

УДК 338.22

**Т. В. ВЕРЕЩАКА, Л. П. СКОТНИКОВА****ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Результати проведених досліджень свідчать, що підходи вчених до визначення поняття конкурентоспроможності базуються на різних аспектах: висока якість та споживча цінність продукції, потенціал підприємства, фінансова ефективність у порівнянні з конкурентами та інші. Результатом врахованих недоліків проаналізованих понять, став подальший розвиток сутності даної категорії, що знайшов відображення в узагальненні поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке визначається нами як здатність суб'єкта господарювання накопичувати та ефективно використовувати зовнішні та внутрішні ресурси, при врахуванні впливу факторів екзогенного середовища, з метою задоволення потреб споживачів та отримання довгострокових переваг над конкурентами. Визначені проблеми та перспективи управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації вказують на те, що отримати вигоду від глобалізаційних процесів можуть лише компанії з високим потенціалом (виробничим, маркетинговим, управлінським).

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, промислове підприємство, управління конкурентоспроможністю

Результаты проведенных исследований свидетельствуют, что подходы ученых к определению понятия конкурентоспособности основаны на различных аспектах: высокое качество и потребительская ценность продукции, потенциал предприятия, финансовая эффективность по сравнению с конкурентами и другие. Результатом учтенных недостатков проанализированных понятий, стало дальнейшее развитие сущности данной категории, нашел отражение в обобщении понятия «конкурентоспособность предприятия», которое определяется нами как способность субъекта хозяйствования накапливать и эффективно использовать внешние и внутренние ресурсы, при учете влияния факторов экзогенной среды, с целью удовлетворения потребностей потребителей и получение долгосрочных преимуществ над конкурентами. Определены проблемы и перспективы управления конкурентоспособностью в условиях глобализации указывают на то, что получить выгоду от глобализационных процессов могут только компании с высоким потенциалом (производственным, маркетинговым, управленческим).

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, промышленное предприятие, управление конкурентоспособностью

As a result of the research, it has been determined that the approaches of scientists to the definition of competitiveness are based on various aspects: high quality and consumer value of products, enterprise potential, financial efficiency compared with competitors and others. The result of the consideration of the shortcomings of the analyzed concepts was the further development of the essence of this category, which was reflected in the generalization of the concept of "enterprise competitiveness", which we define as the ability of the entity to accumulate and effectively use external and internal resources, taking into account the influence of factors exogenous environment, from To meet the needs of consumers and to obtain long-term advantages over competitors. The identified problems and perspectives of competitiveness management in the conditions of globalization indicate that only companies with high potential (production, marketing, management).

**Key words:** competition, competitiveness, industrial enterprise, competitiveness management

**Вступ.** В сучасних умовах глобалізації товарних та фінансових ринків відбувається масштабне проникнення продукції одних країн на ринки інших з метою отримання більш високого прибутку, що зумовлює підвищення рівня конкуренції. Дестабілізуючі фактори, які спостерігаються в останні роки, набувають поширення під дією процесів інтернаціоналізації господарських систем різних країн, загострюють конкуренцію на зовнішніх ринках, що призводить до підвищення значимості забезпечення конкурентоспроможності як елемента системи управління підприємством. Саме тому, в сучасних ринкових умовах ефективне управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств є головною передумовою забезпечення ефективної, результативної їх діяльності.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Для підтримки успіху в конкурентній боротьбі потрібно здійснювати перманентний моніторинг, аналізувати цільові ринки, позицію фірми, позиції конкурентів, уподобання споживачів, досліджувати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оптимізувати здатність швидкого пристосування до динамічного ринкового середовища. Необхідним є також аналіз конкурентоспроможності продукції та компанії

загалом на міжнародному ринку, що дозволяє визначити її позиції в галузі та розробити або скоригувати конкурентну стратегію. Для проведення визначених заходів українські підприємства повинні впроваджувати систему управління конкурентоспроможністю, яка буде відповідати небезпекам зовнішнього середовища та можливостям самого підприємства.

Мета даної статті полягає у розвитку теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах глобалізації для розробки рекомендацій щодо його удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств вже не одне сторіччя детально вивчається іноземними та вітчизняними теоретиками та практиками. Дану проблематику вивчали такі зарубіжні вчені, як М. Портер, Р. Уотермен, Т. Коно, Г.Л. Азоев, І. Ансофф, Г. Ассель, С. Брю, Ю. Рубін, К. Макконел, І. Адзіс, А. Томсон, Ф. Котлер, Ж-Ж Ламблан, а також вітчизняними Т. Харченко, І. Должанський, Ю. Іванов, С. Клименко, Я. Базилук, О. Анісімова, І. Горбаль, Р. Мансуров, та інші.

Аналіз праць зарубіжних та вітчизняних науковців доводить необхідність розробки

ефективного апарату управління конкурентоспроможністю промислового підприємства для підвищення ступеню їх адаптації до умов навколишнього середовища. Це й обумовило актуальність дослідження

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу [1].

Дефініція «конкурентоспроможність» була введена в науковий термінологічний обіг тільки у ХХ столітті, тобто вже після того, як в повному обсязі велися дослідження поняття «конкуренція». Сьогодні більшість науковців погоджуються з тим, що «конкурентоспроможність» є похідною категорією від «конкуренції» та обумовлена законами її дії, механізмами забезпечення конкурентних переваг продукції та товаровиробників, виявлення цінностей споживачів тощо.

Найбільшого поширення набуло розуміння конкурентоспроможності за М. Портером [2] як реальної та потенційної можливості суб'єкта господарювання за наявних умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів.

Слід зазначити, що М. Портер [2] приділяв більше уваги розгляду конкурентоспроможності на макrorівні. В своїх працях він досліджував інтенсивність конкуренції національних економік і довів, що вона залежить від п'яти основних конкурентних сил та первинних факторів (наприклад, вартість ресурсів). У своїх працях він активно використовував поняття «економічний кластер», акцентуючи увагу на те, що конкурентоспроможність суб'єктів господарювання залежить від їхнього економічного оточення, тобто від базових умов і конкуренції всередині кластера.

Поряд з вивченням конкурентоспроможності на макrorівні її доволі часто розглядають також на рівні окремих суб'єктів господарювання. Так, зокрема, Г. Ассель [3] розуміє її як можливість підтримувати окремі сегменти ринку, та одночасно збільшувати власний прибуток, покращувати стандарти навколишнього середовища та соціальні стандарти.

Деяко іншим за своєю сутністю є визначення, що описує конкурентоспроможність «як можливість суб'єктів ринкових відносин протистояти один одному (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [4].

Ж.-Ж Ламбен [5] розуміє конкурентоспроможність як процес створення можливостей для

кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців.

Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [6].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності функціонування підприємства [7].

На думку закордонних експертів, сутність конкурентоспроможності підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Верхній рівень – це частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий – якість та ефективність управління, а п'ятий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);
- система комунікацій;
- фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники:

- технічний рівень виробництва;
- технологія;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту та ін..

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів) [6].

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та

специфіка галузі (рис. 1) [7]. Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

П'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

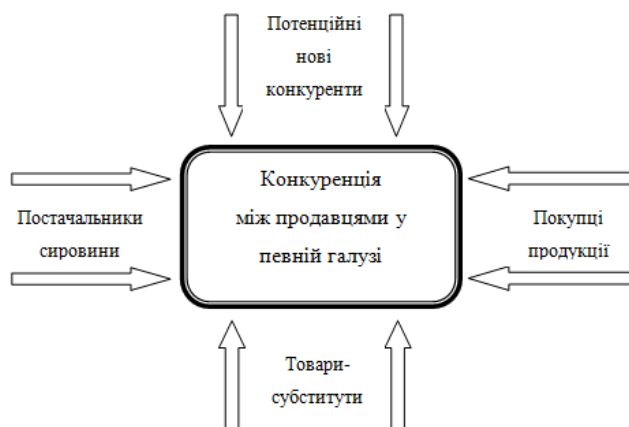


Рисунок 1 – П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентними перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [7].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальними у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [1].

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених дій щодо визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства. Це своєрідна форма визначення економічних можливостей та проблем підприємства у досягненні пріоритетних довгострокових цілей, які ґрунтуються на обраній стратегії поведінки та розвитку [9].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків:

- 1) визначення основних пріоритетів - постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- 2) визначення завдань – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- 3) розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 4) реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства [10].

Отже для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності необхідним є формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Варто зазначити, що нові підходи до управління конкурентоспроможністю повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Саме така система буде запорукою його успішного функціонування, що в свою чергу дозволить забезпечити високоєфективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Для ефективного функціонування підприємства та забезпечення конкурентних переваг на ринку необхідно мати чітке уявлення про кількісну міру конкурентоспроможності. На жаль, сьогодні існує проблема відсутності єдиного підходу до їх оцінювання, що призводить до отримання неоднозначних висновків у побудові ринкових стратегій. Така ситуація в свою чергу, може призвести до значних фінансових втрат.

Сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності можна диференціювати в залежності від різних класифікаційних ознак. Розглянемо більш детально кожен з груп та виявимо специфіку застосування традиційних методів оцінювання конкурентоспроможності.

За напрямом формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінювання.

В основу розрахунку критеріального методу покладені абсолютні значення основних показників. За способом формування інформаційної бази усі методи є найточнішими в порівнянні з іншими. Експертні методи є більш простими у визначенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Вони ґрунтуються на порівняльній оцінці, яка відображає рівень сукупності показників оцінювання можливостей суб'єкта господарювання. Поряд з цим слід відзначити, що дані методи оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можливо використовувати і для оцінювання конкурентоспроможності, оскільки основний принцип виявлення потенціалу суб'єкта господарювання

можливо застосовувати і для послуги – визначення пріоритетності (на відміну від інших товарів-аналогів) дає змогу отримати конкурентні переваги на ринку, оскільки не потребує збирання повної інформації про конкурентів, так як базується на думці досвідчених фахівців. Поряд з цим, зауважимо що дана група методів базується на суб'єктивному (експертному) оцінюванні, що може призвести до викривлення результатів.

За способом відображення результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінювання.

Графічні методи дозволяють отримати достатньо високий рівень загальних висновків в динаміці за допомогою графічних об'єктів (наприклад, діаграми, графіки чи рисунки).

Використання математичних методів дозволяє здійснювати оцінювання за допомогою використання факторних моделей, що базується на обчисленні інтегральних показників. В порівнянні і графічними та логістичними, дані методи є більш точними, хоча потребують значного обсягу статистичних даних в динаміці, що не завжди можливо отримати.

Логістичні методи оцінювання базуються на логічних припущеннях та побудові алгоритмів вирішення задалегідь поставлених задач.

За фактором часу всі методи оцінювання можна умовно поділити на статистичні та динамічні.

Статичні методи дають змогу здійснювати оцінювання лише поточний стан поставлених завдань, при чому не даючи інформації щодо побудови прогнозів в аналізованому напрямку.

Динамічні методи допомагають не лише оцінити стан конкурентоспроможності потенціалу об'єкта дослідження на конкретну дату, а й розробити стратегічні заходи для забезпечення стабільності об'єкта оцінки в майбутньому.

За формою можна виділити індикаторні та матричні методи оцінювання.

З теоретичної точки зору індикаторні методи оцінювання ґрунтуються на побудові такої системи індикаторів, яка дасть змогу здійснити оцінювання конкурентоспроможності з різних боків об'єкта дослідження в цілому. В даному випадку під поняттям «індикатор» розуміється сукупність параметрів, що з одного боку дають змогу описати стан об'єкта дослідження, а з іншого – надати рекомендації управлінського характеру щодо підвищення його конкурентоспроможності. Кожен індикатор у свою чергу включає в себе низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного суб'єкта господарювання.

В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір стратегії обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі.

Етап формування стратегії розвитку можна представити як синтез мистецтва та науки. Це своєрідна

арена зіткнення різних інтересів влади та впливу. Вирішення стратегічних завдань обертається на колективне мистецтво настільки, що можна безумовно стверджувати про колективну стратегію з переважанням аспекту співробітництва над моментом конкуренції.

Розрізняють два підходи до обрання стратегії:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям [11].

Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;
- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі.

До основних компонентів конкурентоспроможності стратегії підприємства належать:

- інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів – дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність інноваційної стратегії підприємства;

- фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу підприємства і зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;

- інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискореного реагування або інноваційної стратегії.

Формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати наступні ключові елементи:

1) усвідомлення місії підприємства, яка є основною метою діяльності підприємства та визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства. Також сюди відносять аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та аналіз його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;

3) оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості внутрішнього потенціалу підприємства і має на меті виявлення рівня його конкурентоспроможності;

4) вибір ключової стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

5) розробка системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

б) аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формування політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

7) прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує підприємство з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації [12].

У розробці концепції розвитку приймають участь ряд спеціалістів, а саме менеджери, маркетологи, спеціалісти фінансових служб. Майбутній сценарій росту, як правило, включає декілька взаємопов'язаних стратегій. Вибір найкращого варіанту концепції є досить складним процесом, саме тому він відбувається за умови залучення експертної групи спеціалістів [11].

При розробці стратегії необхідно враховувати реакцію об'єктів конкурентного середовища, а також весь арсенал конкурентних переваг. Для ефективного та правильного вибору конкурентної стратегії підприємство зобов'язане мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності за декілька років (показники повинні бути розрахованими за однаковою методикою). Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій:

- 1) рівень конкурентоспроможності стабільний;
- 2) рівень конкурентоспроможності спадний;
- 3) підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості;
- 4) рівень конкурентоспроможності помірно зростає;
- 5) рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій, а саме – «стрімке зростання/падіння» характерний лише один варіант – «помірне зростання/падіння» відповідно.

Очевидно, що вибір стратегії залежить від можливостей підприємства, наявної конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям та факторів, що до неї призвели.

Варіанти стратегій визначаються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії підприємства, його місця у галузевій та ринковій структурі. Рівень оцінки кожного варіанту складається на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 2).

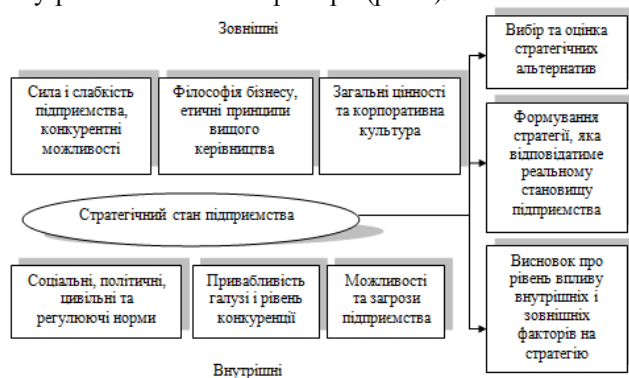


Рисунок 2 – Чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій визначаються як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії.

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформуванню концепції розвитку підприємства, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною шкалою), цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення.

**Висновки** В роботі розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

В результаті проведених досліджень визначено, що підходи вчених до визначення поняття конкурентоспроможності базуються на різних аспектах: висока якість та споживча цінність продукції, потенціал підприємства, фінансова ефективність у порівнянні з конкурентами та інші. Результатом врахованих недоліків проаналізованих понять, став подальший розвиток сутності даної категорії, що знайшов відображення в узагальненні поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке визначається нами як здатність суб'єкта господарювання накопичувати та ефективно використовувати зовнішні та внутрішні ресурси, при врахуванні впливу факторів екзогенного середовища, з метою задоволення потреб споживачів та отримання довгострокових переваг над конкурентами.

Досягнення конкурентних переваг є одним із стратегічних завдань менеджменту підприємства, виконання якого ускладнюється в умовах глобалізації. З метою теоретичного обґрунтування специфічних рис та розробки напрямів удосконалення управління підприємством у наданій статті вказані та охарактеризовані особливі ознаки конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

#### Список літератури

1. Горбаль Н. І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль // Науковий вісник НТУУ. - 2010. - Вип. 20. - С. 112-117.
2. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. В. Д. Щетинина. — Москва: Международные отношения, 1993. — 51 с.
3. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегии. Учебник для вузов. — Москва: Юнити-Дана, 2005. - 463 с.
4. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колманова.— СПб.: Питер, 2007.
5. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Харків: ВД «НЖЕК», 2008. - 352 с.
6. Клименко С. М. Управление конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабас та ін. ; під заг. ред. С. М. Клименко, О. С. Дуброва. - Київ : КНЕУ, 2006. - 527 с
7. Котлик А. В. Застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України / М-во освіти і науки, Полтавський університет споживчої кооперації

- України. - Полтава : ПУСКУ, 2006. - С. 119
8. Чандлер А. Стратегия и структура. - Москва: Мир, 1988. - 464 с.
  9. Гончарук Т. І. Навчально-методичний посібник. Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2009. - 160 с.
  10. Гайсан Т. С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. С. Гайсан, О. В. Попадюк // Соціально-економічний розвиток України:Европейський вибір. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23 - 24 грудня 2011 р.). - 2011. - Ч. 1. - С. 39-41.
  11. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р. А. - Москва : Изд-во Эксмо, 2004. - 544 с.
  12. Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. - Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_3/Klukvina\\_310.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Klukvina_310.htm).
  13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. - Київ : Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
  6. Klymenko S. M. *Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva : navch. posibnyk* / S. M. Klymenko, O. S. Dubrova, D. O. Barabas' ta in. ; pid zah. red. S. M. Klymenko, O. S. Dubrova. - Kiev : KNEU, 2006. - 527 p.
  7. Kotlyk A. V. *Zastosuvannya protsesnoho pidkhodu do upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva* / A. V. Kotlyk : materialy III mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, prysvyachenoyi 45 richnytsi Poltavskoho universytetu spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrainy / M-vo osvity i nauky, Poltavskyy universytet spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrainy. - Poltava : PUSKU, 2006. - P. 119
  8. Chandler A. *Stratehiyya y struktura*. - Moscow: Myr, 1988. - 464 p.
  9. Honcharuk T. I. *Navchal'no-metodychnyy posibnyk. Derzhavnyy vshchyy navchal'nyy zaklad "Ukrayins'ka akademiya bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrainy"*. - Sumy: DVNZ "UABS NBU", 2009. - 160 p.
  10. Haysan T. S. *Systema upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva* / T. S. Haysan, O. V. Popadyuk // Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok Ukrainy:Evropeys'kyy vybir. Materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Odesa, 23 - 24 hrudnya 2011 r.). - 2011. - Ch. 1. - P. 39-41.
  11. Fatkhutdynov R. A. *Upravlenye konkurentospobnost'yu orhanizatsyy* / Fatkhutdynov R. A. - Moscow : Yzd-vo Eksmo, 2004. - 544 p.
  12. Klyukvina M. S. *Suchasni pidkhody do upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva* [Elektronnyy resurs] : Natsional'na biblioteka Ukrainy imeni V. I. Vernad'skoho. - Rezhym dostupu: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_3/Klukvina\\_310.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Klukvina_310.htm).
  13. Dolzhans'kyy I. Z. *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva : navch. posibnyk* / I. Z. Dolzhans'kyy, T. O. Zahorna. - Kiev : Tsentr navchal'noyi literatury, 2006. - 384 p.

## References (transliterated)

1. Horbal' N. I. *Systema upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva* / N. I. Horbal' // Naukovyy visnyk NLTU. - 2010. - Vyr. 20. - P. 112-117.
2. Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurentsya* [Tekst] / M. Por-ter; per. s anhl. V. D. Shchetynyna. — Moscow: Mezhdunarodnye otnoshenyua, 1993. — 51 p.
3. Assel' H. *Marketynh: prynsyipy y stratehiyu*. Uchebnyk dlya vuzov. – Moscow: Yunyty-Dana, 2005. -463 p.
4. Lamben Zhan-Zhak. *Menedzhment, oryentirovannyu na rynok* / Perv. s anhl. pod red. V. B. Kolchanova.— SPb.: Pyter, 2007.
5. Ivanov Yu.B. *Konkurentni perevahy pidpryyemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok*: monohrafiya / Yu.B. Ivanov, P.A. Orlov, O.Yu. Ivanova. - Kharkov: VD «INZHEK», 2008. - 352 p.

Надійшло (received) 19.09.2017

## Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

**Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Т.В. Верещака, Л.П. Скотнікова // Вісник НТУ “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2017. - № 45(1266).- С. 16-21 . Бібліогр. 13 назв. – ISSN 2519-4461.**

**Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия / Т.В. Верещака, Л.П. Скотникова // Вестник НТУ “Харьковский политехнический институт” (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2017. - № 45(1266).- С. 16-21 . Библиогр.: 13 названий. – ISSN 2519-4461.**

**Teoreticheskiye aspekty upravleniya konkurentospobnost'yu predpriyatiya / T.V. Vereshchaka, L.P. Skotnikova // Bulletin of NTU "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2017. - № 45(1266).- P. 16-21 . Bibliogr.: 13 names. – ISSN 2519-4461.**

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Верещака Тетяна Вікторівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант; тел.: (095) 018-49-44; e-mail: Tanyavereschaka2015@yandex.ru

**Верещака Тат'яна Вікторівна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», магістрант; тел.: (095) 018-49-44; e-mail: Tanyavereschaka2015@yandex.ru

**Vereshchaka Tetyana Viktorivna** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", magistr; tel.: (095) 018-49-44; e-mail: Tanyavereschaka2015@yandex.ru

**Скотнікова Любов Петрівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент; тел.: (097) 208-29-73; e-mail: Lps130847@gmail.com

**Скотникова Любовь Петровна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», доцент; тел.: (097) 208-29-73; e-mail: Lps130847@gmail.com

**Skotnikova Ljubov Petrivna** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", docent; tel.: (097) 208-29-73; e-mail: Lps130847@gmail.com