

УДК 005.21:339.137.2

*В. В. Голік,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*V. V. Holik,
post-graduate student, National university of life and environmental sciences of Ukraine, Kyiv*

FORMATION OF STRATEGIC PROVIDING SYSTEM FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS

У статті досліджено систему стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств, що базується на формуванні конкурентних переваг шляхом застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління.

The article examines formation of strategic providing system for management of enterprises competitiveness, based on the formation of competitive advantages through the application of theoretical and methodological tools of strategic management.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, стратегічне управління, конкурентні переваги.

Keywords: competitiveness of an enterprise, management of competitiveness, strategic management, competitive advantages.

Постановка проблеми

Одним з найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, забезпечення їх ефективного функціонування на довгострокову перспективу на засадах сталого розвитку. Цільова спрямованість розвитку підприємства на довгострокову конкурентоспроможність передбачає широкий спектр стратегічних заходів, оскільки потребує визначення ключових факторів успіху та розробку відповідних заходів щодо їхньої реалізації, тобто формування конкурентних переваг, що й забезпечує ефективна система стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Актуальність дослідження теоретичних, методологічних та прикладних основ формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств обумовлюється наявністю проблем, пов'язаних із удосконаленням існуючих та пошуком нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства (особливо застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління), що є гарантією не лише виживання, але й гармонійного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню теоретичних і практичних основ конкурентоспроможності підприємств, конкурентних переваг як об'єкта стратегічного управління та проблем формування системи управління нею присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Ансофф І. [18], Акмаєв А. І., Коваленко Н. В. [1], Войчак А. В., Камишніков Р. В. [2], Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. [4], Іванов Ю. Б. [21], Кирчата І. М., Поясник Г. В. [5], Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. [7], Немцов В. Д., Довгань Л. С. [10], Піддубний І. О., Піддубна А. І. [11], Портер М. Е. [12], Саєнко М. Г. [13], Тарнавська Н. П. [14, 15], Фатхутдінов Р. А. [25], Чернега В. В. [16], Шершньова З.Є. [17]. Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління підприємством зробили вчені: Ансофф І. [18], Віханський О. С. [20],

Кіндрацька Г. І. [6], Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. І. [9], Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [24], Шершньова З. Є. [17]. Однак динамічні умови розвитку конкурентного середовища та низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств обумовлюють об'єктивну необхідність пошуку нових ефективних теоретико-методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема стрімко зростає роль стратегічного управління у вирішенні означеного завдання. Це й обумовило актуальність теми дослідження.

Постановка завдання

Метою дослідження є обґрунтування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств, що базується на формуванні конкурентних переваг, шляхом застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне багатофакторне поняття, яке складно піддається економічній інтерпретації. Бажання фахівців виявити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства обумовило існування значної кількості різних формулювань, а динамічні зміни ринкового середовища спонукали до спроб їх урахування у визначенні конкурентоспроможності підприємств. Цими обставинами пояснюється несталість термінології і, відповідно, теоретичних і методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, а також різний рівень їх глибини і конкретизації [15, с. 75].

Результати наукового аналізу дозволили об'єднати дефініції конкурентоспроможності у вісім груп залежно від рівня відображення кожною з них сутнісних аспектів конкурентоспроможності (від кількісно-якісних характеристик продукції до виявлення компетенцій підприємства, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції):

1. Конкурентоспроможність підприємства як конкурентоспроможність продукції.
2. Конкурентоспроможність підприємства як система (перелік) показників конкурентоспроможності та ефективності.
3. Конкурентоспроможність підприємства як його порівняльна перевага, відмінність.
4. Конкурентоспроможність підприємства як властивість об'єкта управління чи суб'єкта ринкових відносин.
5. Конкурентоспроможність підприємства як здатність (можливість) виростати чи виробляти і збувати товари і послуги.
6. Конкурентоспроможність підприємства як гнучкість чи адаптивність.
7. Конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетентності.
8. Конкурентоспроможність підприємства як його інноваційний ресурс з позицій багатьох користувачів інформації [14, с. 58].

З метою ґрунтовного визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно систематизувати трактування сутності означеного поняття сучасними науковцями (табл.1).

Таблиця 1. Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор (и), джерело	Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Анософф І. [18, с. 34]	спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
Акмасв А. І., Коваленко Н.В. [1, с. 7]	економічна категорія, яка має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дає змогу реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів
Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. [4, с. 45]	визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі послуг чи товару, при цьому конкурентноздатність є потенціалом сформованих конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності
Іванов Ю. Б. [21, с. 12]	- відносна категорія, що відображає відмінність процесу розвитку підприємства від конкурента за ступенем задоволення продукцією суспільної потреби і ефективністю виробничо-господарської діяльності; - властивість виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху чи намічуваний режим функціонування в процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з ціллю збереження, розвитку уже наявних чи створення нових конкурентних переваг
Кирчата І. М., Поясник Г. В. [5, с. 20-21]	здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, вміння розробляти стратегію, націлену на підтримку високого рівня конкурентоспроможності; наявність чіткого організаційно-управлінського механізму; орієнтація в своїй діяльності на ринок та систематична робота зі споживачами; наявність конкурентної стратегії та тактики дій по відношенню до конкурентів; висока професійна підготовленість персоналу; вміння орієнтуватися у внутрішньому середовищі
Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакулєнко А. В. [7, с. 31]	потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на його конкурентних перевагах, визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку, відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів
Немцов В. Д., Довгань Л. Є. [10, с. 220]	здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку, тобто здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами
Піддубний І. О., Піддубна А. І. [11, с. 56]	потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Портер М. Е. [12, с.124]	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Сасенко М. Г. [13, с. 260-261]	комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оцінюваних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу, тобто шляхом порівняння конкурентних позицій підприємств на певному ринку
Фатхутдінов Р. А. [25, с. 128]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Чернега В. В. [16, с. 3]	наявність внутрішніх та зовнішніх факторів, які відображають відповідність підприємства вимогам конкурентного середовища та можливість збуту його продукції, відображає сучасне положення підприємства
Шершньова З.С. [17, с. 122]	рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результативних показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність

Джерело: побудовано автором на основі систематизації джерел

На основі систематизації джерел, встановлено, що більшість авторів зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» розкривають як результат формування та реалізації його конкурентних переваг, тобто наявності у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги над конкурентами [2, с. 51].

Конкурентні переваги – це концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху (реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються споживачем, до них належать якість продукції, додаткові послуги, ціна) або ключових компетенцій (сукупність навичок і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків) [7, с. 121-130].

Дотримуємось позиції Гудзинського О. Д., Судомир С. М. та Гуренко Т. О. [4, с. 44-46], які зміст поняття конкурентоспроможності підприємства розкривають через поняття конкурентоздатності: «Конкурентоспроможність – це визнана ринком сформована і реалізована конкурентноздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі послуг чи товару». При цьому автори трактують поняття конкурентоздатності як «сформований потенціал соціально-економічних систем, адекватний місії і обраним стратегіям, які можуть забезпечити високий рівень конкурентного статусу організаційних формувань, їх стійкість та динамізм розвитку. Конкурентоздатність – це потенціал сформованих конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності».

Гудзинський О. Д., Судомир С. М. та Гуренко Т. О. розглядають потенціал організації через здатність останнього та її системи менеджменту як відкритої соціально-економічної системи упереджувально формувати збалансований комплекс можливостей (конкурентних переваг) по задоволенню потреб споживачів та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами згідно обраних сегментів ринку, забезпеченню сталого стратегічного розвитку суб'єктів діяльності, їх конкурентоспроможності, здатності завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі [4, с. 46].

Організаційна взаємодія конкурентоздатності і конкурентоспроможності може сприяти забезпеченню конкурентостійкості соціально-економічних систем – «стійкому розвитку, що задовольняє матеріально-духовні потреби сьогодення і створює умови для стійкого економічного розвитку в перспективі з врахуванням майбутніх ціннісних орієнтацій через механізми гармонізації людини з природою та у суспільстві» [4, с. 46].

З огляду на важливість досягнення конкурентоспроможності підприємства як невід'ємного заходу його життєздатності й успішної діяльності в умовах ринкового середовища першочерговим завданням постає управління конкурентоспроможністю підприємства. Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» відображено у табл. 2.

Таблиця 2. Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор (и), джерело	Трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»
Галелюк М. М. [3, с. 15]	конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи
Балабанова Л. В. [19, с. 29-30]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг

Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакулєнко А. В. [7, с. 387]	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
Мансуров Р. Є. [22, с. 94]	діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [8, с. 131]	аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [11, с. 58]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Савельєва Н.А. [23]	управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей

Джерело: побудовано автором на основі систематизації джерел

Тобто управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти як сукупність управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг за різними аспектами діяльності підприємства.

Проте підприємство – це відкрита соціально-економічна система, тому для забезпечення конкурентоспроможності через формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг воно змушене враховувати тенденції розвитку та змін факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, не лише адаптуватись до них, а й створювати ефективну гнучку систему реагування, що ґрунтується на подоланні усіх негативних впливів та використанні наявних можливостей. Створення такої системи потребує застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління, оскільки, як зазначає Шершньова З. Є. [17, с. 29] метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі. З'ясуємо значення стратегічного управління в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства через аналіз трактування змісту поняття (табл. 3).

Таблиця 3. Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття «стратегічне управління»

Автор (и), джерело	Трактування поняття «стратегічне управління»
Ансоф І. [18, с. 60]	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
Виханський О. С. [20, с. 13]	таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює сучасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Кіндрацька Г. І. [6, с. 26]	діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі
Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. І. [9, с. 7]	стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій
Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. [24, с. 36]	процес формування менеджментом стратегічного бачення, постановки цілей, розробки і реалізації стратегії, своєчасного корегування бачення, цілей, стратегії та реалізації
Шершньова З. Є. [17, с. 29]	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей; реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегій («стратегічного набору»)

Джерело: побудовано автором на основі систематизації джерел

Отже, узагальнивши підходи науковців, можна стверджувати, що стратегічне управління – це управлінський процес (з позицій процесного підходу), управлінські дії стосовно досягнення цілей (з позицій цільового підходу), концепція управління (з позицій інтегрального), спрямовані на досягнення поставлених цілей організації, які деталізують мету діяльності кожного підприємства – забезпечення його життєздатності та життєстійкості на ринку, тобто високого рівня конкурентоспроможності.

Систему стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як гнучку адаптивну систему стратегічного управління підприємством, адекватну сформованому потенціалу та поточному і прогнозованому стану зовнішнього середовища, спрямовану на забезпечення необхідного і достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища, через формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг на засадах стійкого розвитку.

Модель системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства відображена на рис. 1.

Побудована модель системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства відображає процес виявлення та використання наявних конкурентних переваг, які становлять основу для формування конкурентоспроможного «стратегічного набору» підприємства та підсистем забезпечення його реалізації, а також формування в процесі реалізації «стратегічного набору» нових конкурентних переваг. Тобто наявні конкурентні переваги є невід'ємними складовими елементами «стратегічного набору» підприємства, в процесі реалізації якого формуються нові конкурентні переваги. Крім того, безперервний стратегічний моніторинг зумовлює об'єктивну необхідність у корегуванні системи конкурентних переваг та адаптації потенціалу підприємства до змін.

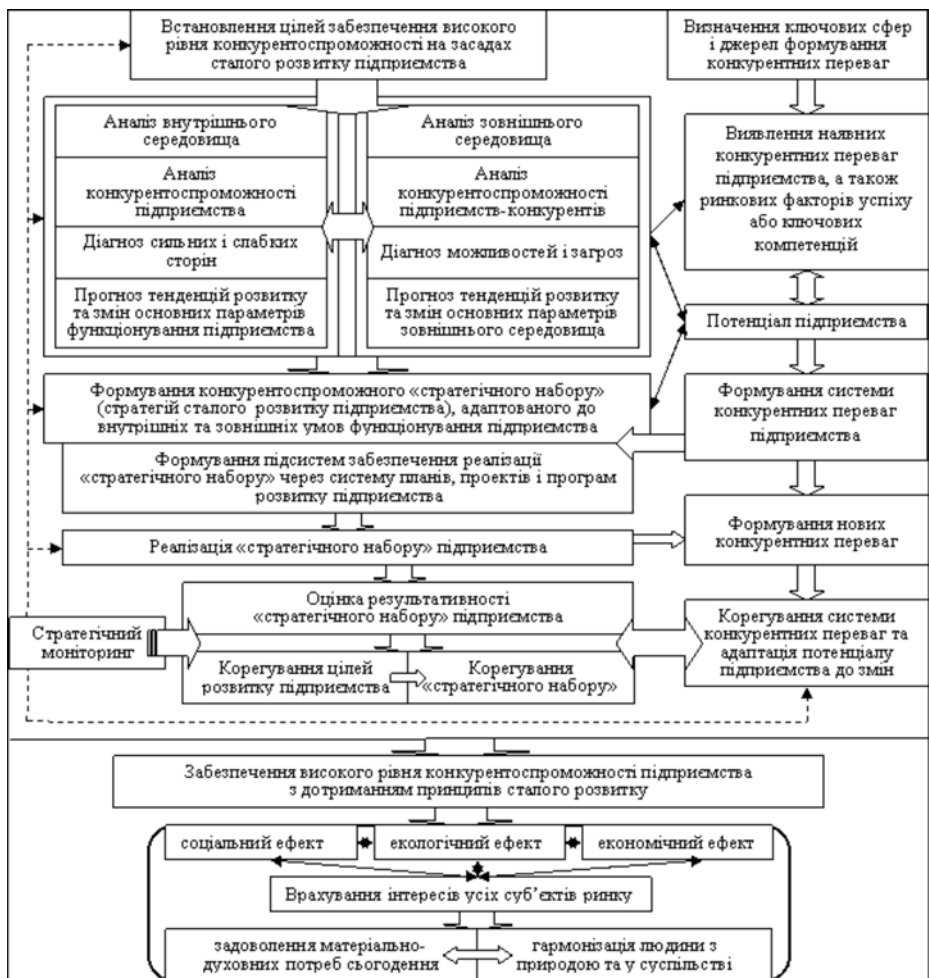


Рис. 1. Модель системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства
 Джерело: розроблено автором на основі джерел [4], [7], [17], [24]

Висновки і перспективи подальших досліджень

Запропонована модель системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства через формування системи конкурентних переваг в системі стратегічного управління забезпечує динамічність розвитку, гнучкість та адаптивність підприємства до змін, тобто гарантує необхідний і достатній рівень конкурентоспроможності на перспективу, а врахування принципів стійкого розвитку як цільових установок – дозволяє задовольнити матеріально-духовні потреби усіх учасників ринку за умов гармонізації людини з природою та у суспільстві.

Крім цього система стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства повинна поєднувати сучасні наукові теорії менеджменту, базуватися на комплексному системному, процесному, ситуаційному та цільовому підході до діяльності підприємства як відкритої соціально-економічної системи, а також враховувати принципи стійкого розвитку.

Література

1. Акмаєв А. І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / А. І. Акмаєв, Н. В. Коваленко // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 99. – с. 7-10. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/dspace/handle/123456789/34955>.
2. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – с. 50-53.
3. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – с. 15-21.
4. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
5. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія / Кирчата І.М., Г. В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. - 160 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
7. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
8. Кузьмін О. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. С. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів: Компакт-ЛІВ, 2005. – 304 с.
9. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
10. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
11. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
12. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
13. Сасно М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
14. Тарнавська Н. П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська, І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 12. – с. 57-66.
15. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія / Н. П. Тарнавська. – Т.: Економічна думка, 2008. – 570 с.
16. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Чернега. – Київ, 2006. – 19 с.
17. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
18. Ансофф І. Стратегічне управління / Ансофф І.; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
19. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк:

ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

20. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – 2-е изд. перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
21. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
22. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – с. 91 – 94.
23. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
24. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов; пер. с англ. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
25. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.

References

1. Akmaiev, A.I. and Kovalenko, N.V. (2007), “Essential categories and factors of using labor resources potential of the population”, *Problemy material'noi kultury: ekonomichni nauky*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 7 Oct 2013).
2. Voichak, A.V. and Kamyshnikov, R.V. (2005), “Competitive advantage of an enterprise: the nature and classification”, *Marketynh v Ukraini*, vol. 2, pp. 50–53.
3. Haleliuk, M.M. (2008), “The system of management of competitiveness of engineering an enterprise”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 15–21.
4. Hudzyn'skyj, O.D. Sudomyr, S.M. and Hurenko, T.O. (2010), *Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriemstv (teoretyko-metodolohichnyj aspekt)* [Management of the formation of the enterprises' competitive potential (theoretical and metodological aspect)], IPK DSZU, Kyiv, Ukraine.
5. Kyrchata, I.M. and Poiasnyk, H.V. (2009), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v hlobal'nomu seredovyschi* [Management of enterprise's competitiveness in the global environment], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.
6. Kindrats'ka, H.I. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
7. Klymenko, S.M. Dubrova, O.S. Barabas', D.O. Omel'ianenko., T.V. and Vakulenko, A.V. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of enterprise's competitiveness], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Kuz'min, O.Ye. and Horbal' N.I. (2005), *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of international competitiveness of the enterprise], Kompakt-LV, Lviv, Ukraine.
9. Martynenko, M.M. and Ihnat'ieva, I.A. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
10. Niemtsov, V.D. and Doygan', L.Ye. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], TOV “UVPK EksOB”, Kyiv, Ukraine.
11. Pidubnyj, I.O. and Pidubna, A.I. (2004), *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of international competitiveness of the enterprise], VD “INZHEK”, Kharkiv, Ukraine.
12. Porter, Majkl E. (1997), *Stratehiia konkurentsii* [Strategy of competitiveness], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
13. Saienko, M.H. (2006), *Stratehiia pidpriemstva* [The strategy of an enterprise], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
14. Tarnavs'ka, N.P. and Makarova I.I. (2010), “New views on the nature of the competitiveness of enterprises”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 57–66.
15. Tarnavs'ka, N.P. (2008), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of enterprises' competitiveness: theory, methodology, practice], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
16. Cherniha, V.V. (2006), “Formation of the mechanism of ensure of enterprises' sustainability through the development of entrepreneurship”, Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.
17. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
18. Ansoff, I. (2004), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Jekonomika, Moskov, Russia.
19. Balabanova, L.V. and Krivenko A.V. (2004), *Upravlenie konkurentospobnost'ju predpriatij na osnove marketinga* [Management of competitiveness of enterprises through marketing], DonGUET named after Tugan-Baranovskij, Donets'k, Ukraine.
20. Vihanskij, O.S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], 2nd ed, Gardarika, Moskov, Russia.
21. Ivanov, Ju.B. (2004), *Konkurentospobnost' predpriatija: ocnka, diagnostika, strategija* [The competitiveness of enterprises: assessment, diagnosis, strategy], HNJeU, Har'kov, Ukraine.
22. Mansurov, R.E. (2006), “On the economic substance of the concepts of “competitive enterprise” and “management of enterprise's competitiveness”, *Marketing v Rossii i za rubezhom*, vol. 2, pp. 91–94.
23. Savel'eva, N.A. (2009), *Upravlenie konkurentospobnost'ju firmy* [Management of the competitiveness of a firm], Feniks, Rostov n/D, Russia.
24. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategii* [The art of development and implementation of strategy], Banki i birzhi, JuNITI, Moskov, Russia.
25. Fathudinov, R.A. (2000), *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing], ZAO “Biznes - shkola” Intel-sintez”, Moskov, Russia.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"