

3. Качалина Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : Научное издание / Л. Н. Качалина, Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

4. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхудинов, Г. А. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.

5. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – М. : Изд-во Эксмо, 2006. – 464 с.

6. Орлов П. А. Конкурентные преимущества предприятия: оценка, формування та розвиток : монографія / П. А. Орлов, Ю. Б. Иванов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

7. Посторонко В. М. Поняття та категорійний апарат конкурентоспроможності підприємства та проблематики його визначення // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – № 6, Т. 2. – С. 276 – 277.

8. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю

підприємства / О. Ф Яременко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – № 5, Т. 1. – С. 35 – 37.

9. Іванов. Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352.

10. Зламанюк Т. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://confiaprv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r/sistemno_procesnij_pidkhid_do_upravlinnja_konkurentospromozhnistju_pidpriemstva/4-1-0-385

11. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревської. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.

12. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : реферат [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referatcentral.org.ua/marketing>

УДК 338.12.017

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ЧУМАК Л. Ф., КОТЛЯР Г. В.

УДК 338.12.017

Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

У статті розглядається сутність поняття «конкурентоспроможність потенціалу», його особливості та структура. Наводиться механізм управління конкурентоспроможним потенціалом та його діагностика. Зроблено висновок, що підприємство може мати конкурентоспроможний потенціал за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. Досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеохопної системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, конкурентоспроможність, конкурентоспроможний потенціал, структура та система управління, механізм управління конкурентоспроможним потенціалом.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Чумак Лариса Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Котляр Галина Василівна – студентка, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: kotlyargalya@ukr.net

УДК 338.12.017

Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретические подходы к определению и управлению конкурентоспособностью потенциала предприятия

В статье рассматривается сущность понятия «конкурентоспособность потенциала», его особенности и структура. Приводится механизм управления конкурентоспособным потенциалом и его диагностика. Сделан вывод, что предприятие может иметь конкурентоспособный потенциал при условии достижения высокого качества продукции, оптимальных цен и инноваций в производстве. Достижение этих преимуществ невозможно без создания мощной, жесткой, всеобъемлющей системы управления конкурентоспособностью потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, конкурентоспособность, конкурентоспособный потенциал, структура и система управления, механизм управления конкурентоспособным потенциалом.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Чумак Лариса Федоровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Котляр Галина Васильевна – студентка, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: kotlyargalya@ukr.net

UDC 338.12.017

Chumak L. F., Kotlyar G. V. Theoretical Approaches to the Identification and Management of Competitive Potential of the Company

In the article the essence of the concept «competitive potential», its features and structure is investigated. Control mechanism provides competitive potential and its diagnosis. It is concluded that the company may have competitive potential subject to the achievement of high quality products, the best prices and innovations in manufacturing. To achieve these benefits is not possible without a strong, tough and comprehensive competitiveness management capacity of enterprises.

Key words: potential, competitiveness, competitive potential, structure and management system, management mechanism competitively potential.

Pic.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Chumak Larisa F. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economy and Organization of Activity of Subjects of Managing, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Kotlyar Galina V. – Student, Department of Economy and Organization of Activity of Subjects of Managing, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: kotlyargalya@ukr.net

В умовах сучасної конкуренції зберегти завойовані ринкові позиції надзвичайно складно. Визначення свого місця в конкурентному середовищі і успішне функціонування в ньому є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є складне та не однозначне поняття. В сучасній науково-методичній літературі наводиться багато трактувань конкурентоспроможності потенціалу підприємства, однак єдиного визначення та підходу до цього поняття досі не існує. Теоретичні та практичні аспекти визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства відображені у роботах таких учених, як А. Е. Воронкова, О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк, Н. С. Краснокутська, І. В. Крючкова та ін. Наведемо кілька прикладів (табл. 1).

Однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу, тобто аналіз самої структури конкурентного потенціалу (рис. 1), а також визначення впливу цих елементів один на одного [1].

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень [2].

Під функціями управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

Таблиця 1

Підходи до визначення «конкурентоспроможність потенціалу підприємства»

Автор визначення	Визначення поняття
Д. Є. Салавеліс [9]	Економічна категорія, яка надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги результативних показників оцінки стану системи його ресурсів і можливостей відносно аналогічних показників конкурентних підприємств на ринку
А. Е. Воронкова [2]	Сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку
О. С. Федонін, І. Н. Репіна, О. І. Олексюк [10]	Комплексная сравнительная характеристика, отражающая уровень преобладания совокупности показателей оценки возможностей предприятия, которые определяют его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени относительно совокупности аналогичных показателей предприятий-конкурентов
Н. С. Краснокутская [8]	Комплексная сравнительная характеристика потенциала, отражающая степень преимущества совокупности индикаторов качества использования ресурсов и организации связей между ними, которые определяют эффективность потенциала на определенном рынке в определенный промежуток времени относительно совокупности индикаторов предприятий-аналогов.
Т. О. Загорная [5]	Совокупные возможности торгового предприятия создавать, сохранять и развивать устойчивые конкурентные преимущества для обеспечения долгосрочной эффективной деятельности на рынке
І. В. Крючкова [7]	Совокупность таких возможностей предприятия, которые обеспечивают ему устойчивые позиции на рынке
І. М. Злидень [6]	Систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька особливостей, а саме:

- ✦ конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства. Вона може бути виявлена і оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- ✦ це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень відносно різних конкурентів;
- ✦ конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;
- ✦ рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі і країни.

При побудові системи управління конкурентним потенціалом необхідно враховувати ряд таких принципів:

- ✦ орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку;
- ✦ достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особи, яка приймає управлінські рішення;
- ✦ процесний підхід (дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного управління конкурентним потенціалом);
- ✦ системний підхід до управління (виявлення взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу);
- ✦ моніторинг конкурентного потенціалу (спрямований на підвищення ефективності конкурентного потенціалу за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок);

- ✦ використання перевіреної та достовірної інформації;
- ✦ урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем [3].

Управлінський аспект визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства слід розгля-

дати з позицій основних функцій управління [10]: планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, координації. На рис. 2 зображено механізм управління конкурентним потенціалом.

Роль діагностики як інструменту, що забезпечує зворотний зв'язок в управлінні підприємством, важко

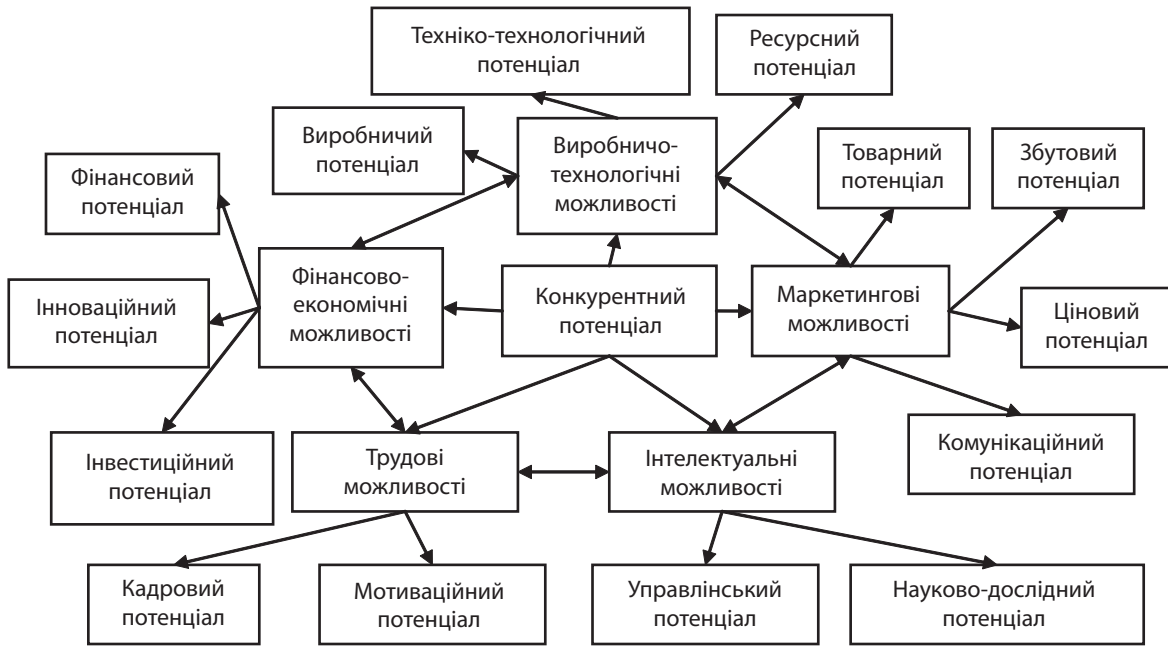


Рис. 1. Структура конкурентного потенціалу

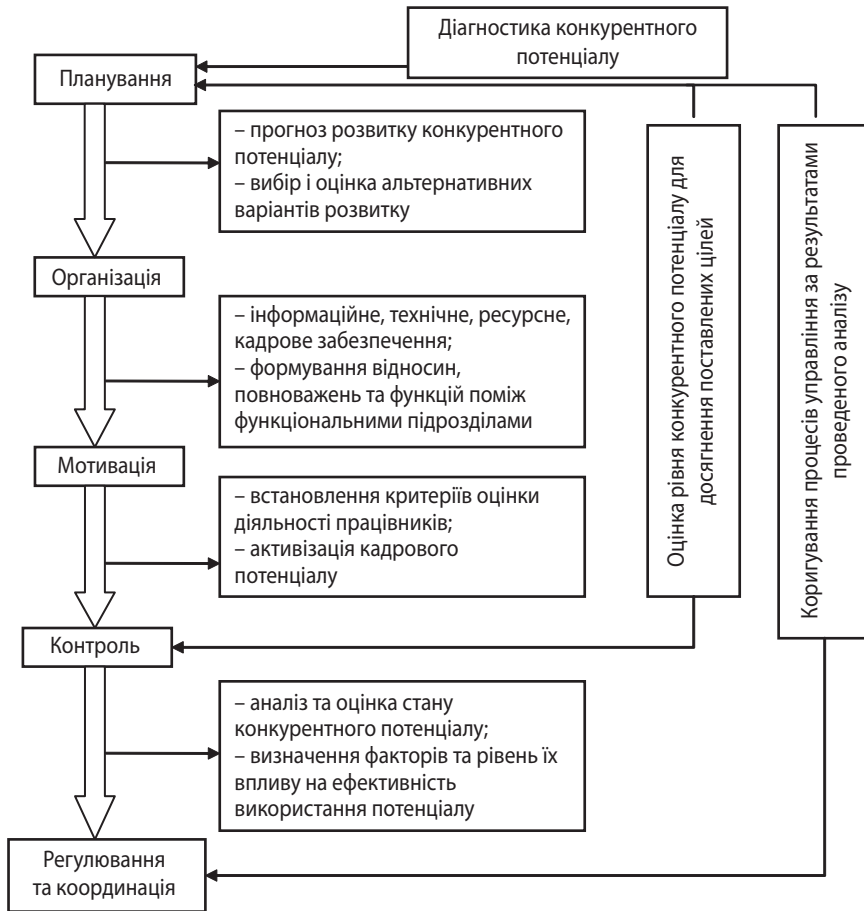


Рис. 2. Механізм управління конкурентним потенціалом

переоцінити. Якщо в умовах сучасної конкуренції підприємство постійно не стежить за основними показниками, що характеризують різні сторони його діяльності, то незабаром з'ясується, що результати діяльності стали істотно гірші, ніж у минулому періоді. Тому, щоб зберегти завойовані ринкові позиції й ефективно здійснювати управління конкурентоспроможним потенціалом, виникає потреба у діагностиці діяльності підприємства, зокрема його конкурентного потенціалу.

Діагностика діяльності підприємства – це творчий процес, різноманітний за змістом, який здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві. Діагностику слід розглядати як різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення й вивчення внутрішнього стану підприємства, виявлення проблем його ефективного функціонування й розвитку, а також формування шляхів їх вирішення (рис. 3).

Сприятим підвищенню ефективності управління конкурентним потенціалом може створення моделі, яка складається з трьох блоків: *перший* – конкурентний аналіз, який поєднує в собі внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище підприємства, внутрішні конкурентні можливості та можливості конкурентного оточення; *другий* – формування конкурентного потенціалу, який здійснюється шляхом порівняння сильних сторін конкурентної позиції підприємства та конкурентів, виявленням ключових чинників успіху, які забезпечують конкурентну раціональність підприємства та стійкі конкурентні переваги, визначення конкурентного потенціалу, виявлення слабких сторін конкурентної позиції підприємства та конкурентного ризику; *третій* – управління конкурентним потенціалом, мета якого – використання мінімально необхідної кількості ресурсів для досягнення максимального результату в потрібний час, у потрібному місці, планування використання потенціалу відповідно до вибраної стратегії



Рис. 3. Сфери діагностики стану підприємства

Під час діагностики, перш за все, оцінюється конкурентоспроможний потенціал підприємства, для чого розроблені методи такої оцінки, особливістю яких є комплексність [4]. Ці методи дозволяють кількісно оцінити елементи конкурентоспроможного потенціалу, розрахувати інтегральний показник оцінки потенціалу.

Концепція діагностики підприємства обумовлена потребою відображення різних видів діяльності підприємства, що дозволяє не тільки оцінити сильні та слабкі сторони його діяльності, а й установити ефект синергізму. Значення синергізму для дослідження процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства полягає в тому, що вона допомагає вивченню сили взаємозв'язку його елементів і дозволяє на цій основі забезпечити ефективні управлінські рішення, спрямовані на розробку стратегій розвитку.

конкурентної поведінки, реалізація стратегії управління конкурентним потенціалом, контроль раціональності використання конкурентного потенціалу.

Нестабільність, рухливість зовнішнього середовища та негнучкість вітчизняних підприємств у питаннях пристосування до змін створюють загрозу діяльності, а часом й існуванню підприємства. Формування конкурентоздатного потенціалу в сучасних умовах розвитку є потребою будь-якого підприємства як необхідність, яка дозволить вижити, розвиватися та закріплювати свої позиції на ринку. Управління процесом формування конкурентоздатного потенціалу передбачає створення системи, яка складається з керованої підсистеми (скупність елементів структури потенціалу) та керуючої підсистеми (організаційної структури формування конкурентоздатного потенціалу).

Враховуючи багато факторів, які впливають на конкурентоздатний потенціал підприємства, господарсько-виробничу специфіку підприємств, розташування та загальні принципи формування конкурентоздатного потенціалу, сучасної потребою є розробка теоретичних і практичних засад щодо створення механізмів управління формуванням конкурентоздатного потенціалу підприємств різних галузей народного господарства в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку.

Підприємство може мати конкурентоспроможний потенціал за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. Досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеосяжної системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Т. Вербицька // Вісник Тернопільського національного університету. – 2010. – № 1. – С. 69 – 78.
2. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : И-во Восточноевропейского национального университета, 2000. – 310 с.
3. Гриньов А. В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов,

І. М. Кирчата // Економіка: проблеми теорії і практики : 36. наук.праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 853 – 863.

4. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова [та ін.]. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

5. Загорна Т. О. Концептуальные основы формирования конкурентоспособного потенциала аптечных сетей / Т. О. Загорна, Ф. А. Шаповалов // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, т. 1 – С. 176 – 182.

6. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна : 36.наук.праць. – Економічна серія. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 63 – 67.

7. Крючкова І. В. Структурні чинники розвитку економіки України / І. В. Крючкова. – К. : Наукова думка, 2007. – 498 с.

8. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

9. Салавеліс Д. Є. До питання визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Д. Є. Салавеліс // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, т. 3. – С. 282 – 283. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_3/282-283.pdf

10. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

УДК 658.11

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВАРГА І. Ф., ЛІТВІН О. М.

УДК 658.11

Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві

У статті проаналізовано основні вимоги до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які полягають у формуванні та утриманні стійких конкурентних переваг. Виявлено, що процес формування конкурентних переваг підприємства має бути чітко структурованим, що надасть змогу підприємству набутти стійкості його конкурентним перевагам. Визначено актуальні конкурентні переваги та проаналізовано перспективи їх використання та зайняття лідируючих позицій на ринках. Обґрунтовано доцільність впровадження інновацій, інтегрованості та надано рекомендації при виборі конкурентних стратегій на підприємствах. Доведено, що чітка послідовність визначення конкурентних переваг підприємства надасть їм стійкості та стабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, інновація, інтегрованість, конкурентне середовище, конкурентна стратегія.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 6.

Варга Ірина Федорівна – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: varga-irina@mail.ru

Літвін Олександра Михайлівна – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: litvin-90@bk.ru

УДК 658.11

Варга И. Ф., Литвин А. М. Формирование конкурентных преимуществ на предприятии

В статье проанализированы основные требования к повышению конкурентоспособности отечественных предприятий, которые заключаются в формировании и содержании стойких конкурентных преимуществ. Выявлено, что процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия должен быть четко структурированным, что даст возможность предприятию приобрести устойчивость его конкурентным преимуществам. Определены актуальные конкурентные преимущества и проанализированы перспективы их использования и занятия лидирующих позиций на рынках. Обоснована целесообразность внедрения инноваций, интегрированности и предоставлены рекомендации при выборе конкурентных стратегий на предприятиях. Доказано, что четкая последовательность определения конкурентных преимуществ предприятия обеспечит им стойкость и стабильность.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентное преимущество, инновация, интегрированность, конкурентная среда, конкурентная стратегия.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 6.

Варга Ирина Федоровна – магістрант, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: varga-irina@mail.ru

Литвин Александра Михайловна – магістрант, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: litvin-90@bk.ru

UDC 658.11

Varga I. F., Litvin A. M. The Formation of Competitive Advantage in the Enterprise

In the article the basic requirements are analyzed to the increase of competitiveness of domestic enterprises that consist in forming and maintenance of proof competitive edges. It is deduced that a process of forming of competitive edges of enterprise must be clearly structured, that will give possibility to the enterprise to purchase firmness of him to the competitive edges. Determination actual competitive edges and the prospects of their use and employment of leading positions are analyzed on markets. Expediency of introduction of innovations, integrating is reasonable and recommendations are given at the choice of competition strategies on enterprises. It is well-proven that the clear sequence of determination of competitive edges of enterprise will give to them to firmness and stability.

Key words: competitiveness, competitive advantage, innovation, integrating, competition environment, competition strategy.

Pic.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 6.

Varga Irina F. – Graduate Student, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: varga-irina@mail.ru

Litvin Aleksandra M. – Graduate Student, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: litvin-90@bk.ru