

Евтушенко Наталья Александровна. Компаративний аналіз поняття «консалтингове взаємодія». Розглянуті теоретичні основи консалтингу з позиції історичного пізнання і представлено власне мнение по цій дефініції. Досліджено поняття «взаємодія» з застосуванням методології порівняльного аналізу і розкрито його сутність з позиції різних наук (філософії, права, психології, соціології, економіки). Встановлені основні риси «взаємодія» з точки зору управління підприємством. По результатам дослідження сформульовано авторське визначення поняття «консалтингове взаємодія», яке є теоретичною основою для створення наукової концепції в межах організаційно-економічного механізму.

Ключові слова: консалтинг, взаємодія, консалтингове взаємодія, взаємозв'язок, управління, поняття, підприємство.

Yevtushenko Natalya. Comparative analysis of notion «interaction consulting». The theoretical foundations of consulting from the perspective of historical knowledge and provided author opinion on this definition. We studied the concept of "interaction" using the methodology of comparative analysis and discloses his essence from the perspective of different sciences (philosophy, law, psychology, sociology, economics). It was grounded established the main features of "interaction" from the point of view of business management. The study has been formed author's definition of the concept of notion «interaction consulting» which is the theoretical basis to build scientific concept in the framework of the organizational-economic mechanism.

Keywords: consulting, collaboration, interaction consulting, interrelation, management, notion, enterprise.

УДК 339.137.22/.25.003.12:621

Халімон Т.М., к.е.н.,
докторант кафедри менеджменту,
Державний університет
телекомунікацій

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В статті обґрунтовано науковий підхід до ідентифікації стійкої конкурентної позиції підприємства, уточнено конститутивні характеристики та ідентифікатори позиціонування й формування конкурентної карти підприємства в мінливому середовищі, визначено специфічні чинники, що формують стійку конкурентну позицію для окремого підприємства та етапи її проведення

Ключові слова: стійка конкурентна позиція підприємства, конкурентна карта, принципи та вимірники ідентифікації стійкої конкурентної позиції.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку економіки України дозволяють говорити про формування в ній повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин на всіх рівнях господарювання. Оскільки конкурентна боротьба загострюється внаслідок інтенсифікації процесів інтеграції та глобалізації, то питання щодо досягнення й збереження стійкої конкурентної позиції дуже гостро стоїть на кожному підприємстві. Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, посилення

конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння ринкової інформації, з другого, визначають необхідність формування нових наукових підходів до ідентифікації конкурентних позицій підприємств, врахування чинників невизначеності та недоступності у повному обсязі інформації про стан конкурентного середовища. Моніторинг конкурентної позиції необхідно проводити для визначення дієвості конкурентних переваг підприємства та перспектив підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти щодо ідентифікації конкурентних позицій підприємств відображено в публікаціях: Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Виноградової, В. Винокурова, А. Воронкової, О. Гудзь, Г. Мінцберга, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, П. Стецюка Дж. Робінсона, О. Тридіда, О. Тищенко, Р. Фатхутдинова, А. Чандлера, А. Юданова та ін. Однак у більшості випадків не враховуються питання комплексного розгляду цієї проблеми. Тому потрібен поглиблений розгляд щодо обґрунтування наукового підходу до ідентифікації стійкої конкурентної позиції підприємства, уточнення конститутивних характеристик та ідентифікаторів позиціонування й формування конкурентної карти підприємства в мінливому середовищі, врахування специфічності чинників, що формують таку позицію для окремого підприємства, етапи її проведення.

Мета статті. Обґрунтування наукового підходу до ідентифікації стійкої конкурентної позиції підприємства, уточнення конститутивних характеристик та ідентифікаторів позиціонування й формування конкурентної карти підприємства в мінливому середовищі, визначення специфічних чинників, що формують стійку конкурентну позицію для окремого підприємства та етапів її проведення.

Виклад основного матеріалу. Поняття „конкурентна позиція” та „конкурентне позиціонування” почали активно використовуватися у вітчизняній економічній науці в другій половині 20 ст. Конкурентна позиція – це складна та багатогранна категорія сучасного економічного простору, витоком якої є такі поняття як конкурентоспроможність та позиціонування.

Поняття „позиціонування” бере свій родовід від латинської *position* – установка, положення, принцип, точка зору. У дослідженнях відомого вченого М. Портера конкурентна позиція окреслюється як набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства [17]. Р. Акофф, визначав конкурентну позицію, як позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції. Відповідно до цього вона повинна розділяти майбутні можливості й ефективні стратегії сфери бізнесу та стратегію підприємства, що історично склалася [2].

Ближче до нашого розуміння знаходимо тлумачення цієї категорії у І. Карлоффа, який стверджує, що „конкурентна позиція – це положення, яке те або інше підприємство займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими” [10, с. 59].

Фактично, конкурентне позиціонування потрібно розглядати, як вибір та формування конкурентної позиції підприємства та „ознайомлення” з нею учасників конкурентного середовища. Конкурентна позиція - це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами [11]. Конкурентне позиціонування вважається необхідним для: визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; демонстрації конкурентному оточенню власних конкурентних переваг підприємства; окреслення завдань конкурентної політики; визначення напрямів подальшого нарощення конкурентного потенціалу та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю з метою закріплення стійкої конкурентної позиції.

Сутність поняття „конкурентної позиції” може презентуватися „концепцією-установкою”, „моделлю конкурентної поведінки”, „конкурентним рейтингом” підприємства в ринковому середовищі серед конкурентів.

Для більш глибокого розкриття суті поняття „конкурентна позиція” розглянемо її конститутивні характеристики:[19]

- 1) відображає довгострокові зусилля підприємства по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів;
- 2) залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг;
- 3) є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності;
- 4) набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу в порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи становище, що фактично склалося на ринку;
- 5) розглядається з точки зору ідентифікації конкурентної позиції.

Ідентифікація конкурентної позиції підприємства вважається ланцюгом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Нині, далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. За таких умов підприємствам необхідно правильно оцінити ринкове середовище та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Ідентифікація власної конкурентної позиції являє собою вихідну дію конкурентного аналізу. Ідентифікація конкурентної позиції підприємства дозволяє визначити наскільки стійка його поточна конкурентна позиція, яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при використанні існуючої стратегії, яке місце підприємство займає щодо ключових конкурентів, які підприємство має ключові конкурентні переваги.

Для ідентифікації конкурентної позиції підприємства вчені часто згадують таке поняття, як „конкурентний статус”, яке розкриває „як робити, якими засобами, щоб зберегти конкурентну перевагу”[22, с.159]. Так, І. Ансоф називає вимірювачем конкурентної позиції підприємства його конкурентний статус, окреслюючи його як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії” [3].

Інші вчені [21, с. 8-9], вважають, що „...це поняття охоплює не тільки позицію підприємства на ринку (в галузі), й ступінь володіння ним визначених порівняльних переваг. Конкурентний статус визначається конкурентною позицією підприємства і є передумовою для досягнення певного рівня конкурентних переваг”. Отже, конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв’язку основних характеристик конкурентної позиції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства. Тобто, конкурентний статус виступає однією з характеристик ідентифікації конкурентного позиціонування, є показником ранжування підприємств-конкурентів на ринку.

Таким чином, змістове наповнення поняття „конкурентна позиція” окреслюють заходи щодо: „підвищення конкурентоспроможності”, „збереження конкурентного статусу”, „генерування конкурентних переваг”, „формування стійкої конкурентної позиції” в ринковому середовищі внаслідок „диверсифікації діяльності”, за рахунок „наращення конкурентного потенціалу” підприємства.

А. Наливайко [14] означає конкурентну позицію підприємства „як певну суму його переваг і вад”, а для її ідентифікації необхідно: визначити критерії ключового фактору успіху (КФУ); встановити їх відносне значення та проранжувати; дати оцінку рівня оволодіння КФУ даним підприємством його конкурентами; звести одержані оцінки до загального виразу.

Для ідентифікації конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники. М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами [17, с. 324]: фінансові цілі; відношення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система бухгалтерського обліку; типи вищих керівників та стиль їхнього управління; уявлення про шляхи розвитку фірми; склад ради директорів; обмеження з боку держави та зобов’язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки.

У публікаціях знаходимо різні методи ідентифікації й оцінки конкурентної позиції підприємства: матрицяSPACE, SWOT-аналіз, матриця оцінки можливостей (Opportunity Evaluation Matrix), модель БКГ, модель М. Портера, метод LOST, ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, аналітичні, портфельні, оціночні, розрахункові методи.

Наведеним методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше дослідники при використанні означених методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку стикаються з наступними труднощами: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки для одержання найбільш розгорнутої і повної інформації про стан підприємства на ринку.

Для удосконалення наукового підходу до ідентифікації стійкої конкурентної позиції підприємства, сформулюємо завдання, які, повинні бути вирішені в процесі її проведення:

- виділення сукупності чинників конкурентної позиції підприємства, характерної для досліджуваного ринку, та формалізація оцінки, при неможливості їх градації в загальноприйнятих одиницях вимірювання;
- знаходження ступеня схожості та відмінності об'єктів дослідження, розрахунок відмінностей між підприємствами, що визначаються у багатовимірній розмірності;
- інтерпретація результатів залежно від завдань дослідження.

Зважаючи на окреслені завдання ідентифікації конкурентної позиції підприємства доцільно застосувати кластерний підхід з використанням конкурентної карти. Наша позиція обґрунтовується наступним. В конкурентному позиціонуванні до окремого кластеру слід віднести підприємства однієї галузі, що конкурують за рахунок схожих комбінацій області діяльності й політики ресурсів [8, с. 200]. Такі комбінації представляють певні принципи, які є індивідуальними для кожної групи. Тому доцільним є дослідження дії таких груп для визначення параметрів ситуації, що зумовлює ідентифікацію конкурентної позиції підприємств. Такі параметри варто об'єднати за такими контурами: фінансові ідентифікатори – ліквідність, платоспроможність, рівень фінансової незалежності, ціноутворення, рівень затрат, рентабельність; структурні та стратегічні ідентифікатори – розміри підприємства, структура власності, якість стратегічного набору, клієнтоорієнтованість, диверсифікованість виробництва, інноваційність, ключові компетенції; ідентифікатори цільового ринку – різноманітність продуктової лінійки, географічне охоплення, кількість сегментів ринку, ринкові комунікації та ланцюги, наявність торгових марок та бренду. Звичайно, що у кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й зовнішніх та внутрішніх чинників. До типового переліку таких чинників відносять [23, с. 216]: імідж підприємства, можливості менеджменту, фінансове положення, нерухомість, місце знаходження, організація збуту, якість продуктів праці, продуктової лінії, ціноутворення, система дистрибуції, швидкість і надійність поставок, сервіс, ефективність діяльності тощо. Цей перелік бажано змінювати і доповнювати з урахуванням специфіки діяльності та ринків збуту конкретного підприємства. Тобто конкурентна позиція може еволюціонувати та змінюватися.

Виявлених лідерів ринку за кластерним підходом дозволяє оцінити ефективність окремих стратегій та ідентифікувати конкурентну позиції окремого підприємства, залежно від того, скільки підприємств об'єдналися з ним в один кластер (тобто скільки учасників галузі мають схожу конкурентну поведінку). Розгляд кластерів, що складаються з підприємств із вищими і нижчими конкурентними позиціями сприятиме розробці конкурентної поведінки, нових конкурентних стратегій та визначенню напрямів підвищення конкурентоспроможності.

У цьому контексті, найважливішим проблемним питанням щодо розробки стратегічного набору покращення конкурентної позиції виступає необхідність формалізації стратегічних завдань та контролю над їх досягненням. Для вирішення цієї проблеми доцільно скористатись методом побудови конкурентних карт, що передбачають включення в систему показників фінансового контролю додаткових не кількісних показників [20]. Конкурентні карти - це спосіб узгодження цілей діяльності й контролю за їхнім досягненням. Вони використовують „збалансовані показники”, які дозволяють досягти гармонії між традиційним управлінським контролем ринкових показників і якісно новим контролем, що орієнтується на принципово іншу якісну систему ідентифікаторів. До таких ідентифікаторів відносяться – формування компетенцій, завоювання довіри споживачів і персоналу, клієнтоорієнтованість та імідж підприємства тощо. Основна ідея стратегічних карт зосереджена в тому, що контрольні ідентифікатори дуже різноманітні, і необхідно їх узгодити не тільки з метою та завданнями, але й між собою як за змістом, так і за строками реалізації.

Основні переваги конкурентних карт зосереджено у [15, с. 37]:

- створенні зручного формату для пропаганди й змісту стратегії підприємства;
- аналізі причинно-наслідкових залежностей серед факторів створення необхідних умов та стратегічного бачення як основи вибору напрямку руху;
- систематичному обговоренні досягнення поставлених завдань, що може замінити традиційні методи планування й контролю над кількісними показниками.

Л. Мейсел, запропонував виділяти в конкурентних картах чотири ключових аспекти, за якими ведеться оцінка бізнесу підприємства: інноваційну діяльність, навчання й підготовки персоналу, удосконалення продукції й формування базисної компетенції, корпоративну культуру підприємства. Опіраючись на ці рекомендації, слід відзначити, що основою підвищення конкурентної позиції можна вважати оцінку корпоративної політики, реалізацію стратегії, формування корпоративної культури, усього того, „що означає постійний рух уперед”.

Основні положення побудови конкурентних карт полягають у наступному:

- ідентифікатори формуються так, щоб відповідальні за їх виконання спеціалісти легко розуміли, що від них вимагають;
- прагнення до порівнянності ідентифікаторів діяльності по вертикалі й горизонталі організаційної структури може обмежити їх кількість;
- установлення персональної відповідальності за досягнення заданого рівня ідентифікаторів конкурентної позиції;
- процедура декомпозиції ідентифікаторів для нижніх рівнів управління, а також їх взаємозв'язок на суміжних рівнях управління;
- можливість використання ідентифікаторів для визначення завдань діяльності.

Запропонований науковий підхід до ідентифікації конкурентної позиції підприємства що ґрунтується на кластерному підході з використанням конкурентних карт є досить простим і зручним для розрахунків і розуміння на усіх рівнях управління. Порівняння результатів дає можливість підприємству визначити власну перевагу над конкурентами за внутрішніми (скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, капіталовіддачі тощо) та зовнішніми (ринкові переваги товарів, що виробляються) аспектами. На основі цих даних можливо спрогнозувати дії конкурентів та їхню поведінку, визначити їх майбутній стан. Цей підхід дозволить одержати величезну перевагу серед конкурентів і, можливо, виграти конкурентну боротьбу.

Вчені виділяють п'ять типів конкурентних позицій, що визначають конкурентоспроможність підприємства: ресурсні; технологічні; інноваційні; культурно-історичні; організаційні.

Зазначимо, що показник конкурентної позиції підприємства в окремих випадках може виражатися конкретним значенням. А. Литтл виділив декілька ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна. Г. Азоев [1]

пропонує розділяти підприємства на 4 групи (підприємства з сильною, середньою, слабкою конкурентною позицією і аутсайдами). Звичайно, цей поділ носить певною мірою умовний характер і межі між позиціями в достатній мірі хиткі. У цьому зрізі, акцентуємо, що доволі часто, характеризуючи конкурентні позиції використовують поняття „стійкість„ – постійність, несхильність до ризику збитків та втрат” [5, с. 1138]. О. Богданов розмежовує „кількісну й структурну стійкості організаційного комплексу”. Збільшення кількісної стійкості зумовлюється „збільшенням суми елементів комплексу”, структурної – залежить „від способу їх сполучення й характеру їх організаційного зв’язку” [4, с. 207]. Параметр „стійкості” дозволяє використовувати це поняття як одну з основних особливостей позиціонування суб’єктів господарювання у їх конкурентному просторі. Під стійкістю позиції визначають „спроможність підприємства зберігати та нарощувати обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий час при різних змінах в інфраструктурі ринку і при коливаннях споживчого попиту. Цей період часу повинен бути порівняний з періодом стратегічного прогнозування та планування” [18].

Така стійкість конкурентної позиції підприємства окреслює „стан оптимального впорядкування взаємозв’язків і формування просторо-часової послідовності взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових елементів підприємства” [7, с. 185]. Стійка конкурентна позиція підтверджує „здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами” [9, с. 102] та „характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробником однієї і тієї ж чи аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого” [6, с. 42].

Таким чином, поняття „стійкості” доповнює ідентифікацію конкурентна позиція підприємства. Дійсно, для збереження вже наявної конкурентної позиції необхідно забезпечити стійку роботу підприємства, тобто „витриматизадану траєкторію розвитку системи, елімінувавши вплив перешкод”.

Стійка конкурентна позиція забезпечується якщо компетенції підприємства:

- дають підприємству перевагу над конкурентами й сприяють підвищенню вигоди для клієнтів;
- є унікальними, тобто особливо пристосованими до використання на даному підприємстві;
- важко імітуються або замінюється й раціонально експлуатуються.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну позицію слід віднести: ефект масштабу, диверсифікація, якість продукції (послуг), унікальні особливості товару, висока ефективність, компетенції [13]. Стійкість позицій досягається засобами диференціації та створенням додаткових конкурентних переваг.

Результати ідентифікації стійкої конкурентної позиції підприємства мають стати підставою для розробки комплексу заходів, які слід враховувати при розробці концептуальних положень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме [16, с. 98]:

- врахування викликів середовища функціонування;
- цілеспрямоване формування ринкових позицій підприємства у конкретних просторово-часових умовах;
- діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства;
- прогнозування кон’юнктури ринку;
- визначення переліку ключових факторів, які у майбутньому визначатимуть рівень конкурентної позиції підприємства;
- оцінювання потенційних ризиків, які можуть погіршити ринкові позиції підприємства;
- врахування взаємозв’язків між усіма сферами та напрямками діяльності організації під час досягнення конкурентних позицій;

- визначення переліку конкретних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою укріплення конкурентної позиції на ринку.

Водночас при розробці конкурентної стратегії щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства, доцільно передбачити наступні заходи:

- визначення ключових компетенцій та розробка шляхів їх реалізації;
- проведення постійного моніторингу конкурентних переваг і здійснення порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами;
- максимальне наближення відповідності продукції до потреб ринку;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- розробка заходів, спрямованих на забезпечення та своєчасності стабільності постачань матеріальних ресурсів необхідної якості та обсягів;
- розробка та впровадження програм клієнтоорієнтованості [12].

Висновки. Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що конкурентна позиція не є статичним елементом підприємства, вона є рухомою та динамічною, що зумовлено дією конкретних підприємств. Для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства треба здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Економічний досвід накопичив велику кількість методів оцінки конкурентних позицій підприємства. Проте кожний з цих методів має певні свої недоліки, тому для більш ефективного визначення конкурентної позиції необхідно використовувати декілька методів. Запропонований науковий підхід до ідентифікації конкурентної позиції підприємства що ґрунтується на кластерному підході з використанням конкурентних карт передбачає індивідуальний набір ідентифікаторів, які найбільше впливають на конкурентну позицію підприємства. Цей набір залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування, від поставлених стратегічних цілей та характеру діяльності. Ключовими напрямками прикладання зусиль підприємства щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції вважаються: ціна; якість продукції; розширення продуктової лінійки; реклама; імідж підприємства; збутові комунікації; рівень інноваційності та клієнтоорієнтованість.

Список використаної літератури

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф: пер. с англ.; под ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Издательство „Питер”, 1999. – 416 с.
4. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1 / Отв. ред. Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
5. Большойэкономическийсловарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
6. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография – Харьков: Основа, 1995.– 160 с.
7. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, И. К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр „Маркетинг”, 1998. – 196 с.
8. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
9. Канчавели А.Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса // А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко; Под. ред. А.Д. Канчавели, И.Н. Омельченко. – М.: Изд. МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.

10. Карлофф Б. Деловая стратегия; под науч. ред. В.А. Приписное пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
11. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними / А.В. Котлик // Управління розвитком. – 2011. – №4. – С.135-136
12. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 95-98.
13. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320-325.
14. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
15. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Мангус Ветер – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 304 с.
16. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
17. Портер Майкл, Э. Конкуренция: пер. с англ. / Майкл Э. Портер. – М. : Изд. Дом «Вильямс». – 2005. – 608 с.
18. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука. – Гл. ред. физ.-мат. лит., 1986. – 288 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 612 с.
20. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента; Пер. с англ./ Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007 – 392 с.
21. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко – Харьков: Изд. ХНАДУ, 2003. – 188 с.
22. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под. ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 588 с.
23. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

Халимон Тетяна Николаевна. Идентификация устойчивой конкурентной позиции предприятия. В статье обоснован научный подход к идентификации устойчивой конкурентной позиции предприятия, уточнено конститутивные характеристики и идентификаторы позиционирования формирования конкурентной карты предприятия в изменяющейся среде, определены специфические факторы, формирующие устойчивую конкурентную позицию для отдельного предприятия и этапы ее проведения

Ключевые слова: стойкая конкурентная позиция предприятия, конкурентная карта, принципы и измерители идентификации устойчивой конкурентной позиции.

Khalimon Tetyana. The identification of sustainable competitive position of the company. In the article the scientific approach to identifying sustainable competitive position of the company, constitutive characteristics specified IDs and positioning and formation of competitive card company in a changing environment, identified specific factors that shape a sustainable competitive position for the company and the individual stages of its implementation

Keywords: stable competitive position of the company, the competitive map, identify principles and parameters of sustainable competitive position.