

Наталія ТАРНАВСЬКА

доктор економічних наук, доцент,
в. о. завідувача кафедри менеджменту організацій та інвестицій,
Тернопільський національний економічний університет

Ірина МАКАРОВА

викладач кафедри менеджменту,
Тернопільський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ

Розглянуто основні напрями розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємств: формування нових підходів і змістового наповнення системи стратегічного аналізу конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства, а також трансформацію підходів до побудови стратегій конкуренції.

Ключові слова

Конкурентоспроможність, управління, стратегія конкуренції, планування, пріоритет, інновація, функція.

Актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії і практики менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємств. Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок і недостатнє науково-технічне забезпечення виробництва зумовлюють розгляд управління конкурентоспроможністю як пріоритетної управлінської проблеми, успішне вирішення якої забезпечить виживання підприємств у новому економічному середовищі. Однак варто зазначити, що класичний менеджмент нині не вирішує актуальних проблем управління конкурентоспроможністю підприємств, а проведені нами дослідження дозволяють наголосити на необхідності вироблення нової парадигми управління, яка враховуватиме трансформацію природи підприємства та природи конкуренції, а також експансію нововведень у глобальному масштабі у взаємозв'язку з концепцією інноваційного розвитку.

Нинішні дослідження актуальних проблем управління конкурентоспроможністю підприємств пов'язані з працями зарубіжних фахівців – І. Ансоффа, А. Бранденбургера, Ф. Вірсеми, Я. Гордона, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, Дж. Мура, Б. Нейлбаффа, М. Портера, К.К. Прахалада, В. Рамасвами, А. Сливоцькі, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, А. Юданова, а також вітчизняних науковців З. Борисенко, А. Воронкової, Б. Кваснюка, С. Киреева, О. Костусева, І. Крючкової, О. Кузьміна, В. Лагутіна, В. Павлової,

І. Піддубного, О. Чернеги, З. Шершньової, О. Шнипка, у т. ч. на засадах інноваційної моделі розвитку – В. Александрової, Ю. Бажала, А. Гречан, О. Лапка, А. Мельник, В. Семиноженка, Л. Федулової, А. Чухна.

Поряд з тим проблема побудови та використання підходу, що базується на виявленні взаємовпливу механізмів конкуренції та інноваційних процесів, недостатньо висвітлена у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, а систематизація теоретичних напрацювань, здійснених у цій сфері, показує, що в сучасній науковій літературі не нагромаджено достатнього числа результативних досліджень, які б стали основною теоретичною міждисциплінарною обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах з урахуванням процесів трансформації природи конкуренції, форм і наслідків її прояву.

Враховуючи вищесказане, метою статті визначено формулювання основних напрямів розвитку методології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті безальтернативності інноваційного розвитку, що передбачає перманентне та превентивне інноваційне забезпечення побудови конкурентних переваг з акцентом на стратегічне ситуаційне випередження в конкуренції за майбутнє.

Проведені нами дослідження дозволили окреслити пріоритетні блоки системи управління конкурентоспроможністю на мікрорівні, це – стратегічне спрямування

діяльності; пріоритет розвитку персоналу; управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою [1, с. 158-176]. Блок «Стратегічне спрямування діяльності» виділено як пріоритетний в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, що повною мірою узгоджується з формуванням нової парадигми управління, яка визначає головною конкуренцію за майбутнє. У цьому контексті важливо забезпечувати стратегічне ситуаційне випередження, яке може реалізуватися у кілька способів: випередження споживчих очікувань і формування нових потреб і ринків; утримування споживачів шляхом їх залучення до творення продукту; встановлення тимчасової монополії у конкретному сегменті ринку; захоплення ринкової влади у сегменті ринку (у ланцюгах створення цінності, ланцюгах поставок); реалізація нових ініціатив співробітництва; створення позитивного іміджу на привертання на його основі нових споживачів.

Загальновизнаним є постулат щодо залежності успіху в конкурентній боротьбі від якості стратегічного управління, оскільки лише стратегічне спрямування діяльності дозволяє забезпечити підприємству виживання і ефективне функціонування в агресивному конкурентному середовищі. Об'єктивними передумовами формування нової парадигми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств нами визначено такі економічні процеси:

- скорочення життєвого циклу товарів при одночасному розширенні їх номенклатури. Це потребує особливої компетенції, у т.ч. в питаннях управління гнучкістю підприємства, розвитку технічних (функціональних) характеристик продукції, індивідуалізації виробів за вимогами замовників, формування нових ринків та потреб споживачів. Високий рівень конкуренції та скорочення життєвого циклу товарів зумовлюють пріоритет системи жорсткого контролю термінів науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (фактор часу) на противагу контролю витрат;
- швидкий розвиток інноваційних процесів та суттєве ускладнення технологій виробництва. За даними багатьох зарубіжних авторів, частка успішних нововведень, що з'явилися у відповідь на запити споживачів, складає (за різними експертними оцінками) 66-90%, а частка нововведень, породжених новими технічними ідеями — 10-34% [2, с. 384]. Така ситуація потребує збалансованого розвитку маркетингових досліджень і удосконалення системи управління фундаментальними, пошуковими роботами, що актуалізує проблеми формування науково обґрунтованої технічної політики підприємства;
- актуалізація проблем нелінійного менеджменту та уміння продукувати нелінійні інновації, а також наростання значущості соціально-психологічних аспектів управління. Г. Лемке підкреслює, що нелінійний стратегічний менеджмент заснований на широкому використанні інтелекту та можливості переграти опонента у психологічному та інтелектуальному поєдинку [3, с. 120].

Конкурентоспроможність підприємств нами трактується з позицій інноваційного ресурсу конкурентоспроможності на основі узгодження маркетингового та ресурсного підходів в управлінні нею. Таке визначення актуалізує проблематику продукування, абсорбції, поширення і використання інновацій і на прикладному рівні презентує інноваційний ресурс як вартісний вираз ключових компетенцій – системи інтегрованих ресурсів, що акумулюються у звітному періоді в матеріальних і нематеріальних активах

підприємства і використовуються для отримання взаємної вигоди виробником і споживачем продукції. У цьому контексті нарощування інноваційного ресурсу підприємства необхідно розглядати як основне завдання системи управління його конкурентоспроможністю, а ключовими аспектами розроблення успішних стратегій конкуренції доцільно визначити такі концепти:

- при формуванні мети – орієнтація на виробництво продукції, яку можна створити на основі наявних знань та їх розвитку, а також на інноваціях, запозичених ззовні;
- при окресленні ринку – орієнтація на глобальні, транснаціональні та меганаціональні ринки, а також прогнозування і формування нових потреб;
- при визначенні правил конкуренції – відмова від раціонального типу поведінки та орієнтація на нелінійність поведінки та формування нестандартних рішень;
- при визначенні стратегічних орієнтирів – поєднання стратегічних прогнозів створення нових ринків та формування нових потреб з переходом до використання короткотермінових (оптимально – трирічних) імовірнісних сценаріїв;
- при формуванні ресурсів – переорієнтація з пріоритету фізичного та фінансового капіталу на інтелектуальний капітал і знання, а також створення мережі знань.

Перегляд методології управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно пріоритетно здійснювати у кількох напрямках, перший з яких – формування нових підходів і змістового наповнення системи стратегічного аналізу конкурентного середовища і конкурентоспроможності підприємства як його підсистеми з пріоритетом таких аспектів дослідження:

1. Прагнення споживача брати участь у створенні продукції змінює пріоритети функцій підприємства (виробництва, маркетингу, наукових розробок, менеджменту персоналу), що повинно стати предметом стратегічного аналізу. Рішення про форми і методи взаємодії виробника зі споживачем доцільно зосередити на таких аспектах: вироблення способів діалогу зі споживачами і формування спільних переконань на основі ставлення до них як до частини системи компетенцій та додаткового джерела інтелектуального капіталу; формування методів оцінювання і компенсації клієнтської складової продуктової інновації; розвиток інформаційної бази для прогнозування ризику при спільному творенні цінності; побудова оригінальних комунікаційних мереж.

2. Відмова від традиційних підходів до побудови конкурентних переваг і можливостей отримання надприбутків, виходячи з розвитку процесів глобалізації і конвергенції, а також високого рівня мобільності факторів виробництва. З огляду на зазначені пріоритети, важливим аспектом стратегічного аналізу стає відмова від прагнення детального, однак вузького, вивчення окремого сегменту ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище. У науковій літературі цей новий підхід названо «екраном радара» [4, с. 86], який дозволяє вивчати конкурентів з погляду на вигідність їх позиції щодо задоволення пріоритетів споживачів і наявність шансів на успішне проникнення на нові ринки або їх створення.

3. Формування достатньої інформаційної бази для прийняття рішень у визначений час та з урахуванням ситуаційного підходу (уміння використати певний набір аналітичних засобів стосовно конкретного набору чинників при їх постійному розвитку та взаємодії).

Оскільки в динамічному конкурентному середовищі практично усі організаційні утворення є квазістабільними, головною проблемою стратегічного аналізу є забезпечення адекватності обраних методів розв'язання задач особливостям ситуації, що склалася.

Пропонована модель оцінювання зовнішнього середовища повинна будуватися на комбінуванні відомих технологій стратегічного аналізу, а також на формуванні

її нових елементів, які адекватно відображають трансформаційні процеси в економіці. Ця модель має комплексний характер і забезпечує узгодження усіх сфер компетенції стратегічного аналізу, починаючи від визначення природи зовнішнього середовища і його чинників і закінчуючи оцінюванням конкурентоспроможності підприємства у конкурентному просторі, сформованому навколо споживача (рис. 1).

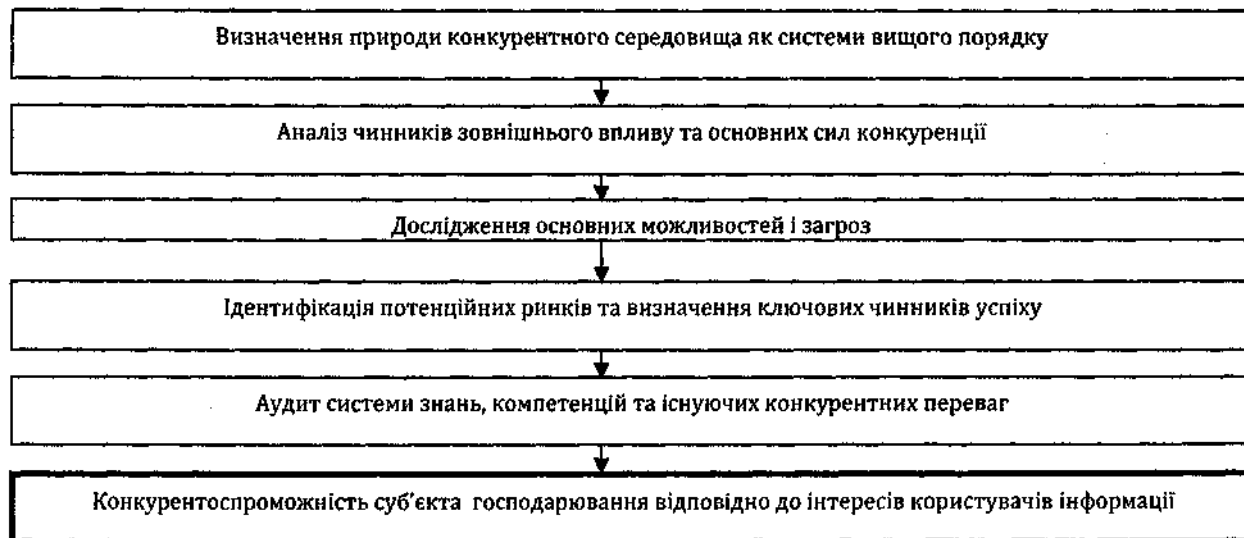


Рис. 1. Ієрархія компетенцій стратегічного аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Критичне осмислення відомих схем стратегічного аналізу дозволило запропонувати модифікований на основі новітніх тенденцій стратегічного управління підхід до проведення стратегічного аналізу з урахуванням його нових завдань і відповідного змістового наповнення функціональних сфер з особливим наголосом на дослідженні психологічної та інтелектуальної характеристик споживача (конкурента, партнера), що дозволяє отримати інформацію, адекватну сучасним змінам конкурентного середовища. У межах цього підходу нами запропоновано доповнити схему стратегічного аналізу, яку розробив Д. Аакер [5], новітніми компонентами стратегічного конкурентного аналізу з акцентом на випередження міграції цінності і, відповідно, охопленням таких об'єктів аналізу: спільне зі споживачем творення продукту; виявлення (прогнозування появи) нових конкурентів і товарів-замінників на основі вивчення логіки і структури ринку; оцінювання ступеня критичності взаємодії з конкретними постачальниками в даний момент і в перспективі, а також дослідження можливих альтернатив ресурсного забезпечення. Напрями дослідження за кожною із запропонованих у схемі позицій детально подано в наших попередніх працях [1, с. 566-568].

Відповідно до сформованої нами полігармонійної теоретичної моделі конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає побудову ієрархії показників конкурентоспроможності [1, с. 101-103], було проведено дослідження окремих аспектів конкурентоспроможності трьох основних учасників ринку молочних продуктів у м. Тернополі – ЗАТ «Тернопільський молокозавод», ЗАТ «Галичина», ТОВ «Медобори ЛТД». На основі опрацювання доступної та мінімально необхідної інформації, було ідентифіковано інноваційний ресурс конкурентоспроможності згаданих підприємств за визначеним набором параметрів, залежно від інтересів користувачів інформації (споживачів, інвесторів, кредиторів, конкурентів, персоналу, держави) про їхню конкурентоспроможність:

1. Конкурентоспроможність продукції цінова, за умови відповідності нормативній документації за якістю і дотримання ветеринарно-санітарних правил, за чотирма видами продукції: молоко, 1 л (2,5 %); сметана, 0,4 л (30 %); кефір, 1 л (1 %); йогурт, 0,4 л.

2. Якість стратегії розвитку і стратегії конкуренції, у т.ч.: ступінь досягнення цілей прибутковості; утримування частки ринку, у т.ч. за чотирма згаданими видами продукції; частка нової продукції в обсягу реалізації.

3. Платоспроможність, ліквідність, у т.ч.: коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

4. Конкурентоспроможність системи винагород і вигод для персоналу, у т.ч.:

співвідношення доходів персоналу з доходами працівників інших підприємств галузі; співвідношення доходів персоналу з доходами працівників інших підприємств регіону; коефіцієнт плинності персоналу.

5. Структура капіталу, платоспроможність, ефективність використання власних і залучених коштів, у т.ч.: коефіцієнт платоспроможності (автономії); рентабельність залученого капіталу; рентабельність власного капіталу; співвідношення власних і залучених коштів (коефіцієнт фінансової стійкості); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; рентабельність активів; співвідношення необоротних і оборотних активів; середньорічна кількість простих акцій; чистий прибуток на 1 акцію; дивіденди на одну просту акцію.

6. Формування інноваційного ресурсу конкурентоспроможності, у т.ч.: співвідношення вартості інноваційного ресурсу й обсягу реалізованої продукції; співвідношення темпів зміни вартості інноваційного ресурсу з темпами зміни частки ринку; рентабельність інвестицій в персонал; вартість бренду.

7. Система ключових компетенцій, у т.ч.: темп зростання балансової вартості нематеріальних активів; частка матеріальних активів, задіяних до виробництва

нової продукції.

Реалізація запропонованого підходу до оцінювання показників конкурентоспроможності учасників ринку молокопродукції м. Тернополя упродовж 2002-2009 рр. показала:

- відсутність залежності часток ринку основних виробників молока, кефіру, йогурту, а також сметани, фасованої в пакети, від динаміки розмірів і частки інноваційного ресурсу конкурентоспроможності досліджуваних підприємств, що підтверджує недостатню орієнтацію стратегії конкуренції на інноваційну складову розвитку;
- відсутність стійкої тенденції нарощування інвестицій у розвиток персоналу та акценту менеджменту на показниках рентабельності інвестицій у персонал; значні коливання упродовж зазначеного періоду переважної більшості фінансових показників і відсутність окреслених тенденцій до їх оптимізації, що засвідчує прогалини в системі стратегічного управління, пов'язані з неможливістю забезпечити достатній рівень кореляції товарної, інноваційної, технічної та фінансової політики підприємств, а також недостатньою компетенцією менеджменту у формуванні фінансового забезпечення інноваційного розвитку та використання сучасного фінансового інструментарію;
- використання учасниками ринку молокопродукції лише традиційних методів маркетингових досліджень та інерційного формування маркетингової політики, що унеможливило стратегічне бачення нових ринкових можливостей і отримання вигод від їх використання;
- значні коливання (і лише в окремих випадках - несуттєве нарощування) частки нематеріальних активів і засобів четвертої амортизаційної групи, що засвідчує відсутність акценту на формуванні стабільного інноваційного ресурсу конкурентоспроможності.

З метою оцінювання конкурентних позицій учасників ринку молочних продуктів у м. Тернополі нами було зібрано первинні дані щодо обсягів продажу цих продуктів усіма виробниками, з використанням методів польових досліджень в межах 5-відсоткового механічного відбору, який повною мірою репрезентує генеральну сукупність, а узагальнені результати дослідження подано на рис. 2 - 5.

Другий напрям перегляду методології управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, який є закономірним наслідком попереднього, - це трансформація підходів до визначення мети та побудови стратегії конкуренції. Реалізація такого бачення потребує уникнення логічно раціональної поведінки виробника продукції і передбачає:

1. Перегляд мети управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у напрямі боротьби за ресурси (у т.ч. й час) споживачів на основі інтелектуального лідерства. При цьому якість процесу постановки мети повинна оцінюватися за критеріями:

- забезпечення можливості вимірювання;
- встановлення граничного терміну досягнення;
- можливість структурування (декомпозиція і побудова «дерева цілей», формування стратегічних завдань щодо кожної товарної групи та кожного функціонального підрозділу з орієнтацією на ефективність бізнес-процесу);
- наявність цілей для кожного бізнес-процесу, що формує кінцевий результат;

- встановлення балансу прав і відповідальності при впливі на бізнес-процес.

2. Акцент на інноваційній складовій стратегії конкуренції з метою випередження міграції цінності та вплив на цій основі на «правила гри» на ринку. При цьому інноваційний тип поведінки як передумову успішної конкуренції доцільно розглядати у широкому розумінні, не обмежуючись прагненням до тимчасової монополії. У цьому контексті видається частковим випадком такого підходу пропозиція Ю. Рубіна, який звертає увагу на необхідність поведінки підприємства як ситуаційного випередження у формі встановлення тимчасової монополії у сегменті ринку [6, с. 7]. Такий тип поведінки обмежує вигоди споживачів і демонструє небажання виробника концентруватися на ефективному використанні ресурсів і скороченні виробничих витрат. Це призводить, у свою чергу, до певних втрат суспільства через створення диспропорцій і ефект «недоотриманої вигоди» потенційних споживачів пропонованої продукції.

Д. Г. Бойетт і Д. Т. Бойетт підкреслюють, що перемоги підприємств, які досягли успіху всупереч теоретичним постулатам М. Портера, пояснюються радикальними змінами менеджменту цих підприємств: «Менеджери... силою уяви створювали ще неіснуючі продукти, послуги і навіть цілі галузі, а потім втілювали їх в життя. Ці нові керівники займалися не лише творенням візій компаній-лідерів і аналізом конкуренції, ...вони створювали новий ринковий простір, у якому могли б панувати в конкурентній боротьбі, оскільки цей ринковий простір був винайдений ними» [7]. При цьому інноваційна складова стратегії конкуренції може бути реалізована шляхом формування або розширення ринків з використанням ідеології «блакитного океану». З таким твердженням можна погодитися лише частково, оскільки пошук нових ринків є, на наш погляд, варіантом стратегічних кроків на випередження, а за умови невдачі, як зазначають фахівці, інноватори технологій і першопрохідники ринку «починають нести яйця, які згодом висиджують вже інші компанії» [8, с. 12-13]. За нашим переконанням, інноваційна складова стратегії конкуренції повинна передбачати створення і використання усіх варіантів ціннісних інновацій, а не лише відомих варіантів першопрохідників, заснованих на технологічних інноваціях. Отже, ціннісні інновації - це широкий термін, який покликаний стати теоретичним поясненням якісного нового поєднання технологічних, цінкових, витратних і психологічних аспектів, пов'язаних з максимізацією вигоди виробника і споживача.

На рис. 6 подано схему пропонованого варіанту інноваційної складової стратегії конкуренції, яка передбачає акцент на управлінських інноваціях як комбінаціях ключових компетенцій, заснованих на формуванні нових ринків, у т.ч. й з використанням ефекту конвергенції галузей і можливостей альтернативного використання коштів споживачами для задоволення своїх потреб. Таке бачення перспектив реалізації конкурентних переваг принципово відрізняється від стратегії першопрохідника та «зняття вершків», які передбачають максимально можливе початкове нарощування ціни з метою отримання вигоди упродовж часу, необхідного послідовникам для копіювання їх конкурентних переваг.

Логіку перспектив отримання вигоди споживачем і виробником продукції можна представити графічно із послідовною реалізацією таких кроків (рис. 7):

- поєднання стратегічних варіантів диференціації і цінового лідерства з подальшим використанням ефекту масштабу, що забезпечує зростання попиту від

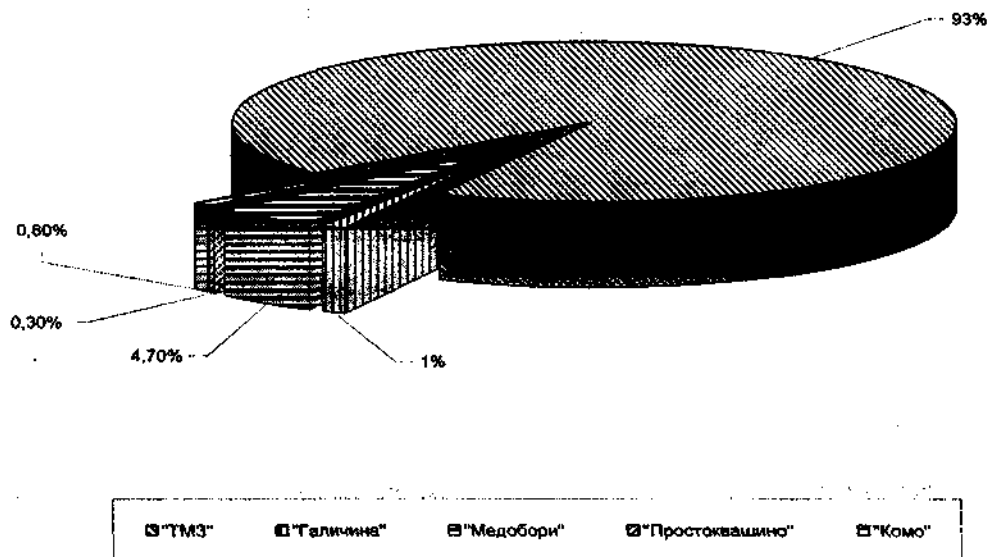


Рис. 2. Частки основних виробників продукції на ринку молока м. Тернополя

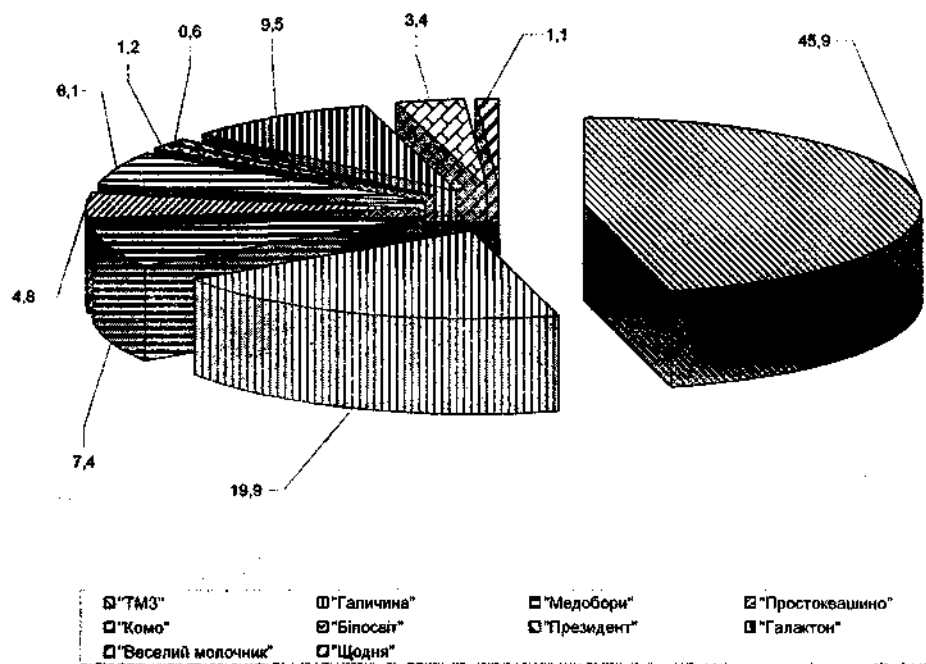


Рис. 3. Частки основних виробників продукції на ринку кефіру м. Тернополя

P_1 до P_2 , виходячи з теоретичної посилки щодо відсутності конкуренції на новому ринку (або її мінімальної інтенсивності);

- зменшення ціни продукції від C_1 до C_2 (однак не нижче собівартості) з метою залучення додаткових клієнтів; цільове управління витратами дозволяє скоротити собівартість продукції, що показано на рис. 7 кривими q_1 і q_2 ;
- збільшення вигоди споживача від $a_1b_1c_1$ до $a_2b_2c_2$ за умови встановлення початкової ціни на рівні собівартості як показано на рис. 7 (а), і можливого зростання початкового попиту від P_1 до P_2 , обсягу виробництва від Q_1 до Q_2 (використовуючи термінологію А. Юданова, цю вигоду можна назвати «запасом конкурентоспроможності» продукції);
- збільшення вигоди виробника від сектора $b_1d_1k_1$ до сектора $b_2d_2k_2$ за умови встановлення початкової ціни

на рівні собівартості, як показано на рис. 7 (б), і можливого зростання початкового попиту від P_1 до P_2 , обсягу виробництва від Q_1 до Q_2 .

У. Чан Кім і Р. Моборн у своєму дослідженні [8, с. 224] пропонують варіант ринкової динаміки інновації цінності, використовуючи жорсткішу умову, а саме – необхідність встановлення початкової ціни у розмірі, нижчому від собівартості з перспективою подальшої компенсації втрат за рахунок ефекту масштабу.

Запропонований нами варіант стратегічної конкурентної поведінки реалізовано у 2008 р. у ЗАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на ринок з новою продукцією – кефіром у новому пакуванні, яке продовжує термін зберігання продукції. При цьому було використано такий механізм виходу на ринок: перший місяць – встановлення ціни нижче собівартості; другий місяць – встановлення ціни на рівні собівартості, наступні

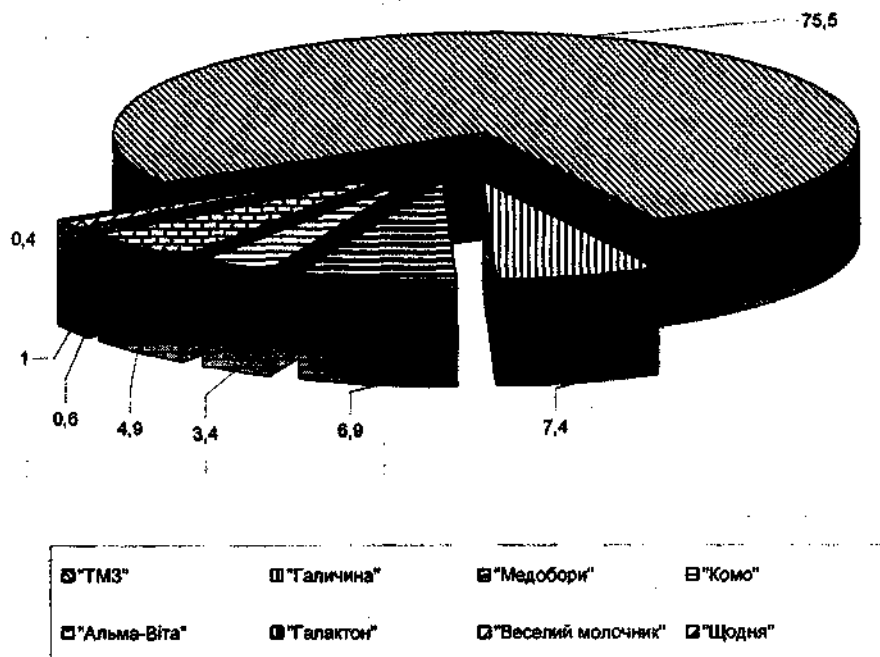


Рис. 4. Частки основних виробників продукції на ринку сметани м. Тернополя

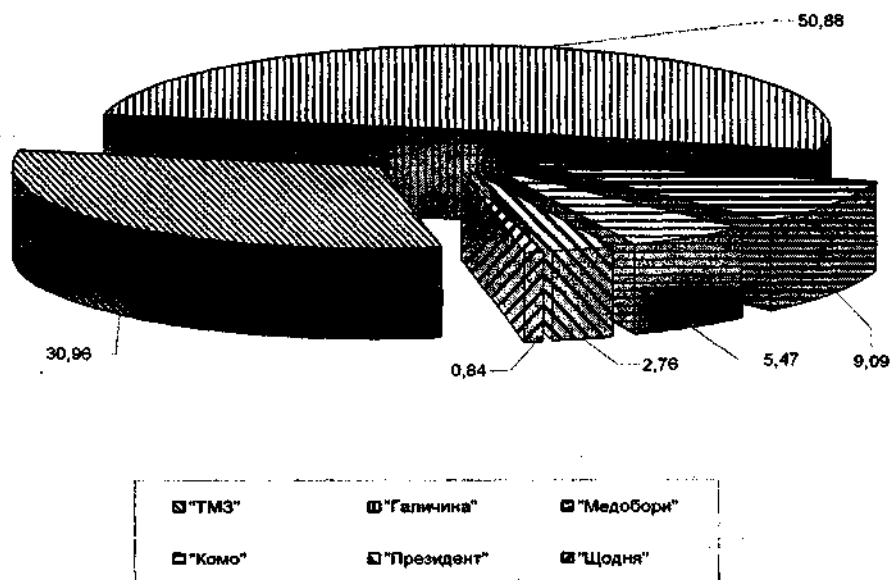


Рис. 5. Частки основних виробників продукції на ринку йогурту м. Тернополя

місяці - забезпечення рівня рентабельності на рівні 10 %. Реалізація описаного підходу дозволила отримати додаткові вигоди і споживачеві (за рахунок встановлення доступних цін на відміну від монопольних цін першопрохідника, а також концентрації зусиль виробника на проблемі продуктивності та ефективності в процесі таргетування витрат), і виробникові продукції (за рахунок зростання ринкового сегменту й ефекту лояльності споживача), забезпечивши йому зростання прибутку по цьому виду продукції на 20 %.

Отже, розгляд конкурентоспроможності підприємства з позицій інноваційного ресурсу, а також реалізація сформульованих концептів побудови інноваційної складової стратегії з акцентом на стратегічне ситуаційне випередження в конкуренції за майбутнє, повністю узгоджується з сучасним розумінням безальтернативності інноваційного розвитку суспільства.

Запропонований підхід дозволяє створювати нові та розвивати існуючі ринки на засадах комплексності, системності та превентивності і є запорукою успішного функціонування підприємства у довготривалій перспективі.

Подальші наукові розвідки у розглянутій проблематиці пов'язуються із: розвитком методології стратегічного аналізу з акцентом на виявлення нових ринкових можливостей у процесі конвергенції галузей; перебудовою бізнес-процесів на засадах процесного управління, що забезпечить узгодження технологій бізнес-проекування й функціонального забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства; розробленням механізму поєднання інноваційної складової стратегії конкуренції з системою антикризового управління підприємством; урахуванням стадії життєвого циклу підприємства та формуванням

адекватного типу його інноваційної поведінки; функціонального забезпечення управління радикальним переглядом змістового наповнення конкурентоспроможністю підприємства.

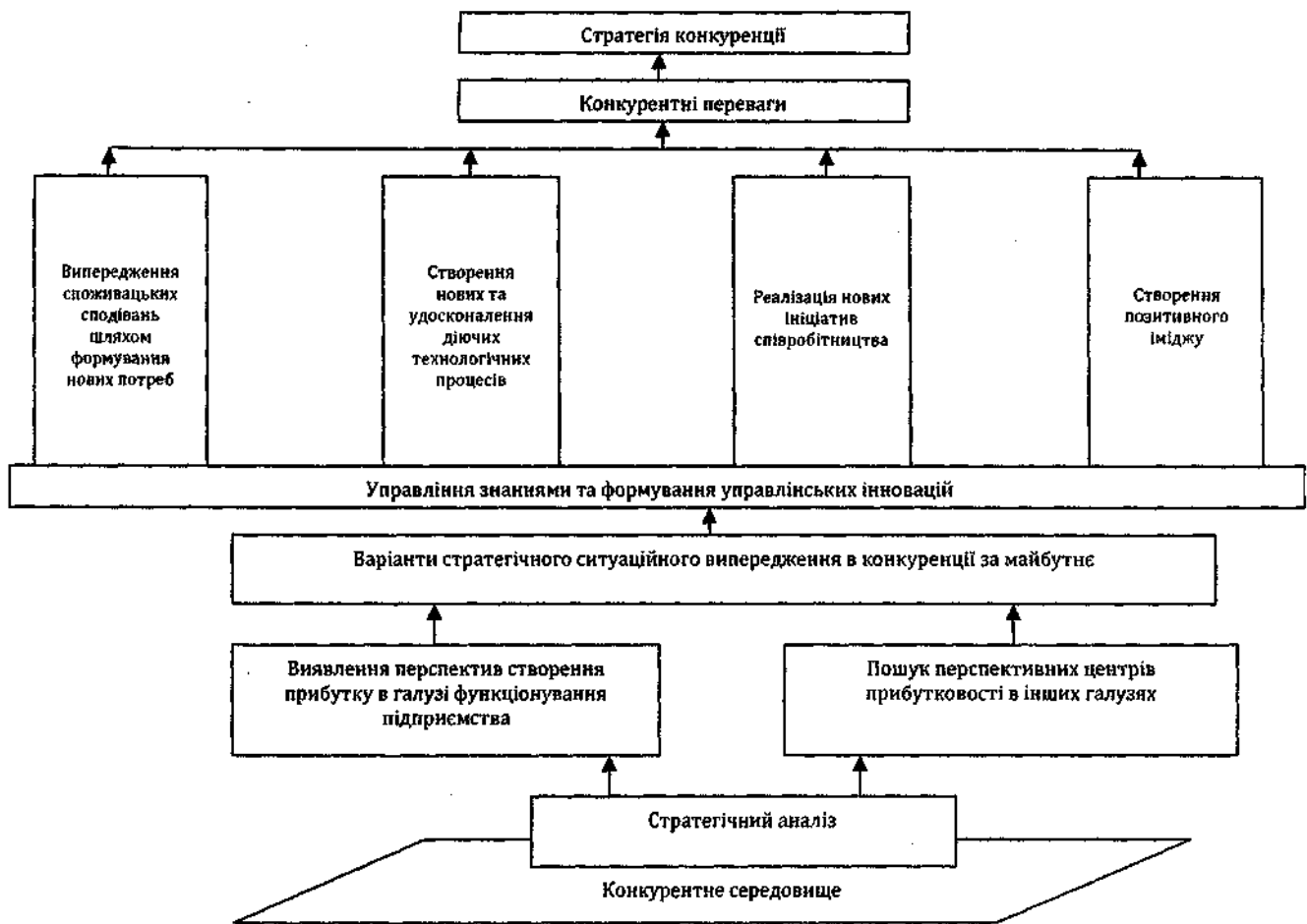
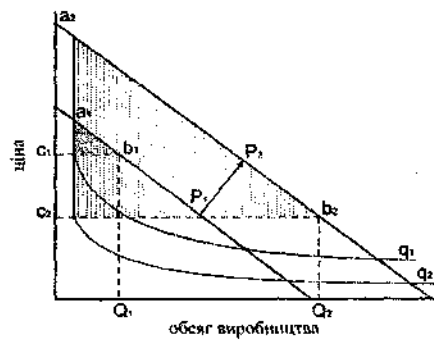


Рис. 6. Формування інноваційної складової стратегії конкуренції суб'єкта господарювання

а) вигода споживача



а) вигода виробника

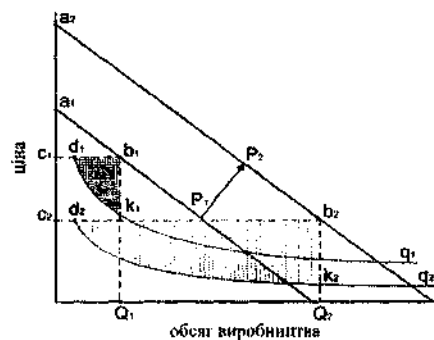


Рис. 7. Вигоди споживача і виробника за умови реалізації стратегії конкуренції на основі формування нової або додаткової цінності

Список літератури

1. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
2. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала : Опыт лучших пром. фирм США, Японии и стран Зап. Европы / В. В. Гончаров. – М. : Сувеінір, 1993. – 487, [1].
3. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Генрих Лемке. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 400 с.
4. Сливотски А. Миграция ценности : что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски ; пер. с англ. А. Шапошниковой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006 (М. : Типография «Новости»). – 412 с.
5. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление : Бизнес-стратегии для успеш. менеджмента / Дэвид А. Аакер ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – [6-е изд., международ.]. – СПб. [и др.] : Питер, 2002. – 542 с.
6. Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса / Ю. Б. Рубин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 2 (50). – С. 6-10.
7. Бойетт Д. Г. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке [Электронный ресурс] / Д. Г. Бойетт, Д. Т. Бойетт. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.
8. Ким У. Чан Стратегия голубого океана ; пер. с англ. / У. Чан Ким, Рене Моборн. – М. : НІРРО, 2005. – 272 с.

РЕЗЮМЕ

Тарнавська Наталія, Макарова Ірина

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств на основі інноваційних пріоритетів

Рассмотрены основные направления развития методологии управления конкурентоспособностью предприятий: формирования новых подходов и смыслового наполнения системы стратегического анализа конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия, а также трансформацию подходов к построению стратегий конкуренции.

RESUME

Tarnavska Nataliya, Makarova Iryna

A strategic management of enterprises a competitiveness on the basis of innovative priorities

Basic directions of development of methodology of management of enterprises a competitiveness are considered: forming of new approaches and semantic filling of the system of strategic analysis of competition environment and competitiveness of enterprise, and also transformation of going near the construction of strategies of competition.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2010 р.