегічного управління зробив і М. Портер [4], який запропонував метод компромісу, що орієнтований на досягнення консенсусу між управлінськими структурами та експертним середовищем при виборі стратегічного напряму.

Також було запропоновано аналітичний метод [5], де основну роль відіграють інструменти стратегічного аналізу, контролінгу, економіко-математичного моделювання та системного підходу. Цей метод став основою для формалізованого стратегічного планування у великих корпораціях.

Новий імпульс у розумінні стратегічного управління надали підходи В. Чан Кіма та Р. Моборн [6], які запропонували концепцію «блакитного океану». Цей підхід орієнтується не на боротьбу в межах існуючої конкурентної структури, а на створення нових ринкових просторів, де конкуренція стає неактуальною. Конкурентна стратегія зміщується у площину інноваційної цінності для споживача та оптимізації витрат, що відкриває нові можливості для розвитку підприємств.

Серед інших підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства у науковій літературі варто виділити [7-13]:

- процесний підхід, який розглядає стратегічне управління як послідовність логічно пов'язаних етапів;
- структурний підхід, що базується на аналізі галузевої структури та позиціонування підприємства;
- циклічний та ієрархічний підходи, де акцент зроблено на періодичності перегляду стратегії та її підпорядкуванні різним рівням управління;
- факторна модель, що враховує вплив ключових внутрішніх і зовнішніх факторів на вибір стратегії.

Водночас зазначені підходи, попри свою теоретичну цінність, у більшості випадків недостатньо враховують високий рівень мінливості зовнішнього середовища, динаміку ринкової ситуації та нестабільність ринкових позицій підприємств. Саме тому в сучасних умовах постає потреба у вдосконаленні методичних засад формування конкурентних стратегій шляхом інтеграції гнучких, адаптивних механізмів та інструментів оперативного реагування на зміни.

З метою систематизації існуючих методологічних підходів до формування конкурентної стратегії розвитку доцільно застосувати матричну модель (рис. 1.), яка ґрунтується на двох визначальних чинниках: стабільності або мінливості зовнішнього середовища та стилі управління стратегічним процесом від жорсткого планування до гнучкого адаптивного стратегування. Така побудова дозволяє не лише впорядкувати підходи відповідно до їхньої природи, але й продемонструвати еволюцію стратегічного мислення.

У площині стабільного середовища й жорсткого планування концентруються класичні концепції, серед яких планова модель, аналітичний метод, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу. Ці підходи передбачають наявність чітко визначених цілей, стандартизованих процедур та мінімізації ризиків шляхом глибокого аналізу передбачуваних факторів.

Гнучке адаптивне стратегування	Внутрішня адаптивність Процесний підхід, Внутрішньокорпоративні адаптивні практики, Елементи динамічних здібностей	Сучасні адаптивні стратегії Підприємницька модель, Концепція динамічних здібностей, Антикрихість, Стратегія блакитного океану
	Класика стратегування Планова модель, Аналітичний метод, Метод компромісу, Структурний підхід, Процесний підхід	Консервативна адаптація Модель навчання та досвіду, Циклічний підхід, Ієрархічний підхід, Факторна модель
Жорстке планування	Стабільне середовище	Мінливе середовище

Рис. 1. Матриця методологічних підходів до формування конкурентної стратегії, складено авторами на основі [1-13]

Перший квадрант, що характеризується поєднанням стабільного середовища та орієнтації на жорстке планування, акумулює традиційні методологічні підходи, сформовані в умовах передбачуваного розвитку ринків. Тут домінують планова модель, аналітичний метод, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу, які передбачають детальне опрацювання стратегічних рішень на основі ретельного аналізу й стандартизації управлінських процедур. Основна ідея цього квадранта полягає у мінімізації невизначеності за рахунок жорсткої регламентації дій та розрахунку на стабільність зовнішніх факторів. Застосування таких підходів виправдане у галузях із низьким рівнем динаміки, де довгострокове планування зберігає свою ефективність.

Другий квадрант поєднує мінливе середовище з переважанням принципів жорсткого планування, що є проявом консервативної адаптації до динамічних ринкових умов. У цій зоні знаходяться підходи, які визнають необхідність реагування на зовнішні зміни, однак залишають стратегічний процес жорстко структурованим. Модель навчання та досвіду, циклічний і ієрархічний підходи, а також факторна модель реалізують ідею регулярного коригування стратегії в межах встановлених управлінських рамок. Подібний підхід дозволяє підприємству зберігати контроль над процесами, але водночас обмежує його гнучкість, що може бути критичним у випадку різких ринкових трансформацій.

Третій квадрант характеризується поєднанням стабільного середовища та орієнтації на гнучке стратегування. Ця комбінація зустрічається рідше, однак може бути актуальною для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів навіть за умов передбачуваного ринку. Використання елементів процесного підходу або внутрішньокорпоративних адаптивних практик у стабільному середовищі дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність шляхом оперативного управління ресурсами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує підготовку до потенційних змін, формуючи внутрішню культуру гнучкості.

Четвертий квадрант об'єднує мінливе середовище та гнучке адаптивне стратегування, що відображає сучасну парадигму стратегічного управління в умовах високої невизначеності. Саме тут сконцентровані прогресивні методології, орієнтовані на постійне оновлення стратегічних рішень,

інновації та проактивне реагування на ринкові виклики. Підприємницька модель, концепція динамічних здібностей, антикрихість та стратегія "блакитного океану" демонструють новий рівень стратегічного мислення, де ключовим чинником успіху є не стільки здатність передбачати майбутнє, скільки вміння швидко адаптуватися, використовуючи зміни як джерело конкурентних переваг. Цей квадрант є найбільш релевантним для підприємств, що функціонують у турбулентних галузях, де виживання та розвиток залежать від швидкості прийняття управлінських рішень та інноваційної активності.

Аналіз представленої матриці методологічних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства засвідчив, що вибір стратегічної моделі має тісний зв'язок із рівнем динаміки зовнішнього середовища та управлінською гнучкістю підприємства. Визначено, що класичні підходи, орієнтовані на жорстке планування у стабільних умовах, поступово втрачають актуальність для більшості сучасних підприємств через неможливість забезпечення оперативного реагування на зміни та ризики, пов'язані з ринковою турбулентністю.

Водночас, адаптивні та інноваційно-орієнтовані концепції стратегування демонструють вищу ефективність в умовах мінливого середовища, оскільки передбачають постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, гнучкість управлінських рішень та проактивне формування конкурентних переваг. Однак застосування таких підходів потребує не лише відповідної управлінської культури, а й наявності чітко структурованого методичного забезпечення, яке б регламентувало процес формування, реалізації та коригування конкурентної стратегії.

Таким чином, результати проведеного аналізу вказують на необхідність розробки комплексного методичного забезпечення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, яке б враховувало:

- специфіку функціонування підприємства в умовах високої динаміки зовнішнього середовища;
- потребу у забезпеченні гнучкості стратегічного управління без втрати цілісності стратегічного курсу;
- інтеграцію сучасних інструментів стратегічного аналізу, прогнозування та адаптивного планування;
- механізми оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішні виклики.

Етапи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища наведено на рисунку 2.

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища передбачає застосування комплексного підходу, що базується на поетапному виконанні взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення адаптивності та стійкості стратегічного курсу. Вихідною позицією цього процесу є організація систематизованого моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на динаміку ринкових, технологічних і соціально-економічних змін. Такий моніторинг формує інформаційне підґрунтя для

гнучкого стратегічного управління, забезпечуючи актуальність даних, необхідних для прийняття рішень у контексті нестабільної ринкової кон'юнктури.

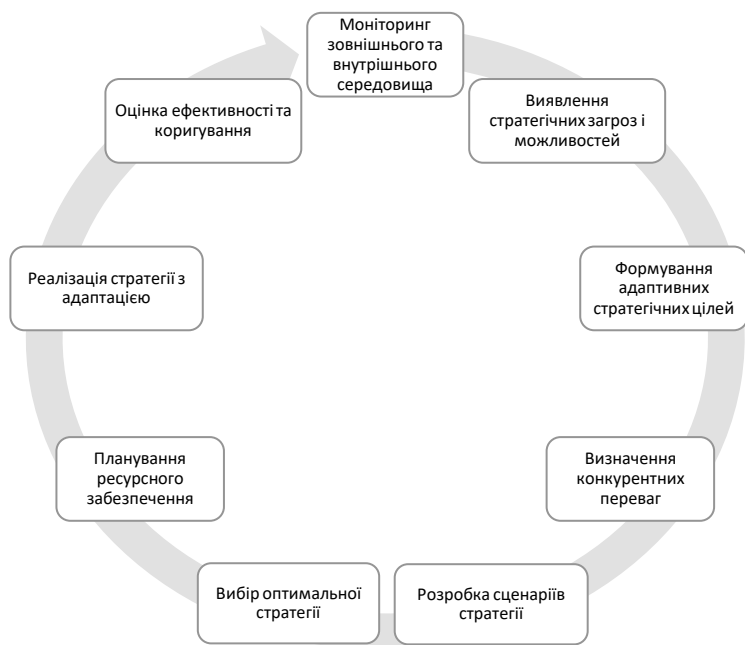


Рис. 2. Етапи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища, складено авторами

На основі отриманої аналітичної інформації здійснюється виявлення стратегічних загроз і можливостей, що постають перед підприємством. Враховуючи високий рівень невизначеності, цей етап набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати негативні фактори впливу, а й сформувати основу для використання позитивних змін як каталізатора подальшого розвитку. Своєчасне розпізнавання таких факторів сприяє зміцненню позицій підприємства шляхом проактивного стратегування.

Формування стратегічних цілей у зазначених умовах відбувається з урахуванням необхідності забезпечення їх адаптивності. Жорстко фіксовані цілі втрачають свою ефективність у середовищі, що постійно змінюється, тому підприємство має орієнтуватися на створення цільових орієнтирів, здатних до коригування залежно від ринкової ситуації. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічну спрямованість розвитку без втрати гнучкості в управлінських рішеннях.

Визначення конкурентних переваг у динамічних умовах пов'язане не лише з оцінкою наявних сильних сторін підприємства, а й з пошуком можливостей для їх удосконалення та створення нових переваг, що

відповідають актуальним ринковим запитам. Постійна робота над оновленням конкурентних переваг є фундаментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Наступним логічним кроком є розробка сценаріїв стратегії, що передбачає моделювання можливих варіантів розвитку подій з урахуванням мінливих факторів зовнішнього середовища. Використання сценарного підходу дозволяє підготувати підприємство до різних ринкових ситуацій, забезпечуючи стратегічну гнучкість та здатність до оперативного переходу між альтернативними напрямками дій.

Вибір оптимальної стратегії здійснюється на основі багатофакторного аналізу з урахуванням імовірності реалізації кожного із сценаріїв та потенціалу підприємства щодо їх впровадження. Умови постійних змін вимагають ухвалення рішень, які поєднують прагнення до розвитку із здатністю швидко адаптуватися до нових викликів.

Планування ресурсного забезпечення стратегії передбачає створення гнучкої системи управління ресурсами, що дозволяє ефективно їх перерозподіляти залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Врахування резервних можливостей і потенціалу швидкого реагування є ключовим для забезпечення безперервності стратегічного розвитку.

Реалізація стратегії в умовах мінливості базується на використанні адаптивних управлінських механізмів, які дозволяють коригувати тактичні дії без відхилення від стратегічних орієнтирів. Забезпечення гнучкості реалізації є визначальним фактором збереження конкурентоспроможності підприємства в ситуаціях невизначеності.

Завершальним етапом циклу є оцінка ефективності та коригування стратегії, що передбачає регулярний стратегічний аудит та внесення змін до обраного курсу відповідно до нових умов функціонування. Цей процес забезпечує не лише контроль досягнутих результатів, а й створює підґрунтя для початку нового циклу стратегічного планування, спрямованого на стале зростання підприємства в динамічному середовищі.

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища вимагає використання системного підходу до вибору методичного інструментарію на кожному етапі стратегічного процесу. Комплексне застосування сучасних методів аналізу, планування та контролю дозволяє забезпечити адаптивність стратегії, її релевантність до динамічних змін зовнішнього середовища та ефективну реалізацію цілей розвитку. Узагальнене представлення методичного забезпечення наведено у таблиці 1.

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства в умовах мінливого середовища передбачає не лише формальне планування, а й побудову динамічної системи, здатної інтегрувати постійно оновлювану інформацію, гнучкі управлінські рішення та культуру стратегічної адаптації. В умовах зростаючої ринкової турбулентності ключовим чинником успішності конкурентної стратегії стає не стільки точність початкового плану, скільки здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи баланс між стратегічною стабільністю та тактичною гнучкістю.

Таблиця 1. Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища, складено авторами

Етап	Методи
Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, Аналіз п'яти сил Портера, STEEP-аналіз, GAP-аналіз, Факторний аналіз, Метод експертних оцінок, Аналіз стейкхолдерів
Виявлення стратегічних загроз і можливостей	SWOT-матриця, Трендовий аналіз, Метод сценаріїв, Аналіз ризиків, Метод Делфі, Чутливий аналіз, Карта ризиків
Формування адаптивних стратегічних цілей	SMART, Дерево цілей, Balanced Scorecard, Метод сценарного планування, Метод експертних оцінок, OKR, Метод стратегічних пріоритетів
Визначення конкурентних переваг	VRIO-аналіз, SPACE-аналіз, Конкурентний профіль, Ланцюг цінностей Портера, Бенчмаркінг, Матричний аналіз конкурентних позицій, Ключові компетенції
Розробка сценаріїв стратегії	Сценарний аналіз, Матриця Ансоффа, Матриця БКГ, ADL/LC-матриця, PIMS-аналіз, Метод стратегічних альтернатив, Портфельний аналіз, Модель Г. Стейнера
Вибір оптимальної стратегії	SWOT + SPACE, Метод зважених критеріїв, Аналіз ефективності стратегічних альтернатив, Матриця GE/McKinsey, Дерево рішень, Експертні методи, Метод аналізу ієрархій
Планування ресурсного забезпечення	Ресурсний аналіз, Метод критичного шляху (CPM), PERT-аналіз, Графік Ганта, ABC/XYZ-аналіз, MRP, ERP-системи, Збалансована система показників (BSC), Фінансове планування, Аналіз рентабельності ресурсів, Capacity Planning
Реалізація стратегії з адаптацією	Методи проектного управління (PMBOK, PRINCE2), Agile, Scrum, Канбан, Контролінг, Управління за цілями (MBO), KPI-моніторинг, Balanced Scorecard, Метод швидкого реагування, Change Management, Dashboard-аналітика, Rolling Wave Planning
Оцінка ефективності та коригування	Стратегічний аудит, KPI-аналіз, BSC, Аналіз відхилень, Метод Lessons Learned, Gap-аналіз, Rolling Review

Основою такої системи виступає комплексне інформаційне забезпечення, яке охоплює як традиційні джерела (державна статистика, аналітичні звіти, внутрішня звітність підприємства), так і сучасні методи збору та обробки даних, включаючи цифрові платформи CRM, BI, SRM, ERP, а також інструменти прогнозування й аналізу ринкових тенденцій. Забезпечення якісного інформаційного потоку є необхідною умовою для обґрунтованого коригування стратегії в процесі її реалізації.

Важливою складовою є і організаційна структура стратегічного управління, яка повинна передбачати розподіл відповідальності між усіма функціональними підрозділами підприємства. Такий підхід сприяє формуванню єдиного стратегічного простору, де кожен елемент організації усвідомлює свою роль у досягненні цілей розвитку. При цьому визначальними факторами ефективності виступають швидкість прийняття рішень, підтримка

стратегії на всіх рівнях управління, а також здатність підприємства генерувати стратегічні альтернативи відповідно до динаміки ринку.

Формування гнучкої системи стратегування передбачає створення механізмів для постійного узгодження цілей між підрозділами, запобігання конфліктам інтересів та адаптації критеріїв ефективності до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку ініціативності, креативності, лідерства та відповідальності. Гнучка структура управління має забезпечувати не лише швидке реагування, а й створювати умови для реалізації потенціалу персоналу як одного з ключових драйверів стратегічного розвитку.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища потребує відходу від традиційних підходів жорсткого стратегічного планування, орієнтованих на стабільні ринкові умови. Проведений аналіз методологічних підходів підтвердив, що жорсткі стратегії, орієнтовані на стабільність зовнішнього середовища, є малоефективними в сучасних економічних реаліях, де домінують фактори невизначеності, швидкі технологічні зміни та зростання конкурентного тиску. Конкурентна стратегія сьогодні повинна ґрунтуватися на постійному моніторингу ринкової ситуації, здатності підприємства до швидкого коригування стратегічних рішень, інтеграції інноваційних підходів та проактивному створенні конкурентних переваг. Запропоноване методичне забезпечення процесу формування і реалізації конкурентної стратегії спрямоване на поєднання системності й гнучкості управління, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й використовувати їх як джерело розвитку і посилення своєї позиції на ринку. Визначальним чинником ефективності конкурентної стратегії в умовах мінливого середовища є здатність до динамічного балансування між стратегічною стабільністю та необхідністю постійної адаптації, що формує основу для сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності.

1. Mintzberg H. & Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. 6 (3). Pp. 257-272.
2. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall International Editions, 1992.
3. Mintzberg H. Rethinking strategic planning. *Long Range Planning*. 1994. 27 (3). Pp. 12-30.
4. Porter M. What is Strategy. *Harvard Business Review*, Nov/Dec1996. Pp. 61-78
5. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1 Pp. 95-117.
6. Кім В. Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану ; пер. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 290 с.
7. Гавенко М. С., Шарко В. В, Лоянич Г. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Т. 1. С. 222-226
8. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
9. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Полтава, 2016. 18 с.
10. Фоцій П. М., Ковшик В. І., Фоцій М. Д. Розробка конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*; зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 6. С. 89-93.

11. Фошій М. Д., Фошій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 67-71.

12. Байдін М. В., Кошоба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. Вип. 1(44). С. 72-77.

13. Черняева А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2024. Вип. 2(75). С. 96-99.

1. Mintzberg H. & Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal. 1985. 6 (3). Pp. 257-272.

2. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall International Editions, 1992.

3. Mintzberg H. Rethinking strategic planning. Long Range Planning. 1994. 27 (3). Pp. 12-30.

4. Porter M. What is Strategy. Harvard Business Review, Nov/Dec1996. Pp. 61-78

5. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal. 1991. 12:1 Pp. 95-117.

6. Kim V. Ch., Moborn R. Perekhid do blakytneho okeanu ; per. z anhl. Kharkiv : Klub simeino-ho dozvillia, 2018. 290 s.

7. Havenko M. S.,, Sharko V. V, Loianych H. S. Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva torhivli. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2017. № 6. T. 1. S. 222-226

8. Ivanov Yu. B. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva :monohrafiia / Yu. B. Ivanov. Kharkiv : VD «INZhEK», 2006. 383 s.

9. Kryvoruchko O. S. Formuvannia konkurentnykh stratehii torhovelynykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsikh : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01. Poltava, 2016. 18 s.

10. Foshchii P. M., Kovshyk V. I., Foshchii M. D. Rozrobka konkurentnoi stratehii dlia promyslovykh pidpriemstv na osnovi ochikuvanoi rezultatyvnosti diialnosti. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI", 2023. № 6. S. 89-93.

11. Foshchii M. D., Foshchii P.M. Osnovni pryntsypy ta etapy formuvannia konkurentnoi stratehii promysloвого pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI", 2022. № 4. S. 67-71.

12. Baidin M. V., Kotsiuba O. O., Makovetska I. M. Rozrobka stratehii pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2024. Vyp. 1(44). S. 72-77.

13. Cherniaieva A. O., Radchenko I. O. Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku torhovelynykh pidpriemstv. Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator». 2024. Vyp. 2(75). S. 96-99.