

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-14>**Ягельська К.Ю.***доктор економічних наук, доцент,  
Донецький національний технічний університет***Мірошніченко В.В.***магістрантка  
Донецького національного технічного університету***Yahelska Kateryna***Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Donetsk National Technical University***Miroshnychenko Viktoriia***Master degree  
Donetsk National Technical University*

## ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В МЕХАНІЗМІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

### DIAGNOSIS OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE MECHANISM OF FORMATION OF ITS COMPETITIVE STRATEGY

#### АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено проблематиці стратегічного планування в умовах динамічного розвитку ринку. На основі систематизації теоретичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства визначено вихідні концептуальні положення щодо її розроблення. Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до вдосконалення механізму формування конкурентної стратегії, на основі науково-методичних положень якого розвинуто та деталізовано етапізацію процесу розроблення конкурентної стратегії, що дає змогу систематизувати методичний досвід для подальшого впровадження в практичну діяльність. Для кожного блоку дій, що складають підпроцеси розроблення стратегії, сформовано відповідний методичний інструментарій. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства є важливою структурною ланкою в механізмі формування його конкурентної стратегії. В розрізі досліджуваної проблеми здійснено діагностику конкурентоспроможності підприємств глиняної промисловості та зроблено висновки щодо необхідності коригування конкурентної стратегії для одного з об'єктів дослідження.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, механізм, процес, інструментарій, діагностика конкурентоспроможності.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблематике стратегического планирования в условиях динамического развития рынка. На основе систематизации теоретических аспектов формирования конкурентной стратегии предприятия определены исходные концептуальные положения по ее разработке. Обоснована целесообразность применения процессного подхода к совершенствованию механизма формирования конкурентной стратегии, на основе научно-методических положений которого развита и детализирована этапизация процесса разработки конкурентной стратегии, которая позволяет систематизировать методический опыт для дальнейшего внедрения в практическую деятельность. Для каждого блока действий, составляющих подпроцессы разработки стратегии, сформирован соответствующий методический инструментарий. Определено, что конкурентоспособность предприятия является важным структурным звеном в механизме формирования его конкурентной стратегии. В разрезе исследуемой проблемы осуществлена диагностика конкурентоспособности предприятий глиняной промышленности и сделаны выводы о необходимости корректиров-

ки конкурентной стратегии для одного из объектов исследования.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, механизм, процесс, инструментарий, диагностика конкурентоспособности.

#### ANNOTATION

Currently, the market environment requires enterprises to respond more and more quickly to changing conditions in the sphere of improving the quality of products and services, improving management systems and developing competitive advantages. Since one of the ways to solve problems, allowing strengthening the competitiveness of the enterprise and increase the market share, is the development of a competitive strategy, the purpose of the article is deepening the theoretical and applied positions on the mechanism of forming a competitive strategy of the enterprise. The article is aimed at finding new aspects of ensuring the competitiveness of the enterprise, identifying methodical and practical opportunities to improve the efficiency of production activities in order to meet real market demand. Based on the systematization of theoretical aspects of the formation of the competitive strategy of the enterprise, the initial conceptual positions for its development are determined. The expediency of application of the process approach to improvement of the mechanism of formation of competitive strategy is substantiated, on the basis of scientific and methodical provisions of which the staging of process of development of competitive strategy is developed and detailed that allows systematizing methodical experience for further implementation in practice. Appropriate methodical tools have been formed for each block of actions that make up the sub processes of strategy development. The position about the need to take into account industry characteristics in determining competitive advantages with the provision to industry analysis with a significant status in the analytical block of the mechanism of formation of competitive strategy has been proposed. It is determined that the competitiveness of the enterprise is an important structural link in the mechanism of formation of its competitive strategy. The choice of a method for diagnosing the competitiveness of the enterprise is substantiated, the objects of which are enterprises of the clay industry. In the context of the researched problem the diagnostics of competitiveness of the enterprises of the clay industry is carried out and conclusions on necessity of adjustment of competitive strategy for one of objects of research are made.

**Key words:** competitive strategy, mechanism, process, tools, diagnostics of competitiveness.

**Постановка проблеми.** Ідея щодо необхідності розроблення конкурентної стратегії в сучасних ринкових умовах не нова, однак відсутність чітко структурованих і формалізованих моделей та механізмів формування конкурентної стратегії зумовлює вдосконалення підходів до вирішення цієї проблеми та пошук нових інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості вибору, формування та реалізації конкурентної стратегії досліджувались багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, зокрема М. Портером [1], Г. Мінцбергом [2], Ф. Котлером [3], А. Томпсоном, А. Стріклендом [4], Л. Кривенко [5], В. Павловою [6], Ю. Івановим [7], Є. Бельтюковим [8], в роботах яких розкрито концептуальне підґрунтя та практичні засади розроблення конкурентних стратегій. На цьому етапі дослідження досить вичерпно проаналізовано сутність самого терміна «стратегія» [9], систематизовано класифікації конкурентних стратегій [9; 10] та фактори впливу на їх формування й реалізацію [11], узагальнено критерії вибору [12] та визначено складові частини механізму формування конкурентної стратегії [13].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас запровадження методологічного надбання в практичну діяльність ускладнюється різними галузевими умовами функціонування підприємств, нечіткою процесно-організаційною базою механізмів формування конкурентної стратегії, недостатньою конкретизацією наявних алгоритмів формування конкурентної стратегії, що викликає інтерес у подальших дослідженнях у цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є поглиблення теоретико-прикладних положень щодо механізму формування конкурентної стратегії підприємства. Для досягнення мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено та систематизовано теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства;
- розвинуто етапізацію формування конкурентної стратегії;
- оцінено конкурентоспроможність підприємства як підпроцес формування конкурентної стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вихідними концептуальними положеннями формування конкурентної стратегії підприємства, згідно з джерелами [7, с. 145; 13, с. 65; 14; 15], є такі:

1) механізм формування конкурентної стратегії – це сукупність системних елементів, що визначають інструментарій управління діяльністю підприємства на ринку та сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

2) реалізація механізму формування конкурентної стратегії визначається наявністю таких

складових частин, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне забезпечення;

3) серед основного інструментарію, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства, виділяють матрицю «Продукт-ринок», матрицю БКГ; аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеня його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту; аналіз ринкового середовища й конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментування та цілепокладання;

4) процес формування конкурентної стратегії передбачає такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформуванню нових, формулювання набору конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії;

5) стратегії конкуренції мають свою специфіку для підприємств різних розмірів, організаційно-правових форм і сфер діяльності, повинні бути адаптованими до особливостей конкурентного середовища, враховувати динаміку ринку;

6) стратегічний курс підприємства відбиває поєднання зовнішніх ринкових альтернатив і внутрішніх факторів, зокрема потенціалу, конкурентних переваг, ефективної управлінської діяльності.

Структуризацію формування конкурентної стратегії доцільно проводити за процесним підходом, оскільки її типовий варіант реалізується через послідовність етапів аналізу й планування, що складаються із сукупності взаємоузгоджених дій, які формують інформаційні входи й виходи. Горизонтальні зв'язки за такого підходу сильні та забезпечують високу гнучкість і адаптивність усієї системи управління.

Аналіз результатів досліджень згаданих вище науковців і власний досвід дали змогу розвинути та деталізувати етапізацію процесу формування конкурентної стратегії, наповнивши її відповідним методичним інструментарієм.

На наш погляд, формування конкурентної стратегії зручно здійснювати за п'ятьма основними етапами, які представлені відповідними блоками дій, що складають підпроцеси розроблення стратегії за рахунок використання сукупності методів та інструментів.

*Перший етап* – підготовчий. Включає визначення цілей конкурентної боротьби на основі аналізу трендів у середовищі, формування ієрархії цілей; аналіз факторів впливу на розроблення стратегії; визначення виконавців тощо.

Інструменти: цілепокладання, PEST-аналіз, співробітництво та делегування.

*Другий етап* – діагностичний, представлений аналітичним блоком дій.

1. Первинний огляд галузі:

- визначення меж галузі (товарні й географічні межі);

- характеристика галузі (збирання інформації про конкурентів, зокрема потенційних, контрагентів, товари-субститути тощо).

## 2. Аналіз середовища:

- аналіз конкурентів;
- оцінювання конкурентного статусу підприємства;

- діагностика конкурентоспроможності підприємства;

- структурний аналіз галузі;

- аналіз стратегічного потенціалу;

- аналіз можливих стратегій (вибір критеріїв, оцінка ризиків).

*Інструментарна основа:* група інструментів стратегічного аналізу. Рекомендований інструментарій: метод М. Портера, сегментація, бізнес-карта, профіль ресурсів, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний галузевий аналіз, параметричні методики, матриці BCG, McKinsey, ADL-LC, ShellDPM, оцінка конкурентоспроможності, «модель п'яти сил» М. Портера, карта стратегічних тощо.

*Третій етап* представлений проєктним блоком дій:

- розроблення моделі конкурентної стратегії (на основі параметрів конкурентоспроможності);

- вибір бізнес-проєкту;

- розроблення плану стратегічних заходів;

- формування портфеля конкурентних дій.

*Інструментарна основа:* група прийомів з розроблення стратегії, програмно-цільові та економіко-математичні методи (зокрема, нормативний, балансовий, економіко-статистичний методи, метод економічного програмування). Спеціальні інструменти: матриця «потенціал – конкурентна сила», спеціалізована матриця розроблення стратегічних альтернатив, теорія змін тощо.

*Четвертий етап* – етап впровадження, що складається з організаційного блоку дій, зокрема: впровадження положень стратегії в господарську діяльність підприємства; управління змінами.

*Інструментарна основа:* інструменти впровадження та супроводження, блок інструментів з підтримки управлінських рішень (загальні інструменти, нестандартні), конкретно-формальні методи.

*П'ятий етап* – контрольний, складається з блоку моніторингових дій, передбачає оцінювання реалізації стратегії та включає такі елементи:

- аналіз ключових показників ефективності реалізації конкурентної стратегії;

- коригування (за необхідності);

- адаптація до особливостей динаміки ринку та особливостей структури конкурентного середовища.

*Інструментарна основа:* логічні та статистичні методи.

Ефективність реалізації означених етапів та функціонування механізму формування конкурентної стратегії загалом обумовлено вибором інструментів, що є досить складним завданням як у методичному, так і в організаційному та технічному аспектах. Зазначимо, що представлені блоки не претендують на повноту обліку всіх управлінських інструментів, але дають змогу систематизувати методичний досвід задля впровадження механізму у практичну діяльність.

Оскільки специфіка галузі здійснює безпосередній вплив практично на всі фактори формування конкурентної стратегії та цільові установки підприємства, її дослідження може претендувати на першочергове місце в аналітичному блоці відповідного механізму.

Разом із такими вагомими в групі внутрішніх факторів, як особливості виробництва та поточний фінансовий стан, уваги вимагає рівень конкурентоспроможності продукції і послуг, що дають можливість діагностувати основні проблеми розвитку суб'єкта господарювання, а також знайти можливості досягнення намічених цілей. Іншими словами, в практичній діяльності вибір та формування конкурентної стратегії мають базуватись на основі визначення стратегічного потенціалу, а також результатах аналізу фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості, що проводиться в межах оцінювання конкурентоспроможності.

Неоднозначність методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює вибір на користь того чи іншого методу залежно від специфіки галузі, інформаційного забезпечення, адекватності системи показників методу умовам функціонування підприємства тощо. Водночас справедливо вважається, що конкурентоспроможність є основою формування конкурентної стратегії, оскільки в ній концентровано виражаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові можливості підприємства та прослідковується їхня динаміка, що дає змогу визначити відповідну тенденцію. Значущість діагностики рівня конкурентоспроможності в межах визначення конкурентної стратегії важко переоцінити, що проілюстровано на прикладі нижче.

В межах нашого дослідження вибір зроблено на користь методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції, оскільки він спирається як на об'єктивну інформацію, що ґрунтується на звітності підприємства, так і на висновки експертів, які є важливими для розроблення рішень стратегічного характеру. Крім того, на виході будуть одержані змістовний аналіз господарської діяльності та оцінка стану підприємства на галузевому рівні.

За цього методу найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб як системи. На ефективність діяльності кожної

служби впливає багато факторів, а визначення ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів [16].

За об'єкт дослідження вибрано ПрАТ «Глини Донбасу», що спеціалізується на видобутку високоякісних глин, піску, гравію і каоліну, що залягають у Донецькій області. Власником підприємства є бельгійський концерн «SibelcoGroup». Основним конкурентом вибрано ПАТ «Веско», що входить до «VESCO Limited» і є одним з провідних виробників на ринку глин в Україні серед групи світових лідерів з виробництва та експорту білих пластичних глин.

Загалом ринок вогнетривких глин є досить конкурентним, адже виробничу активність виявляють більше десяти підприємств Донецької області. Головними з видобутку сировини є ПАТ «Веско», ПрАТ «Глини Донбасу», ПАТ «Часівоярський вогнетривкий комбінат», ПрАТ «Вогнетривнеруд», ПАТ «Дружківське рудоуправління». На частку цих підприємств припадає більше 70% загального видобутку вогнетривких глин області. Загалом ринок вогнетривких глин є досить привабливим та експортоорієнтовним, про що свідчить зростання кількості партисипантів ринку [17].

Одиничні показники конкурентоспроможності ПрАТ «Глини Донбасу» та ПАТ «Веско» обчислено за даними їхньої звітності з викорис-

танням методу самооцінки (із залученням експертів-фахівців галузі). Експертна оцінка конкурентоспроможності товару спирається на такі споживчі характеристики, як фракція дріблення, еластичність, вологість, наявність піску, хімічних елементів, відповідність державним стандартам. Економічні характеристики базувались на ціні товару. Результати обчислення одиничних показників конкурентоспроможності подано в табл. 1.

Результати розрахунку зведених показників згідно з теорією ефективної конкуренції за формулами (1–4) демонструють, що ПрАТ «Глини Донбасу» незначно поступається конкуренту за конкурентоспроможністю товару як за споживчими характеристиками (Кт «Глини Донбасу» має 0,9, Кт «Веско» – 1,1), так і за економічними показниками (Кт «Глини Донбасу» має 1,4, Кт «Веско» – 1,6), тоді як за іншими показниками характеризується вищим рівнем конкурентоспроможності з тенденцією до зростання (табл. 2).

$$EP=0,31B+0,19\Phi+0,4PT+0,1ПП; \quad (1)$$

$$\Phi C=0,29KA+0,2K\Phi+0,36KL+0,15KO; \quad (2)$$

$$EZ=0,37PP+0,29KZ+0,21KP+0,14KP; \quad (3)$$

$$KKP=0,15EP+0,29\Phi P+0,23EZC+0,33KT. \quad (4)$$

Таблиця 1

## Одиничні показники конкурентоспроможності за 2018–2019 рр.

Показники	Рівень показника ПрАТ «Глини Донбасу»				Рівень показника ПАТ «Веско»			
	2018 р.		2019 р.		2018 р.		2019 р.	
	значення	бали	значення	бали	значення	бали	значення	бали
<i>Показники ефективності виробничої діяльності (EP)</i>								
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,19	10	0,21	15	0,2	10	0,18	5
Відносний показник фондівдачі (Ф)	13,56	15	17,97	15	11,42	5	8,27	5
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	0,87	15	1,027	15	0,43	5	0,35	5
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	33,8	5	34,2	5	37,2	15	38,9	15
<i>Показники фінансового стану (ФС)</i>								
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,91	10	0,86	10	0,87	10	0,92	10
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	0,29	15	0,16	15	0,13	5	0,086	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	7,4	15	11,1	15	6,96	5	4,96	5
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Ко)	38,22	15	50,97	15	6,23	5	4,21	5
<i>Показники збуту (EZ)</i>								
Рентабельність продаж (Рп)	0,14	5	0,17	15	0,21	15	0,042	5
Коефіцієнт затовареністью готовою продукцією (Кз)	0,62	15	0,598	15	0,822	5	0,783	5
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	1,57	15	1,62	15	0,69	5	0,77	5
<i>Показники конкурентоспроможності товару (Кт)</i>								
Споживчі характеристики	0,83	5	0,9	5	0,93	15	1,1	15
Економічні характеристики	1,3	5	1,4	5	1,4	15	1,6	15

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ «Глини Донбасу» та ПАТ «Веско»

Таблиця 2

Зведені показники конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Показник	Рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Глини Донбасу»		Рівень конкурентоспроможності ПАТ «Веско»	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
ЕП	12,45	14	7,55	6
ФС	13,55	13,55	6,45	6,45
ЕЗ	9,35	13,05	8,05	4,35
КТ	10	10	30	30
ККП	11,24	12,33	14,74	13,67

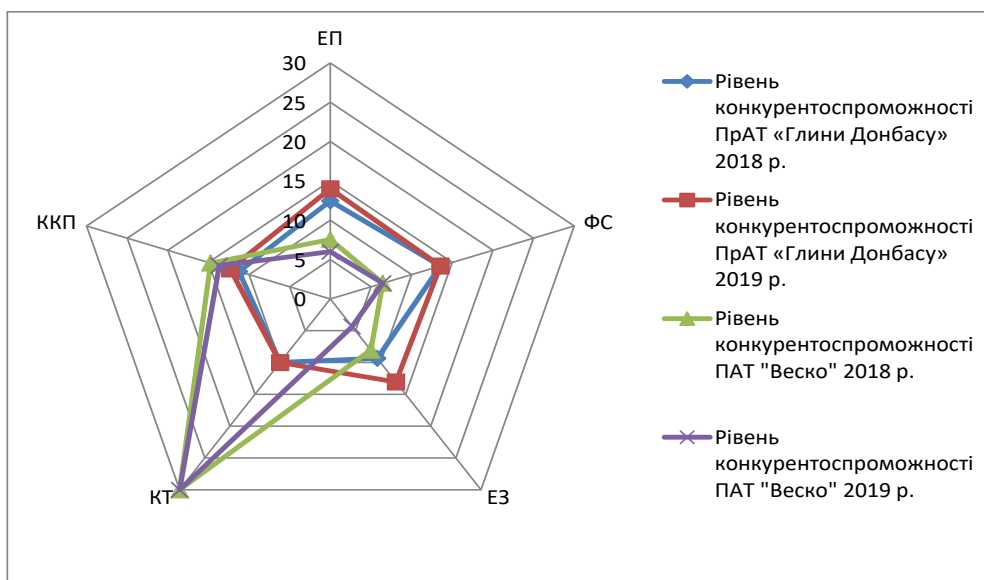


Рис. 1. Конкурентоспроможність ПрАТ «Глини «Донбасу» та ПАТ «Веско» у 2018–2019 рр.

Важливими сигналами для коригування конкурентної стратегії ПАТ «Веско» є нижчий рівень конкурентоспроможності за більшістю показників та погіршення показників конкурентоспроможності за останній рік. Рис. 1 демонструє сильні та слабкі показники обох підприємств галузі.

Детальний аналіз факторів формування сильних показників дасть змогу виявити конкурентні переваги підприємства. Наприклад, конкурентною перевагою ПрАТ «Глини «Донбасу» у складі показника виробничої діяльності є процес перероблення сировини в межах Донецької області, який здійснюють лише два підприємства, а саме ПрАТ «Глини Донбасу» і ПАТ «Часівоярський вогнетривкий комбінат».

Отже, проведена діагностика є важливим підпроцесом сукупності узгоджених організаційно-економічних прийомів, що дають змогу ідентифікувати стан внутрішнього середовища підприємства.

Загалом доречно зауважити, що сучасний ринок глин актуалізує пошуки конкурентних переваг його учасників, що створює об'єктивну необхідність розроблення відповідного механізму.

**Висновки.** Під час розроблення механізмів формування конкурентної стратегії перевага віддається процесному підходу, застосування

принципів якого дає змогу виділити основні підпроцеси, ранжувати дії, адаптувати алгоритм реалізації механізму шляхом визначення паралельних і послідовних підпроцесів. Формування конкурентної стратегії можна здійснювати в п'ять основних етапів, які представлені відповідними блоками дій, що складають підпроцеси розроблення стратегії за рахунок використання сукупності методів та інструментів. Вибір інструментарію для процесів формування конкурентної стратегії обумовлений галузевими особливостями.

Одним зі значущих підпроцесів формування конкурентної стратегії є діагностика конкурентоспроможності підприємства, оскільки її результат є основою визначення конкурентних переваг і стратегічного потенціалу, а також виступає підґрунтям інших видів аналізу середовища. Так, одержаний результат діагностики конкурентоспроможності ПрАТ «Глини Донбасу» дає змогу зробити висновок, що підприємство динамічно розвивається, посилює свої конкурентні переваги та займає міцні позиції на ринку глин, тоді як ПАТ «Веско» доцільно зосередити увагу на конкурентній стратегії.

У подальшому планується дослідити організаційне та інформаційне забезпечення процесу розроблення конкурентної стратегії.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва, 2005. 454 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. Санкт-Петербург, 2001. 688 с.
3. Котлер Ф., Леви С. Расширение концепции маркетинга / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 752 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 928 с.
5. Кривенко Л., Милашенко В., Кривенко С. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика : монография. Полтава : ПУЭТ, 2012. 256 с.
6. Павлова В. та ін. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
7. Іванов Ю. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва / за ред. О. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. 382 с.
8. Бельтюков Є. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
9. Полохович М. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 138–144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21).
10. Кустріч Л. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 33. С. 112–116. DOI:10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22.
11. Короленко Ю. Теоретические основы формирования конкурентной стратегии предприятия. *Экономика Крыма*. 2013. № 1 (42). С. 336–340.
12. Кіпа Д. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 4 (72). С. 110–115.
13. Лепейко Т., Кіпа Д. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
14. Павлюк Т., Гайдей О. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 821–824. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12\\_198](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_198) (дата звернення: 10.07.2020).
15. Кошелупов І. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 36. С. 90–96.
16. Яцковий Д. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.
17. Акуленко Г., Ільїн В. Основні закономірності формування та локалізації вогнетривких і керамічних глин Донецької провінції. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку геології: наука й виробництво* : матеріали IV міжнародного геологічного форуму (Одеса, 19–24 червня 2017 р.). Київ, 2017. С. 6–10. URL: <http://ukrdgr.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/geoforum-2018-tezi-02.pdf> (дата звернення: 12.08.2020).
3. Kotler, F., Levi, S. (2001) *Rasshirenie kontseptsii marketinha* [Expansion of marketing concepts]. Saint Petersburg: Piter (in Russian).
4. Tompson, A.A., Strickland, A.Dzh. (2007) *Strategicheskij menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis], Translation from English. Moscow: Vil'yams (in Russian).
5. Krivenko, L., Milashenko, V., Krivenko, S. (2012) *Konkurentnaya strategiya predpriyatiya: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya* [Enterprise competitive strategy: theory, methodology, practice]: Monograph. Poltava: PUET (in Russian).
6. Pavlova, V. (2011) *Konkurentospromozhnistij pidpriyemstva: upravlinnja, ocinka, strateghija* [Competitiveness of the enterprise: management, evaluation, strategy]: Monograph. Dnipropetrovsk: DUEP named after Alfred Nobel (in Ukrainian).
7. Ivanov, Yu., Tishchenko, O. (ed.) (2006) *Teoretychni osnovy konkurentnoji strateghiji pidpriyemnyctva* [Theoretical foundations of competitive business strategy]. Kharkiv: INZHEK (in Ukrainian).
8. Belyukov, E. (2014) *Konkurentna strateghija pidpriyemstva: sutnistij ta formuvannja na osnovi ocinky rivnja konkurentospromozhnosti* [Competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of an estimation of a level of competitiveness]. *Economy: the realities of time*, no. 2 (12), pp. 6–13.
9. Polyukhovych, M. (2019) *Konkurentna strateghija rozvytku pidpriyemstva jak suchasnyj efektyvnyj instrument menedzhmentu* [Competitive strategy of enterprise development as a modern effective management tool]. *Modern Economics* (electronic journal), no. 18, pp. 138–144. Available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21) (accessed 11 July 2020).
10. Kustrich, L. (2019) *Marketynghova konkurentna strateghija jak neobkhdnyj element systemy upravlinnja pidpriyemstvom* [Competitive marketing strategy as a necessary element of the enterprise management system]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 33, pp. 112–116.
11. Korolenko, Yu. (2013) *Teoreticheskie osnovy formirovaniya konkurentnoy strategii predpriyatiya* [Theoretical foundations of the formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Economy of Crimea*, no. 1 (42), pp. 336–340.
12. Kipa, D. (2014) *Obgruntuvannja vyboru konkurentnoji strateghiji pidpriyemstva* [Justification of the choice of competitive strategy of the enterprise]. *Development economics*, no. 4 (72), pp. 110–115.
13. Lepeyko, T., Kipa, D. (2014) *Mekhanizm formuvannja konkurentnoji strateghiji pidpriyemstva* [The mechanism of formation of competitive strategy of the enterprise]. *Academic review*, no. 2 (41), pp. 64–69.
14. Pavlyuk, T., Gaidey, O. (2016) *Formuvannja konkurentnoji strateghiji pidpriyemstva* [Formation of competitive strategy of the enterprise]. *Young scientist*, no. 12, pp. 821–824.
15. Koshelupov, I. (2009) *Systema konkurentnykh strateghij pidpriyemstva* [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 36, pp. 90–96.
16. Yatskovy, D. (2013) *Suchasni metodyky ocinky konkurentospromozhnosti pidpriyemstva* [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 4 (51), pp. 183–188.
17. Akulenko, G., Ilyin, V. (2017) *Osnovni zakonomimosti formuvannja ta lokalizacii vognetryvkykh i keramichnykh ghlyn Doneckoji provincii* [Basic regularities of formation and localization of refractory and ceramic clays of Donetsk province]. *Proceedings of the Aktualjni problemy ta perspektyvy rozvytku gheologhiji: nauka y vyrobnyctvo: IV mizhnarodnyj gheologhichnyj forum* (Ukraine, Odessa, June 19–24, 2017) (ed. Goshovsky S.), Kyiv: UkrDGRI, pp. 6–10.

## REFERENCES:

1. Michael E. Porter (2005) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Al'pina Biznes Buks (in Russian).
2. Mincberg, G. Kuinn, Dzh. and Goshal, S. (2001) *Strategicheskij process* [Strategic process], Translated from English ed. Yu. Kapturevsky, St. Petersburg: Piter (in Russian).