Т. МЕЛЬНИК, *начальник відділу маркетингових досліджень планово-аналітичного управління пасажирських перевезень Департаменту пасажирських перевезень далекого сполучення Укрзалізниці*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *конкурентна перевага, конкурентоспроможність, ринковий потенціал, маркетингові зусилля, маркетингові можливості, рівень ринкового потенціалу, чинники впливу на конкурентні переваги, стратегічне управління конкурентними перевагами.*

УДК 658.8

АНОТАЦІЯ. Показано зв'язок між конкурентними перевагами, конкурентоспроможністю і ринковим потенціалом підприємства, подано авторське визначення конкурентної переваги, уточнено поняття ринкового потенціалу підприємства, указано основне завдання стратегічного управління ринковим потенціалом і конкурентними перевагами підприємства та розроблено матричні моделі вибору стратегії управління конкурентними перевагами підприємства залізничної галузі відповідно до зовнішніх і внутрішніх чинників.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. За останнє десятиріччя посилення конкуренції спостерігається фактично в усьому світі. Ще недавно її тиск не відчувався в економіці низки країн, а в окремих галузях конкуренція взагалі була відсутня. Ринки у своїй більшості були захищені, а домінуючі позиції на них були чітко визначені. Проте сьогодні ситуація принципово змінилася. Загальна тенденція поглиблення спеціалізації ринків і диференціації та розвитку споживчих потреб доповнилася нині економічною кризою.

В умовах кризи в економіці нашої країни організований бізнес уперше зіткнувся з необхідністю стратегічного планування, що майже для всіх вітчизняних підприємств виявилося справжньою проблемою. Однак саме за складних умов господарювання чітко виявляються слабкі сторони одних підприємств і сильні сторони інших, саме в такі періоди стає очевидним, коли й на що марно були витрачені величезні ресурси, які вже ніколи не принесуть бажаного ефекту, і саме в таких умовах різко зростає значення конкурентних переваг. Переможцем у конкурентній боротьбі стає той, хто зуміє досягти найбільших конкурентних переваг — не стільки над конкурентами, скільки по відношенню до споживачів.

Конкуренцію можна визначити як процес управління підприємством своїми конкурентними перевагами та наявними ресурсами для досягнення встановленої мети. У зв'язку з цим завоювання та утримання конкурентних переваг виступають ключовою функцією стратегічного управління підприємством. Практика останніх років свідчить про пріоритетне положення конкурентоспроможності в цільовій системі підприємств. Це підтверджується емпірично доведеним зв'язком між відносною (серед конкурентів) конкурентною позицією і ринковим успіхом підприємства.

Сьогодні підприємства у більшості розуміють, що досягти конкурентної переваги можливо лише шляхом розробки пропозицій, які найбільш повно враховують споживчі переваги й задовольняють вимоги цільового ринку (сегменту). Очевидно, що володіння якісним, перспективним товаром або послугою є необхідною, проте недостатньою умовою для досягнення запланованих обсягів продажів, охоплення цільових ринків тощо. Досить важливе значення, крім іншого, має рівень реалізації ринкового потенціалу підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Ринковий потенціал господарюючого суб'єкта становить собою можливість управління ресурсами на певних етапах його розвитку, що дозволяє найбільш ефективно реалізовувати наявні ринкові можливості, тому ця категорія з точки зору досліджуваної проблематики є досить важливою.

Справа в тому, що сучасні ринкові умови потребують від керівництва підприємств оперативної і не трудомісткої оцінки ринкових можливостей підприємства, оцінки ефективності управлінських рішень та їх впливу на досягнення цілей підприємства, оцінки ринкової вартості підприємства тощо. У цих питаннях потрібен новий підхід. Такою метою може слугувати оцінка ринкового потенціалу підприємства.

Слід зазначити, що ринковий потенціал як економічна категорія став розглядатися відносно недавно і в рамках різних напрямків економічних дисциплін. Тому на сьогодні немає єдності у визначенні ринкового потенціалу. Однак існують не тільки теоретичні проблеми, але й проблеми методичного та практичного

характеру, які полягають у формуванні моделі ринкового потенціалу, оцінці рівня його використання та формуванні стратегії управління ним. Отже, питання оцінки ринкового потенціалу підприємства входять до числа найактуальніших економічних проблем, що виникають перед керівниками підприємств, оскільки оперативна кількісна оцінка ринкового потенціалу дозволяє виявляти приховані резерви у розвитку підприємства і, таким чином, збільшувати віддачу від більш обгрунтованого застосування економічних інструментів.

Категорія «ринковий потенціал підприємства» була введена в економічний оборот Є. Поповим і В. Ханжиною, які вперше виявили її елементну структуру й запропонували метод оцінки величини ринкового потенціалу, придатний для практичного застосування [10]. Дослідженням ринкового потенціалу підприємства займалися також такі провідні вчені, як Л. Абалкін, Н. Аткіна, І. Репіна, Є. Голубков, Т. Йєннер, Г. Клейнер та ін. Різноманітність їх наукових інтересів зумовила розбіжність поглядів відносно сутності, змісту і структури ринкового потенціалу підприємства.

Так, Н. Аткіна дає таке визначення категорії: «Ринковий потенціал підприємства — це можливість управління його ресурсами на окремих етапах розвитку в цілях ефективної взаємодії з ринком» [2]. Майже таке ж визначення знаходимо у Т. Йєннера: «Ринковий потенціал — це сукупність засобів і можливостей підприємства у реалізації ринкової діяльності» [5]. Проте в цих і подібних до них визначеннях необхідне пояснення, що розуміється під ринковою діяльністю або взаємодією підприємства з ринком. Це робить у своєму викладенні змісту категорії І. Репіна: «Під ринковим потенціалом розуміють сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям відмічають спроможність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати і найповніше задовольняти потреби споживачів» [10]. Досить вдале викладення змісту категорії подає Є. Голубков, зазначаючи, що «ринковий потенціал — межа, до якої несеться ринковий попит при наближенні витрат на маркетинг до такої величини, при якій їх подальше збільшення вже не приводить до росту попиту за певних умов зовнішнього середовища… У цьому випадку припускається, що конкуруючі організації для підтримування попиту застосовують максимально можливі маркетингові зусилля» [4]. Такі дослідники, як Г. Клейнер, Р. Качалов, В. Тамбовцев зробили теоретичний внесок, сформулювавши визначення категорії «соціально-економічний потенціал підприємства», який охарактеризували як сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства і мають певне значення для визначення меж його функціонування у тих чи інших умовах [6]. Крім того, ними запропоновано механізм розробки стратегії підприємства, який на одному з початкових етапів передбачає аналіз потенціалу підприємства, проте поряд із цим авторами не запропоновано механізм підвищення рівня використання ринкового потенціалу підприємства у стратегічній перспективі.

На сьогодні не існує також однозначного тлумачення поняття «конкурентна перевага»: у першу чергу це залежить від того, до якого явища чи об'єкта воно належить. Так, П. Мілгром під конкурентною перевагою пропонує розглядати положення підприємства на ринку, яке дозволяє йому долати сили конкуренції і залучати покупців [8]. Аналогічне визначення дає Дж. Л. Гібсон і визначає конкурентну перевагу як уміння підприємства краще за своїх суперників долати сили конкуренції і виконувати роботу щодо залучення покупців [3]. Більш широко трактує конкурентну перевагу Ф. Котлер, з точки зору якого під цією категорією слід розуміти ті характеристики і властивості товару чи марки, а також специфічні форми організації бізнесу, які забезпечують підприємству певне переважання над конкурентами [7]. Проте найбільш вдалим, на наш погляд, є визначення О. Анісімова: «Конкурентна перевага — перевага, придбана компанією над конкурентами завдяки пропозиції споживачам більшої цінності, або за рахунок пропозиції товарів чи послуг за більш низькими у порівнянні з конкурентами цінами, або за рахунок надання споживачам більших вигід, які у значній мірі компенсують більш високі ціни на товари і послуги» [1].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ. Чинники, які забезпечують підприємству високі досягнення, зазвичай пов'язують із поняттям стратегічних чинників успіху. Головна передумова їх формування полягає у спроможності підприємства виявити та утримати протягом достатньо тривалого періоду часу свої переваги як виробника товару чи продуцента послуг. Стратегічні чинники успіху базуються не на об'єктивних перевагах, а на перевагах, які суб'єктивно сприймаються споживачами. Тому завданням сучасного менеджменту є ідентифікація і розвиток потенціалу успіху та трансформація його у відповідні чинники, а ключове завдання стратегічного управління полягає в орієнтації ресурсів і можливостей підприємства на зовнішнє середовище таким чином, щоб створити необхідний потенціал успіху.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ. У рамках стратегічного управління потенціалом успіху можна виділити два головні завдання: 1 — необхідність ідентифікації й розвитку майбутнього потенціалу успіху на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; 2 — забезпечення трансформації потенціалу успіху у чинники успіху. Під час ідентифікації та розвитку майбутнього потенціалу важливо своєчасно виявляти загрози й можливості, які становить зовнішнє середовище. На цій основі повинна досягатися конкурентоспроможність, а внутрішній потенціал має ефективно трансформуватись у ринкову перевагу. Отже, з нашої точки зору, під конкурентною перевагою слід розуміти той елемент внутрішнього потенціалу підприємства, який становить собою його сильну сторону, має достатню важливість для даного ринку і на який можна спиратись у конкурентній боротьбі.

Конкурентна перевага є зовнішньою, якщо вона основана на відмінних якостях товару / послуги, які утворюють цінність для споживача

внаслідок скорочення витрат або підвищення ефективності. Така конкурентна перевага збільшує ринкову силу підприємства, тобто його спроможність примусити ринок прийняти ціну товару / послуги, більш високу, ніж у пріоритетних (найбільш загрозливих) конкурентів, якщо відповідне покращення якості не забезпечене. Внутрішня конкурентна перевага базується на переважанні підприємства у витратах, що створює цінність для продуцента і нижчу собівартість, ніж у конкурентів. Такі переваги переважно створюються за рахунок впровадження організаційного, виробничого, управлінського, технологічного та інших нововведень.

Очевидно, що поняття внутрішньої конкурентної переваги тісно пов'язане з поняттям ефективності виробництва, яка в цілому є функцією операційної ефективності всіх видів діяльності підприємства в ланцюгу створення цінності. Це породжує проблему, сутність якої полягає в тому, що впровадження таких систем, як бенчмаркінг, управління якістю, удосконалення менеджменту, підвищення рівня інформаційної підтримки управлінських рішень сприяють підвищенню і зближенню операційної ефективності конкуруючих підприємств у стратегічних групах. Така ситуація викликає загострення конкурентної боротьби і в умовах високих вхідних бар'єрів, як це має місце в залізничній галузі, виступає чинником низьких прибутків зі всіма негативними наслідками, а у кінцевому випадку може призвести до стагнації або спаду в галузі.

У спеціальній літературі [1; 3; 5; 7] зазвичай наводять такі три головні вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги: забезпечення унікальності власної марки порівняно з конкуруючими; задоволення специфічних потреб споживачів; базування на специфічних особливостях і ресурсах підприємства, які складно або неможливо скопіювати (імітувати).

Пошук конкурентних переваг починається з виявлення тих благ і вигід, які особливо високо оцінюються споживачами. Цінність для покупця — це корисність або повне задоволення, яке він отримує від використання товару / послуги. Отже, цінність, яка сприймається споживачем, включає три складові: відчутні вигоди даної торгової марки, ціна товару / послуги і витрати, пов'язані з володінням або споживанням товару / послуги. З цього випливає, що підприємства, які пропонують більші вигоди, нижчі ціни або витрати володіння / споживання, мають переваги над конкурентами. Таким чином, вибір споживача можна описати простим рівнянням: Цінність = Корисність – Ціна.

Результатом, який фіксує наявність у підприємства конкурентних переваг, є конкурентоспроможність — власне підприємства або його продукції. Однак наявність окремих конкурентних переваг не гарантує автоматичного надання споживачами переваги саме цьому підприємству та його продукції. На споживчий вибір впливає низка чинників, які поділяються на чотири групи: психологічні, інформаційні, збутові та економічні. Для кожної групи властиві певні заходи, послідовне виконання яких приводить у результаті до формування або підтримування споживчих переваг. Комплекс таких заходів і становить собою план маркетингових дій, завданням яких є здійснення впливу на споживача з максимальним залученням усіх наявних ресурсів і можливостей із метою найкращого задоволення попиту. Тобто планом маркетингових дій слід передбачити найбільш повне використання ринкового потенціалу підприємства.

Якщо узагальнити вищенаведені погляди науковців, то можна побачити, що відносно підприємства ринковий потенціал розглядається як одна з найбільш важливих динамічних характеристик його діяльності, що одночасно відображає стан підприємства й рівень його маркетингових зусиль щодо вимог зовнішнього і внутрішнього середовища та застосовується для оцінки його діяльності. Можна стверджувати, що підприємство, яке реалізує свій ринковий потенціал повніше, ніж його конкуренти, займає на своєму ринку сильну або лідируючу позицію.

Усі визначення ринкового потенціалу акцентують увагу на двох його важливих елементах — попиті і пропозиції. Перша складова — споживчий попит — виражається в можливості ринку поглинути певну (максимальну) кількість товарів чи послуг. При цьому споживчий потенціал має не лише кількісну, а і якісну характеристику. На якісній характеристиці попиту відбивається, наприклад, низька купівельна спроможність населення, нераціональна структура кінцевого споживання (витрати на продукти харчування в населення України значно вищі, ніж в інших країнах). Друга складова — виробничий потенціал підприємства — визначається через певну (максимальну) можливість підприємства виробляти продукцію / послуги певного складу (у натуральному і вартісному вираженні). Виробничий потенціал теж має кількісну (обсяг виробництва, основні виробничі засоби, виробничі потужності тощо) та якісну (ступінь зносу основних виробничих засобів, ступінь їх завантаження, структура виробництва, якість і конкурентоспроможність продукції / послуг тощо) характеристики.

Конкурентна боротьба на ринку ведеться не тільки за споживача, а й за ресурси, які в кожній країні, на кожному ринку завжди мають обмежений характер. Тому підприємство може досягти успіху лише тоді, коли йому вдасться використати свої сильні сторони у повній відповідності з тими шансами, які надаються навколишнім середовищем. У цьому випадку під ринковими шансами розуміється потенціал попиту, який не задовольняється наявною на ринку пропозицією. Сильні і слабкі сторони підприємства зазвичай представлені його компетенціями й ресурсами, які в сукупності створюють потенціал для використання шансів, що виникли на певному ринку.

З урахуванням вищевикладеного термін «ринковий потенціал» пропонуємо доповнити можливістю господарюючого суб'єкта завдяки маркетинговим зусиллям здійснювати визначальний вплив на загальні умови обертання товару / послуги на конкретному ринку і в разі необхідності ускладнювати чи блокувати доступ до цього ринку іншим господарюючим суб'єктам. Іншими словами, ринковий потенціал виступає межею, до якої прагне попит у міру

необмеженого нарощування маркетингових витрат у певному ринковому середовищі, і він же є абсолютною межею попиту на товари / послуги підприємства при повній реалізації його маркетингових зусиль.

З останнього випливає, що різниця між ринковим мінімумом і ринковим потенціалом показує загальну чутливість попиту до маркетингових дій. Тому Ф. Котлер у ринковому потенціалі бачить максимальну можливість використання підприємством усіх передових робіт у галузі маркетингу [7], а дослідники С. Бесфамільна та А. Рожков пропонують для оцінки ринкового потенціалу використовувати такі показники, як масштаби ринку, обсяги продажу, конкуренцію, наявність портфелю замовлень і витрати на рекламу [9].

Кожне підприємство, маючи певний ринковий потенціал, майже ніколи не використовує його повністю, тобто на 100%. Рівень використання ринкового потенціалу як міра управління ресурсами підприємства в цілях ефективної взаємодії з ринком на певний момент часу є одним із найважливіших показників діяльності підприємства. Він може приймати значення від 0 до 100%. У свою чергу рівень використання ринкового потенціалу залежить від тієї стратегії, яку підприємство обере для себе.

Беззаперечно, ринковий потенціал неможливо розглядати у відриві від специфічного для кожного підприємства виробничого потенціалу, оскільки його можливості залежать від компетенцій і ресурсів підприємства. Тому головне завдання стратегічного управління у цій сфері полягає в організації власного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію. Це загальне завдання можна розділити на два окремі завдання принципового значення. У короткостроковій перспективі на перше місце висувається задача поточної ефективності, тобто перетворення наявних ресурсів і компетенцій на ринкові конкуренті переваги, а у довгостроковій — проблема розвитку нових ресурсів і компетенцій, які дозволили б використати ринкові шанси.

Рівень використання ринкового потенціалу є свого роду індикатором рівня методичної підготовки сучасного керівника до ведення ринкової діяльності. При цьому ресурси, менеджмент і маркетинг виступають ключовими компонентами, необхідними для здійснення успішної ринкової діяльності.

Як свідчить світовий досвід, приріст ринкового потенціалу підприємств країни на 10% дозволяє збільшити ВВП на 1,5%, тоді як максимальне зростання ринкового потенціалу лише великих підприємств або підприємств стратегічних галузей (до яких належить залізничний транспорт) гіпотетично до 100% дозволяє збільшити зростання ВВП на 9% [10]. Саме тому ринковий потенціал підприємства й механізми його збільшення повинні розглядатися як найважливіші чинники зростання національної економіки. При цьому одним із центральних елементів механізму зростання ринкового потенціалу підприємства виступає його конкурентоспроможність.

На нашу думку, система аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств повинна враховувати ступінь реалізації його ринкового потенціалу, оскільки цей показник відображає рівень використання підприємством можливостей щодо посилення своїх конкурентних позицій. Якщо за звичайного аналізу зовнішнього середовища у центрі уваги знаходяться передусім конкуренти і споживачі, то в процесі управління ринковим потенціалом підприємства необхідне глобальне охоплення навколишнього середовища. Унаслідок його зростаючої складності, як правило, важко ідентифікувати найбільш важливі сфери, які потребують постійного контролювання. Основою для формування ринкового потенціалу підприємства виступають його ключові компетенції, тому їх виділенню має передувати дослідження навколишнього середовища підприємства.

Відомо, що множину чинників, які впливають на конкурентні переваги підприємств, можна класифікувати за кількома ознаками. Передусім вони поділяються на базові й розвинені. Базові чинники не залежать від діяльності підприємств і галузі, вони не потребують великих капіталовкладень і зберігають певний рівень своєї важливості для галузі (або її підприємств). До базових чинників належать такі, як природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування тощо. Розвинені чинники потребують значних капіталовкладень та організаційних зусиль, проте вони мають і більше значення для отримання стійких конкурентних переваг. Причому чим більша інноваційна складова господарюючої системи, тим більшу кількість розвинених чинників вона залучає до своєї діяльності. Це, наприклад, висококваліфіковані кадри, високотехнологічна інфраструктура обміну інформацією, високоефективні маркетингові комунікаційні системи тощо.

Чинники впливу на конкурентні переваги підприємств поділяються також на зовнішні, або екзогенні, що знаходяться за межами підприємства, та внутрішні, або ендогенні, які діють в середині підприємства і напряму характеризують здатність господарюючої системи до саморозвитку. Слід зазначити, що в умовах функціонування економіки відкритого типу знаходиться дуже мало самодостатніх підприємств, які можуть забезпечити конкурентну перевагу виключно за рахунок внутрішніх чинників.

У свою чергу внутрішні чинники поділяються на гнучкі, які швидко реагують на зміни у внутрішньому середовищі, і жорсткі, коригування яких потребує певного часу. Очевидно, що кожна група чинників має свій вплив на формування конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами підприємства грунтується на визначенні чинників, які є достатньо важливими для створення або захисту (підтримування) цих переваг. При цьому залежно від певного поєднання чинників, що належать до різних груп, від підприємства вимагається створення однієї або кількох переваг, які стануть ключовими у його конкурентній боротьбі. Ця обставина може бути покладена в основу відповідної стратегії управління конкурентними перевагами, різновиди яких наведені на рис. 1 і 2.

ВИСНОВКИ. Запропонований метод дослідження чинників впливу на

Рис. 1. Стратегії управління конкурентними перевагами відповідно до зовнішніх (екзогенних) чинників
Джерело: розроблено автором

Розвинені чинники	Базові чинники: Сильний вплив	Базові чинники: Слабкий вплив
Сильний вплив	Стратегія створення унікальної конкупернтної перевари	Стратегія переважання за кількома конкурентними перевагами
Слабкий вплив	Стратегія підтримки вагомої (ключової) конкурентної переваги	Стратегія захисту наявних конкурентних переваг

Рис. 2. Стратегії управління конкурентними перевагами відповідно до внутрішніх (ендогенних) чинників
Джерело: розроблено автором

Гнучкі чинники	Жорсткі чинники: Висока значущість	Жорсткі чинники: Низька значущість
Висока значущість	Стратегія активної демонстрації наявних конкуренитих переваг	Стратегія пошуку нових зон створення конкурентних переваг
Низька значущість	Стратегія інтенсивного підтягування слабких місць	Стратегія пасивного пристосовування конкурентних переваг

конкурентні переваги підприємства і, відповідно, його конкурентоспроможність може використовуватись в управлінні цими перевагами і виборі відповідних стратегій (розвитку, сегментації та вибору цільових сегментів, диференціації і позиціонування, конкуренції тощо) з метою найбільш повної реалізації ринкового потенціалу підприємства залізничної галузі.

Список літератури:

1. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление / О. С. Анисимов. — М. : Агоро-Вестник, 1999. — 606 с.
2. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала / Н. А. Аткина, В. А. Ханжина, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. — № 2. — 2003. — С. 3–12.
3. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 662 с.
4. Голубков Е. П. Исследование и анализ рыночных ситуаций / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. — № 2. — 2001. — С. 103–125.
5. Йеннер Т. Создание и реализация успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. — № 2. — 1991. — С. 83–89.
6. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М. : Экономика, 1997. — 288 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.
8. Милгром П. Л. Экономика, организация и менеджмент / П. Л. Милгром. — М. : Дело, 2004. — 468 с.
9. Онищенко В. П. Методика определения рыночного потенциала предприятия / В. П. Онищенко, В. И. Савченко // Внешняя торговля: право и экономика. — № 5(34). — 2007. — С. 88–92.
10. Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия / В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. — № 6. — 2001. — С. 16–22.

Надійшло до редакції 14.10.2014 р.

АННОТАЦИЯ. В статье показана связь между конкурентными преимуществами, конкурентоспособностью и рыночным потенциалом предприятия, дано авторское определение конкурентного преимущества, уточнено понятие рыночного потенциала предприятия, указана основная задача стратегического управления рыночным потенциалом и конкурентными преимуществами предприятия, а также разработаны матричные модели выбора стратегии управления конкурентными преимуществами предприятия железнодорожной отрасли в соответствии с внешними и внутренними факторами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конкурентное преимущество, конкурентоспособность, рыночный потенциал, маркетинговые усилия, маркетинговые возможности, уровень рыночного потенциала, факторы воздействия на конкурентные преимущества, стратегическое управление конкурентными преимуществами.

ANNOTATION. In the article connection is connection between competitive edges, competitiveness and market potential of enterprise, author determination of competitive edge is given, the concept of market potential of enterprise is specified, the basic task of strategic management market potential and competitive edges of enterprise is indicated and the matrix models of choice of strategy of management the competitive edges of enterprise of railway industry are developed in accordance with external and internal factors.

KEYWORDS: competitive edge, competitiveness, market potential, marketing's efforts, marketing's possibilities, level of market potential, affecting factors competition of advantage, strategic management competitive edges.