

**П.М. ФОЦІЙ, В.І. КОВШИК, М.Д. ФОЦІЙ**  
**РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ**  
**ОЧІКУВАНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті досліджено теоретичні і практичні засади розробки конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності. Було розглянуто результативність у проєкційному представленні, вибір напрямку здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різні інформаційна база та показники, які аналізуються: ринкова проєкція (визначається результативність показниками конкурентоспроможності й ринкової вартості); фінансова проєкція (аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості); витратна проєкція (результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності); нефінансова (неекономічна) проєкція. Систематизовано рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств. Тому на основі проведених аналізів впливу факторів на загальну результативність діяльності промислових підприємств, а також на основі класифікації конкурентних стратегій та їх проявлень було розроблено новий метод формування конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності підприємства, який базується на рейтингу їх впливу. Для розробки конкурентної стратегії на основі очікуваної результативності діяльності обрано підприємства, на який відбудеться впровадження розробленої методики п–Підприємство 1 та Підприємство 2. Спрогнозовано, що найбільшого покращення результативності діяльності Підприємство 1 очікується після концентрації на витратній проєкції, а найменшого – після концентрації на фінансовій чи нефінансовій проєкції. Для Підприємство 2 спостерігаються інші результати: найбільшого покращення очікується після концентрації на ринковій проєкції, а найменшого – після концентрації на фінансовій. В результаті досліджень впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості було рекомендовано реалізацію стратегії найменш сукупні витрати (за М. Портером) для Підприємство 1 та стратегію широкої диференціації – для Підприємство 2. Очікується, що реалізація запропонованих стратегій дозволить покращити наявну загальну результативність в 2 рази.

**Ключові слова:** результативність діяльності; конкурентна стратегія; промислове підприємство; формування стратегії; розробка конкурентної стратегії; очікувана результативність діяльності

**P. FOSHCHII, V KOVSHIK, M. FOSHCHII**  
**DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON**  
**EXPECTED PERFORMANCE**

The article explores the theoretical and practical principles of developing a competitive strategy for industrial enterprises based on expected performance effectiveness. It examines performance in projection representation, with the selection of direction depending on the purpose of use, and accordingly, different informational bases and indicators are applied and analyzed: market projection (evaluating performance through competitiveness indicators and market value), financial projection (analyzing profitability indicators, economic value added), cost projection (performance expressed in cost indicators and efficiency ratios), and non-financial projection. The impact rating of competitive strategies on the overall performance of industrial enterprises is systematized. Therefore, based on the conducted analyses of factors influencing the overall performance of industrial enterprises and the classification of competitive strategies and their manifestations, a new method for forming a competitive strategy based on expected performance results was developed, which is based on their impact rating. For developing a competitive strategy based on expected performance effectiveness, companies were selected for the implementation of the developed methodology in section 3.2 - Enterprise 1 and Enterprise 2. It is forecasted that Enterprise 1 will experience the most significant performance improvement after focusing on cost projection, and the least improvement after focusing on financial or non-financial projection. For Enterprise 2, different results are observed: the greatest improvement is expected after focusing on market projection, and the least after focusing on financial projection. As a result of the research on the impact of competitive strategy on the performance of confectionery industry enterprises, it was recommended to implement the least cost strategy (according to M. Porter) for Enterprise 1 and a broad differentiation strategy for Enterprise 2. It is expected that the implementation of the proposed strategies will double the existing overall performance.

**Keywords:** performance; competitive strategy; industrial enterprise; strategy formulation; development of competitive strategy; expected performance

**Вступ.** У сучасних непростих умовах забезпечення сталого рівня ефективності промислового підприємства вимагає більше, ніж лише наявність конкурентоспроможної продукції, розвинених технологій виробництва та розгалуженої системи збуту. Сучасний ринок відрізняється великою кількістю трансформаційних викликів, насиченістю різноманітною продукцією та конкуруючими аналогами. У зв'язку з цим, промисловим підприємствам необхідно оперативно реагувати на ці виклики шляхом підвищення якості продукції, удосконалення систем управління та розвитку конкурентних переваг. При цьому, вони повинні бути готовими до відповідних змін у принципах розробки та реалізації конкурентних стратегій, які відповідають викликам та потребам ринкового середовища.

**Аналіз стану питання.** Умови ринку, що постійно змінюються, технологічний прогрес, конкуренція і вимоги споживачів вимагають від промислових підприємств постійного аналізу та адаптації своїх

конкурентних стратегій. Очікувана результативність діяльності дозволяє підприємствам прогнозувати свої результати в умовах змінного середовища і вчасно реагувати на негативні та позитивні виклики. Врахування цієї очікуваної результативності при розробці конкурентної стратегії допомагає підприємствам стати більш адаптивними, конкурентоспроможними та успішними на ринку. Такий підхід сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності бізнесу та забезпеченню стабільного розвитку компаній в умовах нестабільності і змін.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад розробки конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** У сучасних вітчизняних наукових колах велику увагу приділяють питанням розробки конкурентної стратегії. Це відображено у роботах вітчизняних авторів [1-7], таких як Н.С. Краснокутська,

І.Ф. Кошелупов, М. В. Полухович, Ю.Б. Иванов, Т.І. Лепейко. Незважаючи на глибоке теоретичне дослідження цих питань, практичні аспекти залишаються маловивченими. Тому потрібні наукові дослідження, спрямовані на методичне забезпечення розробки та реалізації конкурентних стратегій, враховуючи особливості очікуваної результативності діяльності.

#### Викладення основного матеріалу дослідження.

На основі систематизації науково-методичних підходів поняття «результативність діяльності підприємства» Краснокутська Н.С. та Фошій П.М. [1] запропонували розглядати дане поняття в проекційному представленні, вибір напрямку здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різні інформаційна база та показники, які аналізуються:

- ринкова проекція (визначається результативність показниками конкурентоспроможності й ринкової вартості);
- фінансова проекція (аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості);
- витратна проекція (результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності);
- нефінансова (неекономічна) проекція (результативність відображається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності).

Розглянувши основні види конкурентних стратегій виявлено, що кожен із видів конкурентних стратегій впливає по-різному на ту чи іншу проекцію результативності, а отже і на результативність в цілому. Тому при формуванні конкурентної стратегії

потрібно не забувати про її вплив на результативність діяльності підприємства.

У своїй праці [2] дослідники запропонували методичний підхід до бальної експрес-оцінки проекцій результативності діяльності підприємств:

- крок 1 – формування інформаційної бази для експрес-оцінки результативності;
- крок 2 – розрахунок показників результативності по 4 проекціях: ринковій, фінансовій, витратній та нефінансовій;
- крок 3 – вивчення динаміки показників результативності;
- крок 4 – перехід від лінгвістичних оцінок динаміки до бальної шкали;
- крок 5 – узагальнення оцінок за кожною проекцією результативності;
- крок 6 – формування висновку щодо реальних конкурентних стратегій.

У статті [3] на основі проведення таксономічного аналізу було побудовано рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств. В таблиці 1 ведено систематизований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств.

Згідно отриманих результатів, побудований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств показує, що найбільший вплив чинить стратегія широкої диференціації (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда), а найменший – стратегія максимізації частини ринку (історична) (І. Ансоффа).

Таблиця 1 – Систематизований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств

| Місце | Стратегії  | Вплив на проекцію результативності діяльності |
|-------|--|---|
| 1     | Стратегія широкої диференціації (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда)   | Ринкова, Фінансова, Нефінансова               |
| 2     | Стратегія диференціації продукції (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Стратегія диференціації товарів/послуг (І. Ансоффа)   | Фінансова                                     |
| 3     | Стратегія негайного реагування на потреби (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Сфокусована стратегія на базі низьких витрат (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда), Комутантна (А. Ю. Юданова)   | Ринкова, Фінансова                            |
| 4     | Диференціація (М. Портера), Віолентна (А. Ю. Юданова)  | Фінансова, Нефінансова                        |
| 5     | Найменші сукупні витрати (М. Портера)  | Фінансова, Витратна                           |
| 6     | Стратегія оптимальних витрат (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда)  | Витратна, Нефінансова                         |
| 7     | Патієнтна (А. Ю. Юданова)  | Ринкова, Нефінансова                          |
| 8     | Стратегія зниження собівартості продукції (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Стратегія лідерства за витратами (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда)   | Витратна                                      |
| 9     | Стратегія сегментування ринку (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Стратегія диференціації ринку (ринкової ніші) (І. Ансоффа), Експлерента (А. Ю. Юданова), Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту стратегій (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда), Зосередження (М. Портера) | Ринкова                                       |
| 10    | Стратегія реалізація нововведень (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова)   | Нефінансова                                   |
| 11    | Стратегія максимізації частини ринку (історична) (І. Ансоффа)  | Ринкова, Витратна                             |

В статті [8] автори запропонували узагальнене бачення процесного підходу до формування конкурентної стратегії, яке охоплює 5 етапів:

- Етап 1 – Підготовчий;
- Етап 2 – Аналітичний;
- Етап 3 – Прогнозно-плановий;
- Етап 4 – Вибору альтернатив;
- Етап 5 – Моніторингу та оцінки результативності.

На основі дослідження наукової літератури [1-7] та попередніх напрацювань авторів [8] пропонується узагальнений механізм розробки конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності промислового підприємства (рис.)

Таким чином, етапність формування конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності промислового підприємства залишилась теж п'яти кроковою. Однак, через вплив майбутньої конкурентної стратегії на результативність

підприємства в IV етап додано 2 варіанта для урахування очікуваної результативності діяльності підприємства, що і становитиме підґрунтя для вибору конкурентної стратегії.

Пропонується розглянути запропоноване методичне забезпечення на практиці.

Для цього обрано 2 промислових підприємства. Підприємство 1 – велике промислове підприємство, входить в п'ятірку лідерів. Підприємство 2 – середнє підприємство.

1 Етап 1 – Підготовка:

Місія і цілі підприємств залишається без зміни.

2 Етап 2 – Аналітичний.

З використанням методичного підходу до бальної експрес-оцінки проєкцій результативності діяльності підприємств. Загальні результати дослідження впливу наявної конкурентної стратегії промислових підприємств по 0-2-бальній шкалі зведено в таблиці 2.

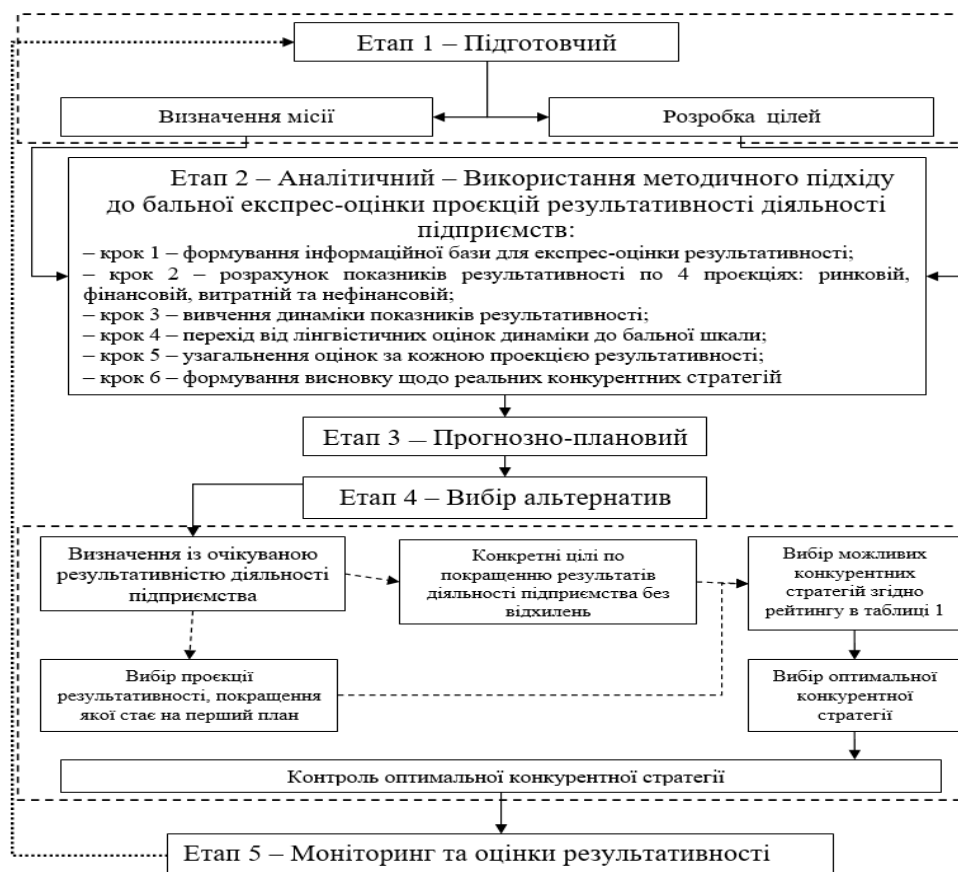


Рис. – Структурно-логічна схема розробки конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності промислового підприємства (розроблено авторами на основі [1-8])

Таблиця 2 – Результати дослідження впливу наявної конкурентної стратегії обраних промислових підприємств

| Підприємство   | Проекції результативності |      |      |      |          |
|----------------|---------------------------|------|------|------|----------|
|                | Рин.                      | Фін. | Вит. | Неф. | Загальна |
| Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
| Підприємство 2 | 0                         | 2    | 0    | 2    | 2        |

Як видно з таблиці 2 результативність обраних підприємств дуже далека від ідеальної. В результаті проведення аналітичного етапу було виявлено, що результативність Підприємства 1 в 2 рази менша від «еталонної результативності», а Підприємства 2 – в 4 рази.

3 Етап 3 – Прогнозно-плановий.

Далі спрогнозуємо результативність діяльності підприємств Підприємство 1 і Підприємство 2 в залежності від реалізації певної конкурентної стратегії. Результати наведено в табл. 3.3. В якості № в табл. 3 вибрано місце стратегій в рейтингу із табл. 1

В як видно з табл. 3 не всі конкурентні стратегії чинять вплив на результативність, це пов'язано із специфікою вже реалізованих стратегій на підприємствах. В табл. 4 наведено зміни по загальній результативності для кожної із можливих стратегій.

Як видно з табл. 4 лише 3 стратегії принесуть зміни одразу для Підприємство 1 і Підприємство 2 – це 9, 6 і 5 стратегії. 4 стратегії не принесуть зміни, тому що ці підприємства реалізують такі конкурентні стратегії, які уже здійснюють вплив на ті ж проєкції результативності.

Так в результаті прогнозно-планового етапу було виявлено, що не всі можливі конкурентні стратегії принесуть зміни. Так 6 конкурентних стратегій не покращать результативність діяльності Підприємства 1., а 4 – для Підприємства 2

4 Етап 4 – Вибір оптимальних альтернатив

Таблиця 3 – Прогноз результативності діяльності підприємств Підприємство 1 і Підприємство 2 в залежності від реалізації певної конкурентної стратегії

| №  | Підприємство   | Проєкції результативності |      |      |      | Загальна |
|----|----------------|---------------------------|------|------|------|----------|
|    |                | Рин                       | Фін. | Вит. | Неф. |          |
| 1  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
| 2  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 0    | 2    | 2        |
| 3  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
| 4  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 0    | 2    | 2        |
| 5  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 2    | 2    | 8        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 2    | 2    | 4        |
| 6  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 2    | 2    | 8        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 2    | 2    | 4        |
| 7  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
| 8  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 0    | 2    | 2        |
| 9  | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 1    | 2    | 6        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 2    | 2    | 4        |
| 10 | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 0    | 2    | 4        |
|    | Підприємство 2 | 0                         | 2    | 0    | 2    | 2        |
| 11 | Підприємство 1 | 2                         | 2    | 2    | 2    | 8        |
|    | Підприємство 2 | 2                         | 2    | 2    | 2    | 8        |

Розглянемо ситуацію, коли підприємство першочерговою ціллю ставить покращення однієї із 4 проєкцій результативності. В табл. 5 наведемо можливі стратегії по кожній із проєкцій результативності.

Для оцінки отриманих даних використаємо регресійне дерево – засіб для прийняття рішень. Структура дерева являє собою «листя» і «гілки». На ребрах («гілках»)

дерева рішення записані атрибути, від яких залежить цільова функція, в «листі» записані значення цільової функції, а в інших вузлах – атрибути, за якими розрізняються випадки.

Таблиця 4 – Зміни загальної результативності Підприємство 1 і Підприємство 2 від реалізації стратегій

| №  | Підприємство   | Наявна | Прогнозована | Зміна |
|----|----------------|--------|--------------|-------|
|    | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 4            | 2     |
| 2  | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 2            | 1     |
| 3  | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 4            | 2     |
| 4  | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 2            | 1     |
| 5  | Підприємство 1 | 4      | 8            | 2     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 4            | 2     |
| 6  | Підприємство 1 | 4      | 8            | 2     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 4            | 2     |
| 7  | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 4            | 2     |
| 8  | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 2            | 1     |
| 9  | Підприємство 1 | 4      | 6            | 1,5   |
|    | Підприємство 2 | 2      | 4            | 2     |
| 10 | Підприємство 1 | 4      | 4            | 1     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 2            | 1     |
| 11 | Підприємство 1 | 4      | 8            | 2     |
|    | Підприємство 2 | 2      | 8            | 4     |

Таблиця 5 – Прогнозовані зміни загальної оцінки результативності, якщо на першому місці підприємства планує покращити показники лише 1 проєкцію, а зміна інших стає на другий план

| Проєкція    | Підприємство 1 |     |   |   | Підприємство 2 |   |   |   |   |
|-------------|----------------|-----|---|---|----------------|---|---|---|---|
| Ринкова     | 2              | 1,5 | 1 | 1 | 1              | 4 | 2 | 2 | 2 |
| Фінансова   | 2              | 1   | 1 | 1 | 1              | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Витратна    | 2              | 1   | 2 | 2 | 2              | 4 | 1 | 2 | 2 |
| Нефінансова | 1              | 1   | 2 | 1 | 1              | 1 | 2 | 2 | 1 |

Подібні дерева рішень широко використовуються в інтелектуальному аналізі даних. Мета полягає в тому, щоб створити модель, яка передбачає значення цільової змінної на основі декількох змінних на вході.

В результаті розрахуємо можливі зміни по кожній проєкції для Підприємство 1:

$$- \text{ринкова} = 0,2*2+0,2*1,5+0,2*1+0,2*1+0,2*1 = 1,3$$

$$- \text{фінансова} = 0,2*2+0,2*1+0,2*1+0,2*1+0,2*1 = 1,2$$

$$- \text{витратна} = 0,25*2+0,25*1+0,25*2+0,25*2 = 1,75$$

$$- \text{нефінансова} = 0,2*1+0,2*1+0,2*2+0,2*1+0,2*1 = 1,2$$

Розрахуємо можливих змін по кожній проєкції для Підприємство 2:

$$- \text{ринкова} = 0,2*4+0,2*2+0,2*2+0,2*2+0,2*2 = 2,4$$

$$- \text{фінансова} = 0,2*2+0,2*1+0,2*2+0,2*1+0,2*1 = 1,4$$

$$- \text{витратна} = 0,25*4+0,25*1+0,25*2+0,25*2 = 2,25$$

$$- \text{нефінансова} = 0,2*1+0,2*2+0,2*2+0,2*1+0,2*2 = 1,6$$

Отже, прогнозовано, що найбільшого покращення результативності діяльності Підприємство 1 очікується після концентрації на витратній проєкції, а найменшого – після концентрації на фінансовій чи нефінансовій проєкції.

Для Підприємство 2 спостерігаються інші результати: найбільшого покращення очікується після концентрації на ринковій проєкції, а найменшого – після концентрації на фінансовій.

Підприємство 1 – в результаті вибору проєкції результативності, покращення якої стає на перший план (згідно цілей) було обрано витратну. Тому згідно рейтингу впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності промислових підприємств рекомендується реалізація стратегії найменші сукупні витрати (М. Портера).

Підприємство 2 – В результаті було обрано ринкову проєкцію, яка стала на перший план. Згідно рейтингу впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності промислових підприємств рекомендується реалізація стратегії широкої диференціації (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда).

– Етап 5 – Моніторинг та оцінка результативності.

Згідно моніторингу та оцінки результативності, можна зробити висновок, що реалізація даної стратегії для Підприємства 1 принесе покращення і змінить наявну результативність в 2 рази, що наблизить до «еталонної результативності». А реалізація стратегії широкої диференціації для Підприємства 2 принесе покращення і покращить наявну результативність в 2 рази.

**Висновки.** На основі проведених аналізів впливу факторів на загальну результативність діяльності промислових підприємств, а також на основі класифікації конкурентних стратегій та їх проявлень було розроблено новий метод формування конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності підприємства, який базується на рейтингу їх впливу. Перспективні напрямки дослідження – вивчення впливу інноваційних конкурентних стратегій на результативність діяльності промислових підприємств.

#### Список літератури

1. Краснокутська Н.С., Фошій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 217–233
2. Краснокутська Н. С., Фошій 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). No 4. С. 30–36
3. Фошій П.М. Краснокутська Н.С. Рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. *Причорноморські економічні студії. Одеса : Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій*, 2020. № 54. С. 143–150.

4. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014. No 46. С.225–231.
5. Полохович М.В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 69. No 2. С. 118–128
6. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія; ХНЕУ. Харків: ВД «НЖЕК», 2006. 383 с.
7. Лепейко Т.І, Кіпа Д. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. No 2 (41). С. 64–69.
8. Фошій М.Д., Фошій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. №4(2022). С. 67–71.

#### References (transliterated)

1. Krasnokutska N.S., Foshchii P.M. *Klasyfikatsiia konkurentnykh stratehii pidpriemstva zalezno vid vplyvu na rezultatyvniist*. [Classification of competitive strategies of the enterprise depending on the impact on performance]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vypusk 6(17). pp. 217–233
2. Krasnokutska N. S., Foshchii P. M. *Vyznachennia konkurentnykh stratehii pidpriemstv kondyterskoi promyslovosti v zaleznosti vid yikh vplyvu na rezultatyvniist*. [Determination of competitive strategies of enterprises 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). no4. pp. 30–36.
3. Foshchii P.M. Krasnokutska N.S. *Reitynh vplyvu konkurentnykh stratehii na zahalnu rezultatyvniist diialnosti pidpriemstv kondyterskoi promyslovosti*. [Rating of the impact of competitive strategies on the overall effectiveness of confectionery industry enterprises.] *Prychornomorski ekonomichni studii. Odesa : Prychornomor. n.-d. in-t ekon. ta innovatsii*, 2020. no 54. pp. 143–150.
4. Koshelupov I.F. *Systema konkurentnykh stratehii pidpriemstva*. [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2014. No 46. pp.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. no2. pp. 118–128.
6. Ivanov Yu.B. *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise]: Monohrafiia; KhNEU. Kharkiv : VD «INZhEK», 2006. 383 p.
7. Lepeiko T.I, Kipa D. *Mekhanizm formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva*. [The mechanism of formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Akademichnyi ohliad*. 2014. no2 (41). pp. 64–69.
8. Foshchii M.D., Foshchii P.M. *Osnovni pryntsyipy ta etapy formuvannia konkurentnoi stratehii promyslovoho pidpriemstva*. [Basic principles and stages of forming a competitive strategy of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2022. no4(2022). pp. 67–71.

Надійшла (received) 17.12.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Фошій Петро Миколайович (Foshchii Petro)** – 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@khi.edu.ua](mailto:Petro.Foshchii@khi.edu.ua)

**Ковшик Валентин Ігорович (Kovshik Valentin)** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1121-067>; e-mail: [Valentin.Kovshik@khi.edu.ua](mailto:Valentin.Kovshik@khi.edu.ua)

**Фошій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia)** – 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@khi.edu.ua](mailto:Mariia.Foshchii@khi.edu.ua)