

DOI: 10.15276/ETR.05.2021.4  
 DOI: 10.5281/zenodo.6647415  
 UDC: 658.8:339.137.2  
 JEL: P19

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

### FORMATION OF THE MECHANISM OF THE STATE SUPPORT OF DEVELOPMENT OF A SEA ECONOMIC COMPLEX OF UKRAINE

Valeriia A. Donetskova

Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3246-833X

Email: donetskova18@gmail.com

Mariia O. Panchenko, PhD in Economics, Associate Professor

Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7713-6139

Email: mary1@ukr.net

Received 10.10.2021

*Донецькова В.А., Панченко М.О. Особливості формування конкурентних переваг підприємства. Оглядова стаття.*

В статті досліджено особливості формування конкурентних переваг на підприємстві та встановлено систему чинників, що формують ці переваги. Також в науковій роботі визначено зовнішні та внутрішні фактори конкурентних переваг підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто особливості формування конкурентних переваг в залежності від життєвого циклу підприємства.

Розроблено модель стратегічного управління розвитком підприємства на основі формування конкурентних переваг. Запропонована модель дозволить врахувати максимально можливі фактори, що впливають на процес розробки та реалізації стратегії, зменшать ризики

*Ключові слова:* конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, модель стратегії формування конкурентних переваг, життєвий цикл підприємства

*Donetskova V.A., Panchenko M.O. Features of Formation of Competitive Advantages of the Enterprise. Review article.*

The article examines the features of the formation of competitive advantages in the enterprise and establishes a system of factors that shape these advantages. Also in the scientific work the external and internal factors of competitive advantages of the enterprise and their influence on the competitiveness of the enterprise are determined. Features of formation of competitive advantages depending on a life cycle of the enterprise are considered.

A model of strategic management of enterprise development based on the formation of competitive advantages has been developed. The proposed model will take into account the maximum possible factors influencing the process of strategy development and implementation, reduce risk.

*Keywords:* competitive advantages, competitiveness, competitive strategy, strategy model for the formation of competitive advantages, enterprise life cycle

Динамічний розвиток торгівлі сприяє посиленню конкуренції, а також змінює специфіку конкурентної боротьби, що в свою чергу визначає необхідність застосування маркетингового інструментарію в управлінні торговельним підприємством. У той же час посилення темпів глобалізації світової економіки, відсутність відмінностей між реалізованими на ринку товарами і індивідуальні запити споживачів сприяють зниженню ефективності застосування цінкових методів ведення конкурентної боротьби і традиційних засобів маркетингу. Відбуваються зміни, що призводять до усвідомлення того, що без грамотно сформованих конкурентних переваг жодне підприємство не може функціонувати на ринку і виконувати основну функцію – отримання прибутку.

Формування та використання підприємством конкурентних переваг є тісно пов'язаними процесами. Основою формування конкурентних переваг є мета діяльності підприємства і пов'язані з нею завдання, які необхідно досягти виходячи з умов, що домінують на ринку.

На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічній політиці держави. Створення конкурентних переваг перед суперником стає стратегічним напрямком діяльності держави та її органів у сфері забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємств, галузі, регіону і країни в цілому, але особливою важливістю набуває конкурентоспроможність підприємства сфери інтернет-маркетингу, як відносно нової сучасної ланки економіки, так як

підвищення значущості сфери послуг в соціально-економічному розвитку суспільства є в даний час загальносвітовою тенденцією.

За короткий час ринок інтернет-маркетингу поповнився безліччю приватних фірм, які стали задовольняти потреби українського бізнесу і дали поштовх до розвитку багатьох суміжних галузей.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває створення конкурентних переваг для підприємств сфери інтернет-маркетингу. Незважаючи на велику кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства сфери інтернет-маркетингу, все ж основним і визначальним з них залишається його здатність надавати конкурентоспроможні послуги і створювати умови для просування на ринку.

Сьогодні вже недостатньо створити бренд, стратегію його просування та розвитку, і працювати над позиціонуванням, сподіваючись на лояльність і любов клієнтів до компанії. Найвибагливіший покупець хоче довіряти компанії. Знати, що він може віддати свої гроші і без ризиків отримати те, що очікує. Тому для будь-якої компанії важливо представити своєму потенційному клієнтові свої конкурентні переваги, показавши, що саме вона може задовольнити його потреби. У цій статті буде йти мова про те, що таке конкурентні переваги, навіщо вони потрібні, які вони бувають і як їх виділити, згрупувати та сформувати.

Сформовані конкурентні переваги організації повинні бути достатні для реалізації маркетингової стратегії розвитку організації в цілях отримання бажаних результатів діяльності і відповідно конкурентоспроможності організації в цілому, як безпосереднього чинника успіху її діяльності.

У сформованих на сьогоднішній день соціально-економічних умовах конкурентоспроможність організації є невід'ємною частиною суб'єктів ринкової економіки. Вона спонукає учасників ринку, ґрунтуючись на досягненні наукових досліджень і результати прогресу, впроваджувати нові методи. Події останніх років показали, що істотний вплив на всю систему економіки в цілому і окремі підприємства і організації має саме розвиток конкурентних переваг даних бізнес-структур.

Дана діяльність займає важливу роль в процесі функціонування організації на ринку, а сама проблема конкурентоспроможності зачіпає всіх виробників товарів і послуг без винятку. Все вищесказане обумовлює актуальність даної теми, особливо виходячи з прогнозованих криз в економіці на тлі світової пандемії.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питанням вивчення поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені як М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, Л.З. Абдокова, А. Сміт, Р.А. Фатхутдінов, Д.С. Білоусова, І.З. Должанський, Л.В. Балабанова, В.В. Холод, П.С. Зав'ялов, Т.О. Загорна та ін. Але

суттєвим є той факт, що саме питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств інтернет-маркетингу шляхом розвитку конкурентних переваг в сучасних умовах залишається недостатньо вирішеним.

Дослідження теоретичних основ розвитку сучасної конкуренції дозволило зробити висновок, що єдиного механізму формування конкурентних переваг не існує, оскільки необхідно брати до уваги особливості конкретного ринку, специфіку підприємства, внутрішнє і зовнішнє ділове середовище, правові обмеження тощо.

*Метою статті є* аналіз підходів, що дозволяють оцінити і розширити конкурентний потенціал підприємства, а також в критичному розгляді процесу формування системи конкурентних переваг і розробки моделі вибору стратегії їх формування.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Основу дослідження особливостей конкуренції в сучасному підприємстві склали визнані роботи і практичні рекомендації відомих авторів, які присвятили свої праці позначеній темі. Аналізуючи зміст терміна «конкурентоспроможність», можна побачити безліч визначень і трактувань, які говорять про те, що дане поняття дуже складне і багатогранне.

Більшість дослідників-економістів, таких як М. Портер, П. Друкер, А. Сміт зводять визначення поняття конкурентоспроможності до суперництва суб'єктів ринку, кожен з яких прагне задовольнити свої потреби, зокрема, отримати більший прибуток, удосконалити систему збуту товарів (робіт, послуг), вибудувати більш вигідні відносини з постачальниками сировини та інших ресурсів і т.п. [10].

За науковим підходом П.С. Зав'ялова конкурентоспроможність – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [6].

Навпаки Р.А. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її перевагу по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами [12].

Д.С. Білоусова конкурентоспроможністю називає комплексну характеристику підприємства, що характеризує його можливість в будь-який момент часу забезпечувати свої конкурентні переваги і прибутковість, а також адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища [3].

Ще одним вченим, що займалася вивченням конкурентоспроможності підприємства, є Л.В. Балабанова. Вона надала конкурентоспроможності визначення сукупності управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг [2].

У більш спрощеному варіанті поняття конкурентоспроможності можна представити виразом «змагання на ринку», що часто пишуть в тлумачних словниках.

З нашої точки зору, конкурентоспроможність слід розглядати через призму категорій «суб'єкт» і «об'єкт» у взаємозв'язку з ефективністю діяльності фірми. На наш погляд, під конкурентоспроможністю фірми слід розуміти можливість випуску і реалізації продукції або технології (об'єкта), якій притаманні деякі відмінні риси, які визначаються споживачем (суб'єктом), з метою здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності.

В даний час серед вчених тривають дискусії на питання визначення базових понять і рівня конкурентоспроможності. В залежності від того, що вкладається в поняття базового рівня

конкурентоспроможності, залежать і вибрані параметри оцінки конкурентних переваг.

М. Портер стверджував, що компанія зможе досягти значних успіхів у своїй діяльності тільки в разі завоювання стійких конкурентних переваг [10]. Однак з іншого боку, всім перевагам притаманний тимчасовий характер, вони недовговічні і тому можуть досить швидко втратити свою значимість. Виходячи з цього, перевага компанії на ринку має забезпечуватися не одним, а деяким унікальним поєднанням ряду факторів, що становлять конкурентоспроможність. Отже, у лідируючих на ринку компаній комплекс застосовуваних переваг сприяє їх спільному посиленню, оскільки згрупований навколо певної базової ідеї, і тому конкуренту, який спробує скопіювати їх, не вдасться швидко отримати одну з даних переваг.

Таблиця 1. Матриця конкурентних переваг за М. Портером

Ринок	Тип конкурентної переваги	
	Перевага у витратах	Перевага в продукті
1. Широкий ринок	Лідерство у витратах	Диференціація
2. Вузкий ринок	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

*Джерело: складено авторами за матеріалами [10].*

Конкурентні пріоритети можуть змінюватися в процесі розвитку компанії, її переходу з одного етапу життєвого циклу на інший. У зв'язку з цим на вибір стратегії впливають відповідні можливості підприємства, серед яких виділяють наступні:

- конкурентні переваги пропозиції на ринку;
- конкурентні переваги ресурсів підприємства;
- конкурентні переваги менеджерів підприємства;
- конкурентні переваги підприємницької ідеї [4].

Ж.-Ж. Ламбен розглядає конкурентні переваги через призму терміна «концепція магазину як сукупність атрибутів» [9]. Як атрибути розглядаються такі параметри, як: близькість магазину (місце розташування), асортимент, цінова політика, надавані послуги та їх якість, час, що витрачається на проїзд і відвідування торгового підприємства, атмосфера магазину. Дані характеристики є активними змінними і складають «концепцію магазину», яка спирається на очікування цільових груп споживачів і дозволяє ухилитися від конкурентної боротьби.

На думку української вченої Л.В. Балабанової, конкурентними перевагами є сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку [2]. Спираючись на ресурсний підхід, І.З. Должанський визначає конкурентні переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів [5].

Характерними рисами конкурентної переваги як об'єкта управління є: відносність (її можна оцінити по відношенню до лідируючого на ринку конкуренту), конкретність (проявляється на певних географічних ринках і протягом певного періоду),

залежність від безлічі різномірних чинників організаційного середовища.

- Л.З. Абдокова виділяє наступні явні ознаки конкурентних переваг, які дозволяють бізнес-структурі мати більш стійке лідируюче становище:
- індивідуальність (особливості, характерні тільки для певної організації, допомагають їй стати помітною на тлі конкурентів);
  - вигідність (надання споживачеві товару, за принципом «Якість = ціна»);
  - стійкість;
  - рентабельність (розвиток бізнесу, отримання великого прибутку);
  - комерційна активність [1].

На наш погляд, саме коректне визначення конкурентної переваги має сприяти формуванню найбільш обґрунтованої і життєздатної маркетингової стратегії організації, розвиваючої напрямки перетворення конкурентної переваги в безпосереднє джерело отримання прибутку і забезпечення конкурентостійкості бізнесу.

Управління конкурентоспроможністю організації здійснюється шляхом формування, збереження і нарощування конкурентних переваг - концентрованих проявів переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які є основою поліпшення стратегічних і фінансових показників організації [14].

Формування конкурентних переваг компанії сьогодні відбувається під впливом багатьох факторів, які включають елементи виробничо-господарської системи (технологія, кадри, фінансові кошти та інші) і елементи бізнес-системи (конкуренти і їх можливості, галузевий ринок і інші). Фактори, що впливають на формування

конкурентної переваги фірми, можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні фактори в малому ступені залежать від організації, характеризуються наявністю певної міри невідомості, проте їх можна використовувати у своїх цілях. Внутрішні чинники визначаються керівництвом компанії, досягаються і реалізуються її персоналом [7].

Розглянувши фактори зовнішнього оточення і внутрішнього середовища, можна припустити, що конкурентоспроможність підприємства являє собою сукупність, з одного боку, характеристик самого підприємства, а з іншого боку, оцінку конкурентоспроможності неможливо виконати без аналізу зовнішніх факторів, що впливають на нього. Ми прийшли до висновку, що для більш якісної оцінки конкурентоспроможності підприємства, потрібно вивчати різні фактори з класифікацій авторів і їх вплив, що допоможе виявити можливості і загрози розвитку, які

становлять фактори впливу на діяльність підприємства.

Оскільки розвиток багатьох об'єктів і процесів описується кривою життєвого циклу, то при розгляді функціонування організації в динаміці, виділяють періоди її життєвого циклу: виникнення, зростання, стабільність, спад і ліквідація [13]. У кожному періоді життєвого циклу організації відбуваються кількісні і якісні зміни в структурі і складі ресурсів - змінюється її потенціал. В науці визначено, що конкурентні переваги також мають свій життєвий цикл. Можна пов'язати життєвий цикл організації з життєвими циклами конкурентних переваг, якщо розглядати їх в довгостроковому періоді як результат формування конкурентної стратегії. На малюнку 1 представлені особливості формування та існування конкурентних переваг, які пов'язані з періодами життєвого циклу організації.

<b>Виникнення</b>	• Визначення місії, цілей і стратегії
<b>Зростання</b>	• Визначення конкурентних переваг • Зростання конкурентних переваг
<b>Стабільність</b>	• Зниження темпів зростання конкурентних переваг • Найбільше значення конкурентних переваг
<b>Спад</b>	• Зниження конкурентних переваг
<b>Ліквідація</b>	• Відсутність конкурентних переваг

Рисунок 1. Формування та існування конкурентних переваг організації по етапах її життєвого циклу  
Джерело: складено авторами за матеріалами [13].

Період «виникнення» організації характеризується визначенням основних причин її існування, корисності для суспільства. Щодо конкурентних переваг, то на цьому етапі вони можуть тільки зароджуватися в вигляді визначення необхідних властивостей продукту і визначення необхідності в видах ресурсів. Потенціал організації тільки формується, багато невизначеності в технології функціонування і потребі в продукті [8]. Негативний момент на цьому етапі – обмеженість ресурсів, що може впливати на швидкість формування конкурентних переваг.

Якщо обмеженість ресурсів організація переборолла, то вступає в наступний період – «зростання». Для нього характерне зростання всіх видів ресурсів і формування базисної частини потенціалу. У цей період організація починає визначати, які конкурентні переваги можливо реалізувати, щоб досягти конкурентоспроможності продукту.

Подальший її розвиток – це кількісне зростання потенціалу і відносна фінансова незалежність.

Чим ближче організація до вершини життєвого циклу («стабільність»), тим більше можливостей для активного зростання конкурентних переваг. Її

продукт є конкурентоспроможним, тому у виборі стратегії поведінки на ринку віддається перевага агресивному варіанту. Під зовнішнім середовищем з'являються постійні зв'язки з постачальниками, споживачами. Проблемами в цьому періоді життєвого циклу організації можуть стати переоцінка власних можливостей, що може не дозволити досягти конкурентних переваг і призвести до зниження рівня конкурентоспроможності.

На етапі «стабільність» організація досягає максимальних значень ефективності використання потенціалу, хоча темпи зростання конкурентних переваг помітно знижуються. В цілому, для організації лідируючого положення продукт залишається досить конкурентоспроможним: існують «старі» зв'язки, свій споживач, якість продукту вище, ніж у конкурентів, сегмент ринку зростає.

У цей період для підтримки високого рівня конкурентних переваг організації необхідно інвестувати кошти в ті елементи, які забезпечать найкращі показники конкурентоспроможності. Це можуть бути:



- нові інноваційні проекти у вигляді створення нового продукту (продукції, послуги, види робіт);
- постійна модернізація обладнання та вдосконалення технології організації відповідно до закону синергії;
- оптимізація організаційної структури з урахуванням закону гармонійності і пропорційності;
- систематизація інформації відповідно до закону організації інформованості й упорядкованості;
- застосування системного підходу в організації праці і технології;
- застосування активно-колективної стратегії підприємництва з допомогою розвитку власної інфраструктури в зовнішньому середовищі;
- регулярна оцінка та підвищення кваліфікації персоналу;
- створення резервних ресурсів на перераховані заходи відповідно до закону самозбереження організації [11].

Якщо організація не скористалася цими рекомендаціями, то вона увійшла в період «спаду» розвитку, для якого характерне зниження, як потенціалу організації, так і її конкурентних переваг. Зниження ефективності використання ресурсів, зростання конкурентних переваг інших організацій, збільшення непродуктивних витрат через наявність застарілого обладнання та інших ресурсів, які не використовуються – все це є причиною зниження конкурентних переваг і конкурентоспроможності організації в цілому.

На цьому етапі підвищити конкурентні переваги (або підняти їх до рівня попереднього періоду) можна, якщо:

- позбутися від «баласту» – ресурсів, які не використовуються;
- при наявності ще достатнього технічного потенціалу розглянути можливості виробництва іншого продукту або додати нові споживчі властивості популярному продукту;
- переглянути і скоригувати стратегію, місію і завдання;
- розробити і реалізувати тактичний план виходу з кризи, кінцевою метою якого буде досягнення конкурентних переваг на новому рівні їх розвитку [11].

Останній період життєвого циклу організації – «ліквідація». Це кінець її циклу, що визначено як повна відсутність конкурентних переваг, падіння потенціалу за відсутністю (або зниженням кількості) всіх видів ресурсів. Тобто продукт не має попиту, а витрати не виправдовують результати.

Можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності організації повинні, на наш погляд, ґрунтуватися на одноразовому створенні і використанні конкурентних переваг з різною тривалістю життєвого циклу (рисунок 2), що доповнюються моніторингом змін в споживчій поведінці, передбаченням появи нових потреб, підтриманням стратегічної гнучкості і високої швидкості адаптації бізнесу до мінливого середовища.



Рисунок 2. Фактори короткострокової і довгострокової конкурентної переваги  
Джерело: складено авторами за матеріалами [4].

Для успішного довгострокового функціонування організації необхідно грамотно управляти життєвими циклами її конкурентних переваг з метою збільшення тривалості життєвих циклів і їх балансування. Продовження життєвого циклу може бути забезпечено зростанням кількості і підвищенням якості створюваних конкурентних переваг.

Якість конкурентної переваги визначається її стійкістю, яка характеризується складністю її копіювання [3]. Організація повинна направляти свої зусилля на створення і підтримання стійких конкурентних переваг. Складно копіювати неявні внутрішні конкурентні переваги організації. Прикладом цього виду конкурентних переваг є інноваційна організаційна культура. Відповідно до

закону переходу кількості в якість, збільшення числа конкурентних переваг також може привести до підвищення стійкості наявних конкурентних переваг.

Також зазначимо, що, оскільки діяльність сучасних організацій пов'язана з високою невизначеністю зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність розгляду різних варіантів розвитку, все більше перспективним в порівнянні з ситуаційним підходом до управління конкурентними перевагами є використання превентивного сценарного підходу. Сутність сценарного підходу підвищення конкурентоспроможності організації полягає у формуванні кількох альтернативних сценаріїв

майбутнього, які будуть відрізнятися складом і значимістю зовнішніх і внутрішніх можливостей для формування і розвитку конкурентних переваг організації [8]. Для кожного сценарію необхідно розробити ефективну модель вибору стратегії розвитку організації з урахуванням її специфіки, спрямовану на формування та підтримку стійких конкурентних переваг (рисунок 3). При цьому завжди потрібно враховувати, що найважливішою складовою формування конкурентних переваг є моніторинг факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті якого приймаються рішення, спрямовані на адаптацію стратегії до умов, що змінилися, або перехід до вибору і реалізації нової стратегії.

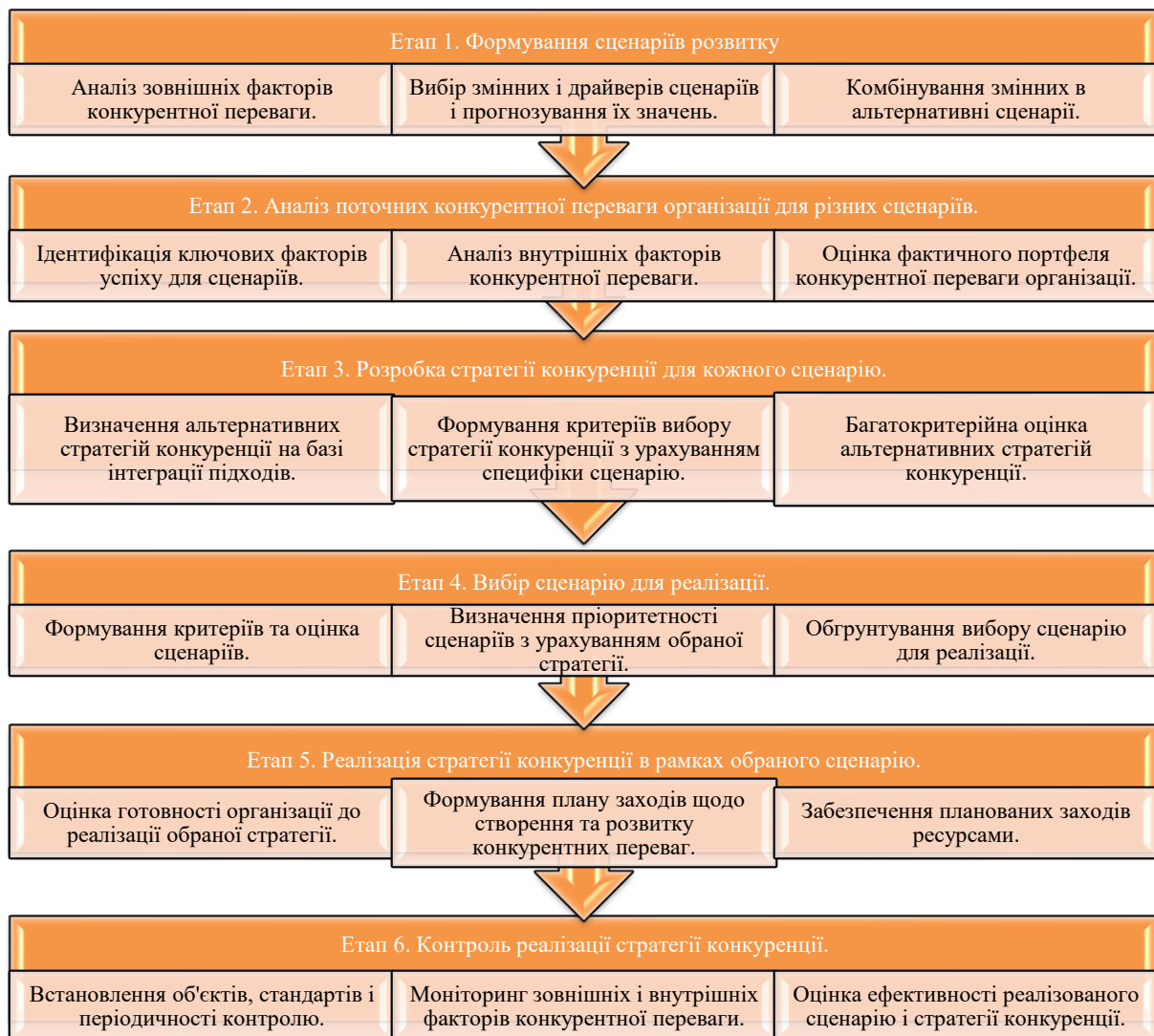


Рисунок 3. Модель вибору стратегії формування конкурентних переваг організації  
Джерело: складено авторами за матеріалами [8, 15-16].

## Висновки

Відповідно до цієї моделі, управління конкурентоспроможністю може розглядатися як система реалізації стратегічних планів підприємства. Розробка і реалізація стратегічних планів спонукає керівництво підприємства

приділяти серйозну увагу не тільки внутрішнім проблемам, а й відстежувати стан безпосереднього оточення і макросередовище підприємства. Система стратегічних планів підприємства виконує в розробленій моделі ключову функцію координації і узгодження в організаційно-економічних процесах підприємства. Система

управління конкурентоспроможністю, заснована на взаємодії комплексної оцінки і прогнозування конкурентоспроможності, має можливість формування і коригування цілей і стратегій розвитку підприємства, відповідно до досягнутого рівня конкурентоспроможності.

### Abstract

The article examines the features of the formation of competitive advantages in the enterprise and establishes a system of factors that shape these advantages. Also in the scientific work the external and internal factors of competitive advantages of the enterprise and their influence on the competitiveness of the enterprise are determined. Features of formation of competitive advantages depending on a life cycle of the enterprise are considered.

A model of strategic management of enterprise development based on the formation of competitive advantages has been developed. The proposed model will take into account the maximum possible factors influencing the process of strategy development and implementation, reduce risk.

### Список літератури:

1. Абдокова Л.З. Конкурентоспособность – главный фактор успеха деятельности организации / Л. З. Абдокова // Успехи современной науки и образования. – 2017. – № 3. – С. 107-109.
2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. / Л. В. Балабанова – Донецьк: Дон ДУЕТ. – 2006. – 294 с.
3. Белоусова Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность. / Д. С. Белоусова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – №15. – С. 72-76.
4. Вашко Т.А. Стратегия и конкурентоспособность. / Т. А. Вашко, И. А. Максименко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – №7 (7). – С. 10-14.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І. З. Должанський – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. – 384 с.
6. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг. / П. С. Завьялов // Экономический журнал. – 2005. – №12. – С. 50-58.
7. Кирилов Ю.Є. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. / Ю. Є. Кирилов, В. Г. Грановська, Л. О. Алещенко // Економіка АПК. – 2020. – №5. – С. 45-50.
8. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. – Х.: ФОП Бровін О.В. – 2020. – 340 с.
9. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. / Ж. Ж. Ламбен // Стратегический маркетинг. СПб: Питер. – 2013. – 452 с.
10. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.: пер. с англ. / М. Портер – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 715 с.
11. Пучкова А.М. Пути повышения конкурентоспособности организации. / А. М. Пучкова // Вектор экономики. – 2018. – №6. – С. 66-71.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. / Р. А. Фатхутдинов – СПб.: Питер. – 2014. – 44 с.
13. Цалко Т.Р. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. / Т. Р. Цалко, Т. О. Харченко, А. М. Хондока // Ефективна економіка. – 2019. – № 9. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7261>.
14. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2012. – 800 с.
15. Філіппова С.В. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [монографія] / С. В. Філіппова, С. К. Харічков, М. О. Акулюшина та ін.; за ред. С.В. Філіппової та С.К. Харічкова. – К.: «Центр учбової літератури». – 2017. – 176 с.
16. Філіппова С.В. п.3.2 Закордонний досвід стимулювання конкурентоспроможності продукції у безпекоорієнтованому розвитку машинобудівного підприємства / С. В. Філіппова, А. А. Грищенко. // Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку: кол. моног.; за ред. М.М. Меркулова. – Ізмаїл-Одеса: «Фенікс». – 2020. – С.127-137.

### References:

1. Abdokova L.Z. (2017). Competitiveness is the main factor in the success of an organization. The successes of modern science and education, 3, 107-109.
2. Balabanova L.V. (2006). Marketing management of the competitiveness of enterprises: strategic decision: monograph. Donetsk: Don DUET.
3. Belousova D.P. (2016). The concept and essence of competitiveness. Factors affecting competitiveness. Fundamental and applied research in the modern world, 15-2, 72-76.
4. Vashko T.A., Maksimenko I.A. (2018). Strategy and competitiveness. Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness, 7 (7), 10-14.

5. Dolzhansky I.Z. (2006). Competitiveness of the enterprise. Kyiv: Center for Naval Literature.
6. Zavyalov P.S. (2005). Competitiveness and Marketing. Economic Journal, 12, 50-58.
7. Kirilov Yu.E., Granovska V.G., Alushchenko L.O. (2020). Formation of competitive passes of tourist hallP. Economics of the agro-industrial complex, 5, 45-50.
8. Dmitriyev I.A., Kirchata I.M., Shershenyuk O.M. (2020). Competitiveness of the enterprise: the boss. Kharkiv: FOP Brovin O.V.
9. Lambin J.J. (2013). Market oriented management. Strategic and operational marketing. Strategic marketing. SPB: Peter.
10. Porter M. (2005). Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability. M.: Alpina Business Books.
11. Puchkova A.M. (2018). Ways to improve the competitiveness of the organization. Economy vector, 6, 66-71.
12. Fatkhutdinov R.A. (2014). Strategic marketing. SPb.: Peter.
13. Tsalko T.R., Kharchenko T.O., Khondoka A.M. (2019). Economics is effective, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
14. Tsarev, V.V., Kantarovich A.A., Chernysh V.V. (2012). Assessment of the competitiveness of enterprises (organizations). M.: UNITI-DANA.
15. Filyppova S.V., Kharichkov S.K., Akulyushyna M.O. et al. (2017). Mechanisms and tools for managing the activities of a modern enterprise. S.V. Filyppova, S.K. Kharichkov (Eds.). K.: "Tsentr uchbovoyi literatury".
16. Filyppova S.V., Hrytsenko A.A. (2020). p.3.2 Foreign experience in stimulating the competitiveness of products in the safety-oriented development of the machine-building enterprise. Competition theories and practices of determining competitiveness in terms of security-oriented development. M.M. Merkulov (Ed.). Izmayil-Odesa: "Feniks".

**Посилання на статтю:**

Донецькова В.А. Особливості формування конкурентних переваг підприємства / В. А. Донецькова, М. О. Панченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2021. – № 5 (57). – С. 30-37. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/30.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.05.2021.4. DOI: 10.5281/zenodo.6647415.

**Reference a Journal Article:**

Donetskova V.A. Features of Formation of Competitive Advantages of the Enterprise / V. A. Donetskova, M. O. Panchenko // Economics: time realities. Scientific journal. – 2021. – № 5 (57). – P. 30-37. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/30.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.05.2021.4. DOI: 10.5281/zenodo.6647415.

