

М.Д. ФОЦІЙ, П.М. ФОЦІЙ

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретичні і практичні засади формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Виділено завдання конкурентної стратегії промислового підприємства. Відповідно до визначених завдань описано вимоги, які потрібно врахувати при формуванні конкурентної стратегії. Проаналізовано різні підходи до процесу формування конкурентної стратегії. Вивчення фахової літератури дало змогу виокремити такі основні принципи формування конкурентної стратегії. Для підвищення ефективності впровадження конкурентної стратегії процес формування має бути тісно пов'язаний із її реалізацією, в ході якої об'єктами коригувань стають виявлені відхилення. Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії промислового підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. В роботі виділено послідовність етапів процесного підходу до формування конкурентної стратегії промислового підприємства. В основі процесного підходу до формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності промислового підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети. Незважаючи на особливості процесу формування конкурентної стратегії промислового підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – створення більшої цінності для споживачів і інших зацікавлених сторін порівняно з конкурентами. Формування дієвої конкурентної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Ключові слова: конкурентна стратегія; промислове підприємство; формування стратегії; формування конкурентної стратегії; процесний підхід до формування конкурентної стратегії

M. FOSHCHII, P. FOSHCHII

THE MAIN PRINCIPLES AND STAGES OF THE COMPETITIVE STRATEGY FORMATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article examines the theoretical and practical tasks of the competitive strategy formation of an industrial enterprise. The task of the competitive strategy of an industrial enterprise is highlighted. In accordance with the defined tasks, the requirements that need to be taken into account in the formation of a competitive strategy are described. Different approaches to the process of competitive strategy formation are analyzed. The study of specialized literature made it possible to single out the following basic principles of competitive strategy formation. In order to increase the effectiveness of the competitive strategy implementation, the formation process should be closely related to its implementation, during which the identified deviations become the objects of adjustments. It should be noted that the process of the competitive strategy formation of an industrial enterprise should be characterized by complexity and completeness. In the work, the sequence of the process approach stages to the competitive strategy formation of an industrial enterprise is highlighted. The basis of the process approach to competitive strategy formation is the general strategy of the enterprise, which is a comprehensive plan of the industrial enterprise's activity, which ensures the realization of its mission and goals and is mainly focused on increasing long-term efficiency. Actually, the concept is a complex of certain provisions that are connected by the main idea and aimed at achieving a specific goal. Despite the peculiarities of the competitive strategy formation process of an industrial enterprise, most approaches are united by a common goal - creating greater value for consumers and other interested parties compared to competitors. The formation of an effective competitive strategy is a complex and multifaceted process, a necessary prerequisite for achieving the sustainable functioning of the enterprise, and it has an undeniable practical value. Implementation of a competitive strategy taking into account the market situation, timely analysis, response to deviations from target guidelines and reaction to external and internal changes will allow the enterprise to form and strengthen its competitive advantages and market position.

Keywords: competitive strategy; industrial enterprise; strategy formation; forming a competitive strategy; a process approach to the formation of a competitive strategy

Вступ. В умовах нестабільності економіки, посилення конкуренції, підвищення вимогливості споживачів до якості продукції, важливе місце в управлінні підприємством відводиться розробці та реалізації конкурентної стратегії, орієнтованої на формування конкурентних переваг, методів та способів ведення конкурентної боротьби, які дозволили б промислового підприємству довгостроково та стійко функціонувати на ринку.

Аналіз стану питання. В даний час у світовій та вітчизняній економічній науці інтенсивно розвиваються дослідження, спрямовані на формування конкурентних стратегій та стратегічної поведінки підприємств в умовах, які швидко змінюються. Тим не менш, більшість таких досліджень носять описовий характер, і лише в невеликій кількості робіт міститься конкретний інструктивний матеріал.

Мета роботи. Метою даної статті є

дослідження теоретичних і практичних засад формування конкурентної стратегії промислового підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питанням формування конкурентної стратегії в сучасних вітчизняних наукових колах приділяється велика увага, доцільно виділити наукові роботи вітчизняних авторів Ю.Б. Іванова [1], Т.І. Лепейко [2], Н.С. Краснокутської [3], І.Ф. Кошелупова [4], М. Полухович [5]. Незважаючи на глибоке теоретичне опрацювання питань формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств, залишаються маловивченими практичні аспекти цієї проблеми. Тому необхідні наукові дослідження з питань методичного забезпечення розробки та реалізації конкурентних стратегій відповідно до особливостей функціонування промислових підприємств в умовах конкурентного середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Компанія для досягнення конкурентних цілей має визначити ринкові позиції, наявні ресурси, джерело конкурентних переваг і характер ринкових дій, тобто сформувавши набір конкурентних стратегій.

М. Портера [6] виділив наступні завдання конкурентної стратегії:

а) синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

б) інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

в) орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

ж) бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

Відповідно до визначених вище завдань конкурентної стратегії, її формування має враховувати такі вимоги:

– повинні бути відібрані і розгорнуті основні елементи базової стратегії;

– необхідно чітко встановити роль кожного з підрозділів промислового підприємства під час реалізації стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

У теорії та практиці використовуються різні підходи до формування конкурентних стратегій.

М. Портер вважає, що формування конкурентних стратегій значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають [6]:

– характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами;

– внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння;

– соціально-політичні фактори;

– мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процесі впровадження обраної стратегії.

За узагальненням М. Портера, процес формування стратегії конкуренції включає [6]:

– аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);

– виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;

– аналіз типів конкурентних стратегій;

– вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.

У 1984 році Г. Мінцберг розробив уніфікований підхід до формування стратегії, згідно якого пропонується використовувати в процесі формування стратегії три підходи [7]:

– плановий;

– підприємницький;

– інтуїтивний (модель «навчання на досвіді»).

За умов використання планової моделі стратегія проходить стадію розробки в так званому «плановому режимі». Тут передбачається добір і залучення висококваліфікованих фахівців, які на основі своїх знань і вмінь, використовуючи наукові методи, визначають можливі бажані результати. Потім знаходять найефективніший шлях досягнення цих результатів. В останніх двох моделях головна роль належить керівнику. Від його досвіду, знань, умінь бачити й передбачати майбутнє залежить живучість і чутливість обраної стратегії до зовнішнього середовища, процвітання організації.

Сьогодні з трьох вищезгаданих підходів перевагу надають підприємницькому, оскільки він більшою мірою враховує реальну потребу промислового підприємства у боротьбі за виживання на ринку.

На основі існуючих підходів Ф. Котлер спробував виділити й побудувати більш ширшу модель процесу формування конкурентної стратегії, яка охоплює [8]: формування й декларування програми фірми, постановка завдань і визначення мети фірми, розробка планів розвитку господарського портфеля, реалізація конкурентної стратегії.

Іванов Ю. Б. вважає, що конкурентна стратегія як ретельно сформована програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками [1]:

– реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому;

– розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами;

– об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;

– вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент

Іванов Ю. Б. розглядає процес формування конкурентних стратегій як послідовність (циклічність) чотирьох етапів:

– оцінка існуючої конкурентної стратегії;

– розробка нової конкурентної стратегії;

– оцінка ризику;

– вибір стратегічних альтернатив [1].

За думкою Кошелупова І. Ф., базовими принципами формування конкурентної стратегії є [4]:

принцип ринкової орієнтації; принцип цільової спрямованості; принцип комплексності; принцип багатоваріантності; принцип інтерактивності; принцип гнучкості; принцип реалістичності.

Не заперечуючи важливість зазначених вимог, з нашої точки зору, цей перелік має бути розширений. Вивчення фахової літератури [1-8] дало змогу виокремити такі основні принципи формування конкурентної стратегії:

- цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей);
- системність (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії);
- обмеженість ресурсів;
- комплексність (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії);
- альтернативність (вибір конкурентної стратегії з великої кількості);
- оптимальність (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління);
- послідовність дій, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу;
- керованість (процес впливу керуючої системи на керовану);
- гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища);
- ефективність (реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів).

В основі процесного підходу до формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності промислового підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети. Вона повинна базуватися на поєднанні ринкового та ресурсного підходів, акцентуючи увагу на специфіці ринку, технологічних новаціях виробництва продукції, розширенні торговельних відносин тощо.

Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи мають бути взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонувати на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Т. І. Лепейко вважає, що процес формування конкурентної стратегії включає такі етапи [2]:

- визначення цілей конкурентної боротьби;
- аналіз факторів зовнішнього середовища;
- аналіз стратегічного потенціалу;
- визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформувати нові;
- формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії, за такого підходу, є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів.

З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху промислового підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання множини конкурентних стратегій у роботі [5] запропоновано здійснювати на основі визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості.

Крім визначених критеріїв, формуючи конкурентну стратегію, підприємство повинно також враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);

– розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

– динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу;

– ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках);

– конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку;

– специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу.

Для підвищення ефективності впровадження конкурентної стратегії процес формування має бути тісно пов'язаний із її реалізацією, в ході якої об'єктами коригувань стають виявлені відхилення. Основними причинами можливих відхилень під час реалізації конкурентної стратегії є управлінські:

– відсутність чіткого переходу стратегічних цілей в індивідуальні планові завдання;

– відсутність довгострокового бачення, фокусування на короткотермінові результати;

– відсутність визначеності основних процесів при реалізації;

– неузгодженість особистих цілей виконавців.

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії промислового підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження нами пропонується узагальнене бачення процесного підходу до формування конкурентної стратегії, яке охоплює 5 етапів (рис. 1).



Рисунок 1 – Послідовність етапів процесного підходу до формування конкурентної стратегії промислового підприємства

Розглянемо більш детально кожен із етапів.

Перший етап – етап підготовки, який передбачає проведення досліджень за двома напрямками:

1) визначення місії;

2) розробка цілей.

Місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років і у цілому відображає:

– завдання підприємства з погляду її основних послуг або продукції, її основних ринків і основних технологій;

– зовнішнє середовище навколо фірми;

– культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

– бачення того, яким підприємство хоче стати.

Визначення місії дає чітке уявлення про те, яку цінність підприємство намагається створити та запропонувати своїм споживачам, і яким чином воно прагне обслуговувати певний сегмент ринку.

Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей промислового підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.

Другий етап – аналітичний етап, який також містить дві складові:

– аналіз внутрішнього середовища промислового підприємства;

– аналіз зовнішнього середовища промислового підприємства.

Аналіз внутрішніх можливостей підприємства включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінку їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Під час проведення такого аналізу, на наш погляд, важливо не тільки здійснювати внутрішню діагностику різних аспектів діяльності підприємства, але й дотримуватися принципів бенчмаркінгу та порівнювати його ресурсне забезпечення з найкращими практиками в галузі для вибору оптимального напрямку конкурентного розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища промислового підприємства – процес дослідження макро- та мікрооточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення його мети. При цьому найбільшу увагу, на наш погляд, варто приділяти вивченню таких ситуативних характеристик:

– взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення;

– складність зовнішнього середовища;

– його динамічність і невизначеність.

Третій етап – прогнозно-плановий, тобто визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності промислового підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку та розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

Четвертий етап передбачає вибір оптимальних альтернатив з урахуванням вимог щодо забезпечення досягнення цілей та уникнення небажаних загроз. Саме на цьому етапі відбувається остаточне прийняття рішення з реалізації тієї чи іншої конкурентної стратегії, беручи до уваги вплив численних факторів – сфери економічної діяльності, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Останній етап – моніторинг і оцінка результативності обраної стратегії на предмет досягнення задекларованих кінцевих результатів. Зміст результативності та система показників для її оцінки в контексті формування конкурентної стратегії промислового підприємства детальніше будуть розглянуті в наступних розділах дисертації, але в цілому вона може враховувати як монетарні (грошові) показники, так і немонетарні показники.

Таким чином, незважаючи на особливості процесу формування конкурентної стратегії промислового підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – створення більшої цінності для споживачів і інших зацікавлених сторін порівняно з конкурентами. Формування дієвої конкурентної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Висновки. Запропонована послідовність етапів процесного підходу до формування конкурентної стратегії дозволить забезпечити її цілеспрямованість і узгодженість як із ціннісними пріоритетами, так і з ресурсним забезпеченням та ринковими можливостями. Разом з тим, досягнення цілей залежить не тільки від правильності обраних засобів і дій, але і від їх правильної постановки, що актуалізує наступні дослідження авторів. Перспективні напрямки дослідження – вивчення питань результативності діяльності промислового підприємства під час реалізації його конкурентної стратегії.

Список літератури

1. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія; ХНЕУ. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

2. Лепейко Т.І, Кіпа Д. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
3. Краснокутська Н. С., Фощій П. М. Визначення конкурентних стратегій підприємств кондитерської промисловості в залежності від їх впливу на результативність. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Київ : ВД «Гельветика», 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 30–36.
4. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014. № 46. С.225–231.
5. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 118–128.
6. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1998. 658 p.
7. Mintzberg H., Ahlstrand Br., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. 2005. 419 p.
8. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. Pearson Education, Inc. 2016. 842 p.

References (transliterated)

1. Ivanov Yu.B. *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise]: Monohrafiia; KhNEU. Kharkiv : VD «INZHEK», 2006. 383 s.
2. Lepeiko T.I, Kipa D. *Mekhanizm formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva*. [The mechanism of formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Akademichnyi ohliad*. 2014. no 2 (41). pp. 64–69.
3. Krasnokutska N. S., Foshchii P. M. *Vyznachennia konkurentnykh stratehii pidpriemstv kondyterskoi promyslovosti v zalezhnosti vid yikh vplyvu na rezul'tatyvniist*. [Determination of competitive strategies of the confectionery industry depending on their impact on productivity.] *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Kiev : VD «Helvetyka», 2020. T. 31 (70). no 4. pp. 30–36.
4. Koshelupov I.F. *Systema konkurentnykh stratehii pidpriemstva*. [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2014. № 46. S.225–231.
5. Poliukhovych M. *Analiz pidkhodiv do formuvannia konkurentnoi stratehii rozvytku pidpriemstva*. [Analysis of approaches to the formation of a competitive strategy for enterprise development.]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. T.: TNTU, 2021. Tom 69. no 2. pp. 118–128.
6. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1998. 658 p.
7. Mintzberg H., Ahlstrand Br., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. 2005. 419 p.
8. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. Pearson Education, Inc. 2016. 842 p.

Надійшла (received) 08.12.2022

Відомості про автора / About the Author

Фощій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia Dmytrivna) – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e-mail: Mariia.Foshchii@kphi.edu.ua

Фощій Петро Миколайович (Foshchii Petro Mykolaiovych) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e-mail: Petro.Foshchii@kphi.edu.ua