

УДК 658.011

## РОЛЬ ТА МІСЦЕ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Андрєєва Є. Л., асистент ( НТУ «ХПІ» )*

*Удосконалено понятійно-категоріальний апарат забезпечення конкурентостійкості підприємства, визначено поняття «конкурентостійкість», «організаційний потенціал», «управлінський потенціал». Обґрунтовано, що забезпечення конкурентостійкості підприємств машинобудування є комплексним складним процесом, який потребує врахування особливостей функціонування галузі, специфічних факторів впливу, а також розробки принципів, методів та визначення інструментів управління конкурентостійкістю підприємства.*

*Ключові слова: потенціал, конкурентостійкість підприємства, організаційний потенціал, управлінський потенціал, організаційно-управлінський потенціал.*

## РОЛЬ И МЕСТО ОРГАНИЗАЦИОННОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Андреева Е. Л., асистент ( НТУ «ХПІ» )*

*Усовершенствован понятийно-категориальный аппарат обеспечения конкурентоустойчивости предприятия, определены понятия «конкурентоустойчивость», «организационный потенциал», «управленческий потенциал». Обосновано, что обеспечение конкурентоустойчивости предприятий машиностроения является комплексным сложным процессом, который нуждается в учете особенностей функционирования отрасли, специфических факторов влияния, а также разработки принципов, методов и определения инструментов управления конкурентоустойчивостью предприятия.*

*Ключевые слова: потенциал, конкурентоустойчивость предприятия, организационный потенциал, управленческий потенциал, организационно управленческий потенциал.*

## A ROLE AND PLACE OF ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE POTENTIALS IS IN PROVIDING OF KONKURENTOUSTOYCHIVOSTI OF ENTERPRISE

*Andreeva E. L., assistant (NTU "KPI")*

*The concept-category vehicle of providing of competitiveness enterprise is improved, concepts «competitiveness», «organizational potential», «administrative potential, are certain». Opening of maintenance of organizational and administrative potentials is conducted from point of static at opening of essence of component elements of potential of enterprise and their dynamic quality in the system of functioning of enterprise. Grounded, that providing of competitiveness enterprises of engineer is a complex difficult process, which needs account of features of functioning of industry, specific factors of influence, and also development of principles, methods and determination of instruments of management of competitiveness enterprise.*

*Keywords: potential, competitiveness of enterprise, organizational potential, administrative potential, organizationally administrative potential.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Процеси трансформації економічних відносин, що характеризуються суттєвою зміною зовнішнього середовища господарювання та посиленням конкурентної боротьби, вимагають від керівників пошуку і застосування нових, найбільш ефективних підходів до формування потенціалу конкурентостійкості підприємств, зокрема машинобудівної галузі як стратегічно важливої ланки національної економіки. Унаслідок цього виникає необхідність як поглиблення рівня адаптації теоретичних положень до діяльності

вітчизняних підприємств машинобудування, так й розробки практичних рекомендацій щодо формування та мобілізації організаційно-управлінського потенціалу забезпечення конкурентостійкості, що сприятиме максимізації прибутку та покращенню конкурентних позицій підприємств у поточному і перспективному періоді.

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

Наукові здобутки відносно методологічних і теоретико-методичних аспектів формування та розвитку потенціалу підприємств викладено у роботах Є. В. Лапіна, Л. М. Малярець, І. П. Отенко,

В. В. Прохорової, О. С. Федоніна тощо. Вагомий внесок у дослідження питань конкурентостійкості підприємства зроблено у наукових працях таких учених, як В. Л. Дикань, В. В. Чернега, Сторожилова У. Л. та ін. Високо оцінюючи наукове та практичне значення праць вищезазначених авторів, слід відмітити недостатню обґрунтованість дійових концепцій, механізмів розробки тактичних дій та стратегічних рішень в організаційно-управлінському аспекті, які б у повній мірі відповідали вимогам сучасного економічного простору та нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим, **метою роботи** є удосконалення понятійно-категоріального апарату забезпечення конкурентостійкості підприємства; визначення ролі та місця організаційного та управлінського потенціалів у забезпеченні конкурентостійкості підприємства.

**Основні результати дослідження.** Теорія конкурентоспроможності, що бере початок у 60-х роках ХХ ст. з введення в науковий обіг термінів «Нова конкуренція» М. Бестома та «Конкурентна перевага» М. Портера, на сьогоднішній день вже має свою досить широкую систему визначень, що пов'язані складними зв'язками взаємодії та взаємозалежності. Слід відзначити, що у зв'язку з різноманітністю авторських позицій питання систематизація основних категорій теорії конкурентоспроможності залишається відкритим та потребує подальших розробок.

Так, досить часто у науковій літературі відбувається ототожнення поняття «конкурентоспроможність» з «конкурентоздатність», а саме: «здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність»)» [18, с. 6]. Навіть розглядаючи ці поняття окремо науковці надають синонімічні визначення, так наприклад Гайдук В. А. під конкурентоздатністю розуміє можливість забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією [7, с. 17], а здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами в умовах конкретного ринку деякі дослідники називають конкурентоспроможністю. Так Чернега В. В. конкурентоздатність визначає як наявність внутрішніх факторів, які дадуть змогу (теоретично) завоювати ринок за допомогою продукції власного виробництва, або можливість знаходити шляхи для досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок внутрішніх факторів» [35, с. 20], а Іванюта В. Ф. здатність підприємства шляхом запровадження новачій у виробництво продукції

або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною вважає конкурентоспроможністю [15, с. 98].

Відаючи належне вищезазначеним вченим, звернемо увагу на те, що поняття «здатність» або «здатний на щось» в українській мові трактується як який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином [5, с. 453], у той час як «спроможність» або «спроможний на щось» як такий, який має здатність виконувати, здійснювати, робити що-небудь або який має можливість здійснити що-небудь [5, с. 1378]. Тобто поняття конкурентоздатність можна охарактеризувати, як здатність суб'єкта господарювання за рахунок наявних чи потенційних можливостей отримувати конкурентні переваги, у тому числі забезпечувати конкурентоспроможність. Яка в свою чергу вказує на результат діяльності суб'єкта господарювання, а отже можливість підприємства виробляти й реалізовувати на ринку таку продукцію, що гарантуватиме підприємству конкурентний статус та позиції на ринку у порівнянні з суперниками, а також прибуток достатній для забезпечення стійкого стану та розвитку у мінливому конкурентному середовищі.

Проте конкурентоспроможність є поточною характеристикою функціонування підприємства, а для підприємств машинобудівної галузі вкрай необхідно стимулювати попит споживачів та підтримувати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі, так як продукція машинобудування є матеріало- та наукомісткою та важко реалізується. Тому постає необхідність досягнення балансу між витратами на виробництво та корисністю споживання та ще й в умовах конкурентного середовища. Зважаючи на це підприємства машинобудівної галузі повинні не тільки підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності у теперішньому, а й постійно підвищувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, а отже йде мова про забезпечення конкурентостійкості.

Поняття «конкурентостійкість підприємства» також, як і «конкурентоспроможність підприємства», не має чіткого визначення спираючись на морфологію ключового слова у визначенні конкурентостійкість розглядають як здатність, спроможність чи можливість підприємства, як характеристику та ефективність його діяльності, як процес.

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «конкурентостійкість» представлений у табл. 1.

Таблиця 1

*Порівняльний аналіз сутності поняття «конкурентоспроможність»*

Автор	Визначення	Функціональні особливості
1	2	3
Трийд О. М., Пономаренко В. С., Кизим М. О. [17, с. 75; 14, с. 23]	Здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами.	Здатність
Булах І.В., Надтока Т.Б. [26, с. 159]	Здатність підприємства забезпечувати заданий рівень конкурентоспроможності на тривалому проміжку часу функціонування підприємства.	
Сторожилова У. Л. [32]	Здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією.	
Сімах Ю. А. [29, с. 13]	Здатність підприємства не лише забезпечувати його конкурентоспроможність, але й підтримувати цей стан як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформації загальної ситуації на даному сегменті ринку протягом довгострокової перспективи.	
Печеркіна О.В. [23]	Здатність зберігати конкурентні переваги протягом тривалого часу.	
Чернега В.В., Гудзинський О.Д., Гуренко Т.О. [35, с.20]	Можливість підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її.	Можливість
Горбатов В. М. [9, с. 291]	Можливість суб'єкта господарювання втримувати позиції в просторі конкурентної боротьби з суперниками в конкретних стратегічних зонах господарювання.	
Сімах Ю. А. [28, с. 16]	Комплексна економічна категорія, яка характеризує ефективність функціонування підприємства в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі та визначається (забезпечується) конкурентоспроможністю підприємства, економічною безпекою підприємства та економічною ефективністю.	Характеристика
Прус Л. Р. [24]	Спроможність зберігати з мінімальними коливаннями досягнутий рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства до виживання на ринку.	Спроможність
Булах І. В. [4, с. 21]	Спроможність підприємства забезпечити тактичну конкурентоспроможність в майбутньому не нижче за мінімальний рівень.	
Захарова С. В. [13]	Стабільна, безперебійна робота всіх виробничих систем підприємства в умовах конкуренції.	Процес
Резніченко Д.В. [26, с. 172]	Динамічний процес в сфері конкурентних відносин, спрямований на забезпечення стабільного положення підприємства на конкретному ринку, шляхом протистояння дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища протягом тривалого часу.	
Дикань В. Л. [11, с. 42].	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї самої або аналогічної продукції, тобто стабільність становища на ринку одного виробника відносно іншого.	Процес
Миргородська О. О. [19, с. 14-15]	Ефективність економічної системи в часі, коли збурюючий вплив зовнішніх факторів (середовища) або суб'єктів більш високого рангу (іноземного капіталу або держава) амортизується, компенсується або послаблюється механізмом внутрішньої організації, що дозволяє зберегти та посилити якісні параметри системи, яка призводить до стійкості.	Ефективність
Миргородська О. О. [19, с. 12]	Ефективне використання економічними суб'єктами їхні фінансового і інтелектуального потенціалів на основі росту технологічної і управлінської складової в контексті ідеології розвитку.	

Аналіз різних підходів до визначення дозволив виділити складний характер поняття конкурентостійкості підприємства. Так, Дикань В. Л враховуючи динамічний характер функціонування підприємства у часі та наявність конкурентного середовища, стверджує, що конкурентостійкість – це динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї самої або аналогічної продукції, тобто стабільність становища на ринку одного виробника відносно іншого [11, с. 42]. Позитивним є й те, що визначення вказує місце підприємства відносно конкурентів. Про зв'язок з конкурентною позицією підприємства на ринку наголошує й Сторожилова У. Л. [32], розглядаючи конкурентостійкість як здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією. А Чернега В. В. у роботі [35, с.20], в свою чергу, стверджує, що конкурентостійкість підприємства не тільки дає можливість втримати свою конкурентну позицію, а й розширити. Тобто конкурентостійкість є спроможністю підприємства у тривалому інтервалі свого функціонування підтримувати конкурентоспроможність на певному рівні.

Отже, конкурентостійкість підприємства – здатність суб'єкта господарювання при ефективному використанні конкурентних потенціалів та переваг забезпечувати конкурентоспроможність, стійке та захищене від негативних зовнішніх та внутрішніх факторів ринкове положення у довгостроковій перспективі, що створить підґрунтя для подальшого розвитку підприємства, розширення його ніші в стратегічних зонах господарювання та створення нових переваг у порівнянні з конкурентами.

Конкурентостійкість підприємства

безперечно залежить від того, на якому рівні вирішуються управлінські завдання, на скільки узгоджені і гармонійні дії виконавців, а отже безпосередньо залежить від організаційно-управлінського потенціалу, структура якого формується під впливом групи чинників, що визначають весь спектр діяльності підприємства. До таких чинників відносяться [34, с. 99]: структурно-функціональні та соціально-трудові.

Зазвичай, організаційно-управлінський потенціал оцінюють з точки зору кількісного та якісного складу управлінського персоналу [16; 3, с. 26], витрат на утримання апарату управління [34], ефективності діяльності підприємства [31; 3, с. 25] та його функціональних сфер [21]. Найбільш змістовне визначення терміна надає Фаль Н. П. у роботі [33, с. 149], який стверджує, що «організаційно-управлінський потенціал характеризує здатність керівництва об'єднувати ресурси підприємства в процесі господарської діяльності для збереження і створення його конкурентних переваг».

Для формування ґрунтового поняття «організаційно-управлінський потенціал підприємства» з точки зору його взаємозв'язку з конкурентостійкістю дослідимо сутність складових цього поняття, а саме «організаційний потенціал» та «управлінський потенціал».

З огляду на динамічний характер категорії «конкурентостійкість» розкриття змісту організаційного та управлінського потенціалів буде проведено з точки зору статичності при розкритті сутності складових елементів потенціалу підприємства і їх динамічності в системі функціонування підприємства (табл. 2-3).

Таблиця 2

*Порівняльна характеристика визначень поняття «управлінський потенціал»*

Підхід	Визначення	Інтерпретація підходу
1	2	3
Статичний	Склад, рівень кваліфікації працівників апарату управління, рівень методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності [12].	Сукупність наявних чи потенційних управлінських ресурсів, здатних забезпечувати ефективне функціонування підприємства та досягнення ним цілей.
	Навички і здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.	
	Сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності [12].	
	Характеризує в сукупності склад, рівень кваліфікації працівників апарату управління, рівень методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності [1].	
	Сукупність знань, навичок (вміння), творчих можливостей та організаційної спроможності керівників усіх рівнів управління, які повинні формуватися та використовуватися ними для забезпечення сталого та ефективного функціонування підприємства [22].	

1	2	3
Динамічний	Максимальна можливість ефективного управління виробничою діяльністю промисловості, її невиробничим комплексом на основі раціонального використання управлінських ресурсів та розвитку даного потенціалу відповідно до вимог ринку [20].	Ефективна діяльність керівництва на всіх рівнях управління, його творча активність та здатність приймати рішення в умовах ризику та невизначеності, а також за рахунок ефективності та гнучкості системи управління та структури підприємства, їх здатності адекватно реагувати на зміни конкурентного середовища.
	Здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені їй завдання [36].	
	Здійснює управління формуванням потенціалу підприємства і в процесі діяльності – виконує координаційні, регулюючі, коригуючі функції щодо адаптації складових потенціалу до обраних моделей управління, стратегій розвитку [10].	
	Необхідність наявності умов функціонування організації, систематичний моніторинг внутрішніх потенціалів управління, визначення масштабів і цілей управлінської підготовки і виділення відповідних ресурсів [25].	
	В управлінському блоці економічного потенціалу формується місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі та задачі на перспективу [27].	

*Таблиця 3*

*Порівняльний аналіз визначень поняття «організаційний потенціал»*

Підхід	Визначення	Інтерпретація підходу
Статичний	Сукупний організаційний ресурс взаємодії: керівників, управлінського персоналу, фінансової стійкості, матеріального постачання та інноваційного забезпечення [8].	Сформована потенційна можливість організаційної складової у формуванні організаційних структур та структур управління, організаційного механізму, організаційних процесів, організаційних комунікацій та взаємодій, правил, нормативів і стандартів, організаційного проектування забезпечувати досягнення загальних цілей в стратегічному розвитку підприємств
	Діапазон потенційних можливостей функціональних підсистем в сферах маркетингу, виробництва, науково – дослідних робіт, фінансів та управління організаційним розвитком [10].	
	Здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу [6].	
	Сукупні можливості лінійних і функціональних керівників, визначені в категоріях об'єму робіт [8].	
Динамічний	Загальнокорпоративний управлінський (формальний і неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи і характер взаємозв'язків між ними [2].	Організаційна діяльність і процес управління забезпечувати динамічно-стійкий розвиток підприємств при реалізації стратегій та досягненні цілей
	Сукупність елементів і механізмів, що забезпечують упорядкування, узгодження та ефективне використання потенціалів і ресурсів підприємства, досягнення стійкості і цілей його розвитку на основі сучасних методів управління, включаючи програмно-цільовий і системний підходи [30].	

Управлінський потенціал підприємства повинен забезпечувати внутрішню фірмову гнучкість та ефективність потенціалу підприємства, що досягається за рахунок ефективності діяльності керівництва, на всіх рівнях управління, його творчої активності та здатності приймати рішення в умовах

ризиків та невизначеності, а також за рахунок ефективності та гнучкості самих управлінських ресурсів, системи управління та структури підприємства, їх здатності адекватно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Узагальнюючи наукову думку щодо дефініції

управлінського потенціалу визначимо його як сукупність наявних та потенційних управлінських ресурсів, функціонування яких забезпечують узгоджену, сталу та ефективну діяльність підприємства та досягнення встановлених ним цілей в умовах нестабільного та конкурентного середовища.

Ефективність управління підприємством залежить від ефективності управління окремими функціональними підсистемами, а також в значній мірі залежить від того, як збалансовано управління всіма підсистемами на рівні загального управління. Взаємопогодженість всіх складових (підсистем) підприємства, їх функціональна взаємодія, єдність корпоративних інтересів, партнерських інтересів, розвиток зовнішніх комунікацій та господарських зв'язків підприємства залежить від ефективного використання організаційного потенціалу.

Організаційний потенціал – сукупність наявних та потенційних можливостей організаційної діяльності всіх функціональних елементів підприємства (організаційних структур та структур управління, організаційного механізму) направлених на забезпечення досягнення загальних цілей в стратегічному розвитку підприємств.

З таких позицій, тобто з позицій статичності і динамічності, ми підходимо до формування організаційно-управлінського потенціалу як головного елемента в здійсненні координаційно-регулюючої функції з орієнтацією їх на досягнення загальної стратегічної цілі підприємств. Організаційно-управлінський потенціал – сукупність наявних та потенційних управлінських та організаційних ресурсів, а також можливостей організаційної діяльності всіх функціональних елементів підприємства, узгоджена та налагоджена взаємодія яких здатна забезпечувати ефективне функціонування підприємства, досягнення встановлених цілей та реалізацію поставлених завдань. На основі комплексного підходу до визначення поняття та обґрунтування усіх його складових, організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства трактовано як сукупність наявних та потенційних організаційно-управлінських елементів і механізмів, що забезпечують підвищення конкурентостійкості підприємства.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу встановити наявність зв'язку між окремими складовими досліджуваного поняття, а саме «конкурентостійкість підприємства», «організаційний потенціал», «управлінський потенціал», «організаційно-управлінський потенціал», які логічно поєднуються в цілісну економічну категорію «організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства», що націлений на зміцнення та покращення конкурентостійкості підприємства та досягнення

стратегічних цілей та вирішення завдань, шляхом створення дієвого механізму управління потенціалом підприємства. Слід відзначити, розкриття змісту організаційного та управлінського потенціалів проведено з точки зору статичності при розкритті сутності складових елементів потенціалу підприємства і їх динамічності в системі функціонування підприємства. Забезпечення конкурентостійкості підприємств машинобудівної галузі, є комплексним складним процесом, що потребує врахування особливостей функціонування галузі, специфічних факторів впливу, а також розробки принципів, методів та визначення інструментів управління конкурентостійкістю підприємства.

Уточнення сутності структурних елементів поняття, а саме «конкурентостійкість підприємства» та «організаційно-управлінський потенціал підприємства» надасть змогу в перспективі подальшого дослідження сформувати якісний науково обґрунтований теоретико-методологічний інструментарій, обрати ресурсне та аналітичне забезпечення формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасов І. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 89 с.
2. Бабій І. В. Оцінка конкурентного потенціалу в механізмі антикризового управління машинобудівними підприємствами / І. В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 5. – Т. 2. – С. 143 – 146.
3. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
4. Булах І. В. Методика оцінки конкурентостійкості на прикладі підприємства електров'язку / Булах І. В. // Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. - 2012. - № 108. - С. 21-24.
5. Великий зведений орфографічний словник сучасної української лексики: 253000 слів / В.Т. Бусел та ін. (уклад.); В.Т. Бусел (авт. кер. проекту та голов. ред.). – К.: Ірпінь, Перун, 2004.
6. Вишнеvsька О. М. Концептуальний підхід у оптимізації ресурсного потенціалу аграрного сектора для забезпечення стійкого розвитку / О. М. Вишнеvsька // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2011. – Вип. 3 (60). – С. 43–49.
7. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В.А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16–17.
8. Гончаров С. М. Тлумачний словник

- економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
9. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов; Ин-т проблем развития общества. – Х.: ИНЖЕК, 2006. – 592 с.
10. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К., 2010. – 212 с.
11. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография. / В. Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
12. Єрохіна Т. В. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Єрохіна, Т. Г. Копайгородська // Одеська національна академія харчових технологій. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/32\\_DWS\\_2008/Economics/36919.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36919.doc.htm).
13. Захарова С. В. Формирование и развитие организационно-экономического механизма управления конкурентоустойчивостью промышленного предприятия: Автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (15 – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)) / С. В. Захарова; Саратовский государственный социально-экономический университет. – Саратов, 2006. – 21 с.
14. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
15. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності / В. Ф. Іванюта // Агроінком. – № 1–2. – С. 97–101.
16. Кокарева Е. Ю. Формирование и использование организационного потенциала в антикризисном управлении предприятием : автореф. дис. к.э.н. / Е. Ю. Кокарева ; Тюменский государственный университет. – Т., 2002. – 23 с.
17. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства. / О. М. Тридід // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2002. – №2(22). – С. 75-76.
18. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: [монографія / за аг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
19. Миргородская Е. О. Эволюция финансового капитала в условиях глобализации: Автореф. дисс... докт. экон. наук: 08.00.01 – экономическая теория / Е. О. Миргородская; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 2007. – 50 с.
20. Осадча Н. В. Механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості 2003 года. : автореф. дис. на здобут. наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / Н. В. Осадча. – Донецьк, 2003. – 20 с.
21. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: научное издание / И. П. Отенко. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.
22. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин // Регіональна економіка. – 2009. – № 2. – С. 71–80.
23. Печеркина Е. В. Классификация факторов конкурентоустойчивости предприятия [Электронный ресурс] / Е.В. Печеркина // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2005. – № 8.
24. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / Л. Прус // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 2.
25. Райзберг Б. А. Антикризовое управление – основа оздоровления предприятия / Б. А. Райзберг, Н. С. Костецкий, Е. В. Янковский // Эксперт. – 2000. – № 10. – С. 26–29.
26. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально-економічної системи / Д. В. Резніченко // Булах І.В. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення в галузі зв'язку / І.В. Булах, Т.Б. Надтока // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2004. – Вип.80. – С. 156-161.
27. Сабадирьова А. Л. Теоретичні основи управлінського потенціалу / А. Л. Сабадирьова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – Т. 2. – С. 83 – 88.
28. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю. А. Сімах // Вісник МСУ. – 2007. – №1. – С. 15 – 19.
29. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю. А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки». – Том X, 2007. – № 1. – С. 12 – 16.
30. Смирнов С. В. Управление организационным потенциалом предприятия на основе синергетического подхода / С. В. Смирнов, Г. А. Поташева // ИнвестРегион. – 2008. – № 2. – С. 43-47.
31. Смирнова М. В. Организационный потенциал промышленного предприятия, методы его оценки с целью повышения качества менеджмент : автореф. дис. ... к.е.н. / М. В. Смирнова ; Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна. – СПб. – 18 с.
32. Сторожилова У. Л. Забезпечення конкурентостійкості підприємства через інноваційно-інвестиційний механізм: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.06.01 –

економіка, організація і управління підприємствами / У. Л. Сторожилова. – Харків, 2006. – 19 с.

33. Фаль Н. П. Организационно-управленческие ресурсы развития сельских местных сообществ / Н. П. Фаль // Экономика. – 2008. – С. 148 – 151.

34. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

35. Чернега В. В. Конкуренційність підприємств та механізмів її забезпечення :

монографія / В. В. Чернега; [відповід. ред. О.Д. Гудзинський]; Київський національний ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ПК ДСЗУ, 2008. – 235 с.

36. Annan K. Secretary – General Salutes International Workshop on Human Security in Mongolia [Електронний ресурс] / К. Annan // Two – Day Session in Ulaanbaatar, May 8 – 10, 2000. Press Release SG/SM/7382. – Режим доступу: <http://www.un.org/News/Press/docs/2000/20000508.sgsm.7382.doc.html>.

*Рецензент д.е.н., доцент НТУ «ХПІ» Кузьминчук Н.В.  
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.29

### СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Ареф'єв С. О., к.е.н., докторант (НАУ)*

*В статті розглянуто підходи до визначення сутності стратегії змін та доповнення їх конструктивною стратегією, орієнтованою на знання, відповідно до сучасних умов господарювання підприємств; уточнення окремих положень опору змінам при впровадженні конструктивної стратегії.*

*Ключові слова: підприємство, характер змін, стратегії змін, опір змінам.*

### СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Арефьев С. А., к.э.н., докторант (НАУ)*

*В статье рассмотрены подходы к определению сущности стратегии изменений и дополнения их конструктивной стратегией, ориентированной на знания, в соответствии с современными условиями хозяйствования предприятия, уточнения отдельных положений сопротивления изменениям при внедрении конструктивной стратегии.*

*Ключевые слова: предприятие, характер изменений, стратегии изменений, сопротивление изменениям.*

### STRATEGIES FOR CHANGE OF THE ENTERPRISE

*Arefev S., PhD, Doctoral (NAU)*

*In the article reviewed approaches to defining the essence of strategy of changes and additions to their constructive strategy focused on knowledge, according to the present conditions of economic enterprises, clarifying certain provisions of resistance to change in the implementation constructive strategy that is focused on knowledge. It is based on the choice of the basic methods and tools to influence the process of change, based on predicting and diagnosing the problem, searching for the solution of it through staff education and experience of employees. Using an individual approach to explain the essence of change, the benefits of the operation of the enterprise and improve the functions of staff.*

*Structured types of changes in the degree of their scope of business: local, radical and significant. Significant changes in the environment include both the expected components (demographic, social, technical, technological, ecological processes, load, transport routes) and unpredictable situations that are accompanied by bifurcational effects that change the market base and qualitative behavior of enterprises with little change in its parameters (indicators).*

*The approach to formation strategies of changes involves their integration into modern realities of business, existing resource capabilities and the ability of staff to self development through informatization of society, the use of the knowledge economy.*

*Keywords: business, character of changes, strategies of mines, resistance to change.*

**Актуальність проблеми.** В сучасних функціонування є розробка та використання умов господарювання, які супроводжуються багаторівневої системи стратегій. Це дозволить кризовими явищами, важливим для стійкого вчасно реагувати на зміни зовнішнього та