

ment of innovative capacity of enterprises]. In *Problemy upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv u tranzytivnii ekonomitsi*, 174-231. Sumy: Universytetska knyha, 2005.

Тymoshchuk, M. P. «Informatsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti» [Information support innovation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.12 (2010): 260-265.

Tarasenko, I. O., Korolko, O. M., and Belivska, K. S. «Otsinka innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstva v systemi stratehichnoho upravlinnia» [Evaluation of innovation activities of enterprises in the strategic management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9 (99) (2009): 133-141.

УДК 658.1.009.12 (045)

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 КЛИМЧУК А. О.

УДК 658.1.009.12 (045)

Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства

В статті розглянуто еволюцію розвитку парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства. Зарубіжні та вітчизняні науковці акцентують увагу на окремих напрямках розвитку конкурентних переваг і недостатньо враховують нові концепції управління – розвиток інформаційного суспільства, економіки знань, динамічність інтеграційних процесів. Мета дослідження – формування сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства з врахуванням тенденцій розвитку економіки знань, інформаційного суспільства, інтеграційних процесів. Конкурентоспроможність підприємства є синергетичною характеристикою, що відбиває здатність підприємства динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації в цілях утримання переваги над іншими господарюючими суб'єктами. Менеджмент майбутнього на основі концепції 2.0 повинен враховувати інтереси не тільки вищого керівництва та акціонерів, але й своїх співробітників, місцевих спільнот, територій, відповідати потребам суспільства в цілому, окремим групам споживачів, тенденціям розвитку управлінських та інформаційних технологій. Парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна включати в себе моделі підтримки конкурентних переваг на існуючих ринках та моделі розвитку майбутніх ринків; стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства, розвиток людського капіталу та ефективного управління підприємством.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, концепція загальних цінностей, менеджмент 2.0.

Табл.: 1. **Бібл.:** 12.

Климчук Альона Олегівна – асистент, кафедра менеджменту і адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: aliona245@mail.ru

УДК 658.1.009.12 (045)

UDC 658.1.009.12 (045)

Климчук А. О. Современная парадигма обеспечения конкурентных преимуществ предприятия

В статье рассмотрена эволюция развития парадигмы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Зарубежные и отечественные ученые акцентируют внимание на отдельных направлениях развития конкурентных преимуществ и недостаточно учитывают новые концепции управления – развитие информационного общества, экономики знаний, динамичность интеграционных процессов. Цель исследования – формирование современной парадигмы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия с учетом тенденций развития экономики знаний, информационного общества, интеграционных процессов. Конкурентоспособность предприятия является синергетической характеристикой, отражающей способность предприятия динамично реагировать на изменения рыночной ситуации в целях удержания превосходства над другими хозяйствующими субъектами. Менеджмент будущего на основе концепции 2.0 должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников, местных сообществ, территорий, отвечать потребностям общества в целом, отдельным группам потребителей, тенденциям развития управленческих и информационных технологий. Парадигма современной теории обеспечения конкурентных преимуществ должна включать в себя модели поддержания конкурентных преимуществ на существующих рынках и модели развития будущих рынков; стратегию развития конкурентоспособности предприятия, развитие человеческого капитала и эффективного управления предприятием.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, концепция общих ценностей, менеджмент 2.0.

Табл.: 1. **Библ.:** 12.

Климчук Алёна Олеговна – ассистент, кафедра менеджмента и администрирования, Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (ул. Соборная, 87, Винница, 21050, Украина)

E-mail: aliona245@mail.ru

Klymchuk A. O. Modern Paradigm of Ensuring Competitive Advantages of an Enterprise

The article considers evolution of development of the paradigm of ensuring competitive advantages of an enterprise. Foreign and domestic scientists focus on individual directions of development of competitive advantages and pay insufficient attention to new management concepts – development of the information society, knowledge economy and dynamism of integration processes. The goal of the study is formation of the modern paradigm of ensuring competitive advantages of an enterprise with consideration of tendencies of development of the knowledge economy, information society and integration processes. Enterprise competitiveness is a synergetic characteristic, which reflects enterprise capability of dynamic response to changes of the market situation with the aim of keeping predominance over other economic subjects. Management of the future, on the basis of the management 2.0 concept, should take into account interests not only of top management and shareholders but also employees, local communities and territories and meet requirements of the society in general, individual groups of consumers and tendencies of development of managerial and information technologies. The paradigm of the modern theory of ensuring competitive advantages should include models of keeping competitive advantages in the existing markets and models of development of future markets; strategy of development of enterprise competitiveness, human capital development and efficient enterprise management.

Key words: competitiveness, competitive advantages, concept of common values, management 2.0.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 12.

Klymchuk Alyona O. – Assistant, Department of Management and Administration, Vinnitsa Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy (21050, Ukraine)

E-mail: aliona245@mail.ru

Розвиток сучасного суспільства характеризується зміною наукових парадигм. Парадигма формується в ході розвитку наукової діяльності на основі визначених концептуальних, ціннісних, методологічних та практичних принципів та правил [1]. На різних етапах свого розвитку наука та практична діяльність створює цілу низку ідеалів і норм – парадигм – які є основою для побудови нового бачення, методів і моделей для наукової та практичної діяльності. Розвиток інформаційного суспільства, економіки знань, динамічність інтеграційних процесів призводить до того, що традиційні підходи до визначення та забезпечення конкурентних переваг підприємства відходять в минуле. Наприклад, відомі конкурентні переваги – частка ринку, низькі витрати, якість обслуговування – вже не гарантують безумовного лідерства на ринку. Приклади таких відомих світових компаній як General Motors, що наразі веде боротьбу за виживання, Caterpillar – лідер за витратами – втрачає своєї переваги на ключових ринках говорить про те, що світ швидко змінюється і те, що приносило успіх у минулому, не може гарантувати його в майбутньому [2].

Розвиток сучасного суспільства, еволюція концепцій управління та розвитку підприємств потребує нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженню основ конкуренції присвячено праці зарубіжних і вітчизняних економістів І. Ансофа, Г. А. Іващенко, М. Портера, Ф. Котлера, А. Сафіуліна, Г. Фатхудинова, Є. Шершньової, Г. Хемела, А. Донець, Г. Захарчин, Є. Смирнова та ін.

Наприклад, авторське бачення сучасної парадигми конкурентоспроможності підприємства Захарчин Г. М. ґрунтується на системному дослідженні конкурентних переваг саме людського капіталу вітчизняної економіки [3]. Але в роботах зарубіжних і вітчизняних авторів питання змін в парадигмі забезпечення конкурентних переваг розглянуто недостатньо. Автори, як правило, наводять окремі напрями розвитку конкурентних переваг – якості продукції, інтелектуального капіталу, утримання та збільшення визначеного сегменту ринку тощо. Усе вищесказане обумовило тему дослідження та дозволило визначити такі завдання – проаналізувати зміни в парадигмі забезпечення конкурентних переваг та визначити основні напрями розвитку «еталонних» конкурентних переваг підприємства.

Мета статті – формування сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням тенденцій розвитку економіки знань, інформаційного суспільства, інтеграційних процесів.

Конкурентні переваги підприємства традиційно розглядались як ключова ланка в ланцюгу формування вартості, що представляє систему взаємозалежних видів діяльності. Еволюція економічних систем призвела до того, що сьогодні конкурентні переваги – це унікальні комбінації ресурсів та ключові компетенції, бачення перспектив, стратегічна гнучкість для виробництва успішних продуктів, технологій та послуг. На ринку присутня динамічна гіперконкуренція, що характеризується високим ступенем невизначеності. Аналіз відомих визначень конкурентної переваги, виконаний багатьма авторами [4 – 7], дозволяє нам визначити конкурентні переваги як набір відносних характеристик підприємства, що позитивно відрізняють його від конкурентів в обмеженому терміні часу та у визначеному сегменті ринку. Генезис розвитку конкурентних переваг розглянутий Є. Шершньовою [8] може бути допов-

нений теорією конкурентних переваг підприємства в умовах економіки знань. Сучасна парадигма конкурентних переваг базується на концепції Г. Хемела та К. Прахалада [9] і полягає в тому, що перспективність суб'єкта управління визначається його лідерством на майбутніх ринках. Такий підхід базується на відокремленні ресурсів, що існують від напрямів розвитку. Якщо напрям визначено правильно, ресурси будуть модифіковані або повністю змінені. Розвиток парадигми забезпечення конкурентних переваг можна характеризувати як спіральний. У 70 – 80-ті ХХ сторіччя конкурентні переваги базувались на пошуку прибутку в зовнішньому середовищі. У 90-х роках зусилля менеджерів сконцентровані на ефективності використання внутрішніх ресурсів та в удосконаленні ключових компетенцій – факторів, що відрізняють підприємство від інших. У ХІ сторіччі новий виток спіралі охоплює концепції динамічних переваг, що включають в себе вміння підприємства підтримувати та оновлювати конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Система управління конкурентними перевагами на підприємстві, на наш погляд, повинна включати:

- ✦ аналіз і планування конкурентних переваг підприємства на основі методології бенчмаркінга та прогнозування майбутніх ринків;
- ✦ визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- ✦ визначення проблемних полів діяльності;
- ✦ формування портфеля конкурентних переваг;
- ✦ методологію розробки конкурентної стратегії;
- ✦ методичні засади розробки заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства є синергетичною характеристикою, що відбиває здатність підприємства динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації в цілях утримання переваги над іншими господарюючими суб'єктами. Тому будь-які зовнішні зміни повинні стати детермінантами внутрішніх перетворень.

Для досягнення інтегрованої конкурентної переваги, сучасне підприємство повинно перетворитись в організацію, що самонавчається, і, в масштабі всієї організації підтримувати та створювати конкурентні переваги. Створення конкурентних переваг вимагає зусиль всіх учасників. Сучасною конкурентною перевагою є інтелектуальний капітал підприємства, до складу якого ми включаємо трудові ресурси, база знань та інтелектуальні інформаційні системи.

Управління підприємством повинно здійснюватися на принципах постійного розвитку та вдосконалення. Це стосується всіх підрозділів, бізнес-процесів та удосконалення роботи персоналу. Основою сучасної конкурентоспроможності є нові переваги, що переростають в інновації, матеріалізують нові ідеї та знання. Розвиток технологій призводить до скорочення життєвих циклів товарів, зміни управлінських та інформаційних технологій. Саме це обумовлює визначення життєвого циклу переваг для їх подальшої модернізації або зміни.

Основна частина витрат на підприємстві повинна припадати не на виробничий процес, а на розробку нової продукції, менеджмент якості, маркетинг, збут, розвиток персоналу, корпоративної культури, інформаційного забезпечення. У цих умовах для зростання конкурентоспроможності необхідно пропонувати клієнту додаткову економічну цінність, переходячи від продажів товарів до

пропозиції рішень (товар плюс супутні послуги, відповідні потребам клієнта). Тобто конкурентні переваги будуть полягати у здатності конкуруючих суб'єктів представляти на ринку системні рішення, що включають не тільки поставки продукції, а й комплекс необхідних послуг, який дозволить клієнту отримувати готове рішення своїх проблем, позитивні враження від споживання.

Конкурентна перевага і конкурентоспроможність – це тісно взаємопов'язані поняття: конкурентні переваги є факторними ознаками, а конкурентоспроможність – результуючою.

Аналіз сутнісних аспектів конкурентної переваги дозволив виділити таку цікаву особливість. З одного боку, стан конкурентоспроможності досягається за рахунок володіння (збереження і розвитку) конкурентної переваги. Доступність ресурсів або їх вартість, що складається на визначеній території, є джерелом конкурентної переваги за витратами і сприяють зростанню цінової привабливості пропозиції. Внаслідок впливу цінового фактора збільшується платоспроможний попит на продукцію (послугу), змінюється структура ринку на користь даного виробника.

З іншого боку, конкурентна перевага, як об'єкт конкуренції, може бути досягнута в ході конкурентної боротьби. Зниженню витрат сприятимуть також вдосконалення технології та ефективна організація процесів. Залежність від вартості та розміщення ресурсів при цьому компенсується підвищеною продуктивністю (при збереженні якості), яка дозволить збільшити обсяг виробництва і розширити частку ринку. Отриманий у кожному випадку ефект масштабу забезпечить додаткову цінову перевагу.

Таким чином, природа конкурентної переваги полягає в тому, що вона одночасно може виступати засобом і результатом конкурентної боротьби. Конкурентна перевага (як і конкурентоспроможність) проявляється тільки в конкурентній боротьбі.

Конкурентні переваги можна агрегувати за рівнями – окремими товарними групами, підприємствами і організаціями; їх групам, об'єднаннями та комплексами; регіонами, країнами та союзами.

Кожен попередній рівень доповнює конкурентні переваги наступного.

Кожен рівень агрегування та їх сегменти мають конкурентні поля – області конкурентного порівняння. Між цими полями існують певні стійкі зв'язки, що формують загальний конкурентний фон. Досягнення конкурентних переваг повинно стати головною метою стратегії є і рентабельності організації. М. Портер, один з фундаторів сучасної теорії конкуренції, визначає стратегію, як мистецтво створювати відмінності від інших конкурентів, вміння досягати конкурентних переваг і підтримувати їх [10]. При розробці конкурентної стратегії важливо розрізнити поняття бізнес-моделі та бізнес-стратегії. Бізнес-модель – це концепція менеджменту, заснована на визначених джерелах одержання прибутку. Бізнес-стратегія – сукупність цілей та заходів їх реалізації – повинна мати головну мету – досягнення визначених конкурентних переваг. Підприємства можуть використовувати одну бізнес модель, але реалізовувати різні бізнес-стратегії, що визначають, яким чином підприємство може використати свої внутрішні можливості та потужності для досягнення конкурентних переваг. Взагалі, конкурентні переваги визначаються стратегією розвитку підприємства, а конкуренція товарів і по-

слуг – це тільки зовнішній прояв загальної конкурентної позиції підприємства.

Результатом останніх досліджень М. Портера та М. Креймера [11] є концепція загальних цінностей, тобто принципів і методів роботи, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства, а також тих територій, на яких вони знаходяться. Такий підхід призведе до збільшення інновацій, продуктивності праці, суспільних благ. Сучасні компанії можуть створювати вартість, працюючи на благо суспільства, наступними трьома способами:

- ✦ *по-перше*, переосмислюючи, з точки зору інтересів суспільства, свою продукцію та ринки (наприклад, для продовольчих компаній на перший план виходить ідея здорового харчування, для фінансових компаній актуальним є поширення ідей мікрофінансування в бідних спільнотах, застосування «зеленої» ідеології та енергозбереження для всіх компаній);
- ✦ *по-друге*, по-новому визначаючи продуктивність ланцюжка створення вартості, тому що перебудова таких ланцюжків дозволяє більш ефективно впроваджувати інновації, а і одержати економічні вигоди;
- ✦ *по-третє*, формуючи кластери в місцях дислокації підприємств, при створенні яких головною є наявність відкритих і прозорих ринків.

Усвідомлення принципів концепції загальних цінностей та їх реалізація припускають можливість отримувати прибуток, одночасно допомагаючи суспільству вирішувати його проблеми, а це повинно послужити найважливішим джерелом зростання економіки в кожній країні. Застосування цієї концепції підприємствами повинно змусити їх інакше сприймати своїх клієнтів, досліджувати ще не задоволені потреби і не освоєні ринки, а також по-новому враховувати вплив зовнішніх факторів на свій бізнес. Подібний новий погляд на господарчу діяльність, коли головним стає не тільки традиційні процеси зниження витрат і підвищення якості продукції, призводить до того, що конкурентні переваги, які з'явилися у компаній, завдяки врахуванню інтересів суспільства і місцевих громад, виявляються більш стійкими і довготривалими, ніж звичайні.

Сучасна ресурсна концепція визначає поняття конкурентної переваги фірми як результат реалізації стратегії по створенню унікально привабливих товарів і послуг на основі використання цінних і рідкісних компетенцій фірми, які не можуть бути скопійовані досить швидко ніким з її конкурентів [10]. Прихильниками ресурсної концепції було доведено, що саме в організаційних здібностях менеджменту підприємства по забезпеченню унікальності його бізнес-моделі в порівнянні з конкурентами і криється запорука його довгострокового процвітання. При цьому особливий акцент було зроблено на визначенні та розвитку ключових компетенцій, що дозволяють генерувати стійкі конкурентні переваги.

Для успішної реалізації ідеї спільних цінностей підприємство повинно активно вдосконалюватись та перетворюватись в динамічну організацію, що самонавчається. Головною цінністю таких організацій стать знання, людський капітал, який є носієм ключових компетенцій компанії. Ми вважаємо, що сучасне підприємство повинно підтримувати конкурентні переваги, що базуються на наявності існуючих ресурсів, і формувати переваги для майбутніх ринків.

Конкурентні переваги в управлінні підприємством повинні бути сформовані на основі концепції «Менеджмент 2.0: нова версія для нового століття» [12], до якої увійшли 25 найбільш масштабних завдань менеджменту.

У табл. 1 представлено відповідність завдань сучасного менеджменту та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Менеджмент майбутнього повинен враховувати інтереси не тільки вищого керівництва та акціонерів, але й своїх співробітників, місцевих спільнот, територій, відповідати потребам суспільства в цілому, окремим групам споживачів, тенденціям розвитку управлінських та інформаційних технологій.

Парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна включати в себе моделі підтримки конкурентних переваг на існуючих ринках та моделі розвитку майбутніх ринків; стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства, розвитку людського капіталу та ефективного управління підприємством.

Систему управління конкурентними перевагами доцільно сформувати за такими проєкціями:

1. Унікальні товари, послуги.
2. Динамічність оновлення товарів на ринку.
3. Товари плюс послуги обслуговування – орієнтація на клієнта.

Таблиця 1

Сутність конкурентних переваг підприємства у відповідності завдань менеджменту 2.0.

№ з/п	Завдання менеджменту 2.0.	Сутність конкурентної переваги
1	Ставити соціально значущі цілі	Соціальна значимість
2	Керуватися ідеєю корпоративної відповідальності	Корпоративна відповідальність, ефективності корпоративного управління
3	Змінити філософію менеджменту на основі синергетики різних наук та галузей	Синергетичний ефект при вирішенні різних питань
4	Відмовитися від традиційної ієрархії	Зростає ініціативність та інноваційність
5	Переналаштувати менеджмент для роботи у відкритому світі	Відкриті конкурентні переваги
6	Запровадити не тільки кількісні (ефективність, прибуток), а і якісні показники розвитку підприємства (імідж, соціальна значимість, позиціонування в регіоні тощо)	Перевага стійкого позиціонування
7	Менеджмент майбутнього повинен розвиватись на основі довіри	Розвиток людського капіталу
8	Запровадити ефективну оргструктуру підприємства	Ефективність управління
9	Змінити принципи контролю на збільшення частки самоконтролю	Розвиток людського капіталу
10	Керівникам належить стати архітекторами корпоративних спільнот, заохочувати новаторство і співробітництво	Розвиток інновацій
11	Зробити ставку на різноманіття	Зменшення ризиків
12	Затвердити інформаційну демократію	Розвиток системи знань підприємства
13	Створювати корпоративні ринки ідей, кадрів і ресурсів	
14	Готувати ґрунт для проєктів завтрашнього дня	Аналіз майбутніх ринків
15	Формувати спільноти однодумців	Розвиток колективних знань та «еталонних знань» спільнот професіоналів
16	Дати волю творчому початку співробітників	Розвиток системи знань підприємства
17	Шукати розумні компроміси. Потрібні багаточільові системи, які б заохочували розумні компроміси	Підвищення ефективності стратегічного розвитку
18	При прийнятті рішень відмовлятися від формальної ієрархії	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень
19	Надавати співробітникам більше самостійності	Розвиток людських ресурсів та їх компетенцій
20	Просувати дисидентів і стримувати реакціонерів	
21	Створювати гнучку стратегію	Підвищення ефективності впровадження змін, зменшення ризиків негативних наслідків впливу зовнішнього та внутрішнього середовища
22	Запровадження нових системних аналітичних методів	Підвищення ефективності прогнозування
23	Дивитися вперед, а не назад. Менеджмент майбутнього повинен заохочувати інновації і вдосконалення	Підвищення інноваційності, створення моделі майбутніх ринків
24	Створювати комплексні системи оцінки ефективності	Аналіз і підтримка існуючих конкурентних переваг
25	Вибирати курс розвитку колективно	Розвиток знань підприємства

4. Розвиток нових ринків товарів.
5. Інформаційне забезпечення товарів, послуг, клієнтів.
6. Розвиток інтелектуального капіталу.
7. Розвиток нових методів та форм управління.
8. Нові методи моніторингу та аналізу конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна базуватись на синергетичному сполученню розвитку виробничого потенціалу, прогнозуванню тенденцій розвитку майбутніх ринків і розвитку підприємства, що самонавчається. Управління конкурентними перевагами повинно здійснюватись постійно, динамічно, враховуючи особливості розвитку галузі, управлінських та інформаційних технологій та базуватись на динамічних індикативних показниках конкурентоспроможності. Удосконалення організації управління та самонавчання підприємства, розвиток людського капіталу, формування інтелектуальної бази знань підприємства – нові елементи сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг.

У програмі подальших досліджень – розробка системи показників управління конкурентними перевагами підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Котенко В. П.** Парадигма как методология научной деятельности / В. П. Котенко // Библиосфера. – 2006. – № 3. – С. 21 – 25.
2. **Коровецька Н. А.** Ознаки нової парадигми менеджменту / Н. А. Коровецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/16/korovetska.php> – Назва з екрану.
3. **Захарчин Г. М.** Забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект / Г. М. Захарчин, Л. С. Лісовська, А. А. Теребух. – Львів : Львівської політехніки, 2009. – 440 с.
4. **Донець Л. І.** Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – С. 101 – 107.
5. **Іващенко Г. А.** Методичне забезпечення аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства / Г. А. Іващенко, С. В. Даниленко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 4. – С. 81 – 85.
6. **Чичкина В. Д.** Формирование стратегии управления конкурентными преимуществами с учетом влияния производственного потенциала // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2006. – № 9. – С. 50 – 57.
7. **Сафиуллин А. Р.** Многоуровневый подход к управлению конкурентными преимуществами / А. Р. Сафиуллин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 2. – С. 19 – 25.
8. **Шершнева Е. Г.** Современная парадигма управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях глобализации экономики / Е. Г. Шершнева // Вестник УГТУ-УПИ. – 2006. – № 9 (80). – С. 50 – 57. – (Экономика и управление).
9. **Prahalad C. K.** The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – № 3 (68). – P. 79 – 92.
10. **Портер М.** Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 495 с.
11. **Porter M.** Rethinking Capitalism / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review [Electronic resource]. – Access mode : <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. – The name is from a screen.
12. **Hamel G.** 25 Stretch Goals for Management / G. Hamel [Electronic resource]. – Access mode : http://blogs.hbr.org/hbr/hamel/2009/02/25_stretch_goals_for_managemen.html – The name is from a screen.
13. **Шершнева Е. Г.** Современная парадигма управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях глобализации экономики // Вестник УРФУ. – 2006. – № 9.
14. **Prahalad C. K.** The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990. № 3 (68). P. 79 – 92.
15. **Портер М.** Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 495 с.
16. **Porter M.** Rethinking Capitalism / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review. – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
17. **Hamel G.** 25 Stretch Goals for Management / G. Hamel [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://blogs.hbr.org/hbr/hamel/2009/02/25_stretch_goals_for_managemen.html

REFERENCES

Chychkyna, V. D. «Formyrovanye stratehyy upravleniya konkurentnymi preymushchestvami s uchetom vliyaniya proizvodstvennoho potentsyala» [Formation of strategy management competitive advantage considering the influence of productive capacity]. *Vestnyk Volzhskoho unyversyteta im. V. N. Tatyshcheva*, no. 9 (2006): 50-57.

Donets, L. I. «Bazovi pryntsyipy suchasnoi paradyhmy upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva» [Basic principles of modern management paradigm of enterprise's competitiveness]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1 (5) (2012): 101-107.

Hamel, G. «25 Stretch Goals for Management». http://blogs.hbr.org/hbr/hamel/2009/02/25_stretch_goals_for_managemen.html
Ivashchenko, H. A., and Danylenko, S. V. «Metodychne zabezpechennia analizu ta otsinky konkurentnykh perevah pidpriemstva» [Methodical support the analysis and evaluation of competitive advantage]. *Biznes Inform*, no. 4 (2011): 81-85.

Korovetska, N. A. «Oznaky novoi paradyhmy menedzhmentu» [Signs of a new paradigm of management]. <http://nauka.zinet.info/16/korovetska.php>

Kotenko, V. P. «Paradigma kak metodologiya nauchnoy deiatelnosti» [Paradigm as a methodology of scientific activity]. *Biблиosfera*, no. 3 (2006): 21-25.

Prahalad, C. K., and Hamel, G. «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, no. 3 (68) (1990): 79-92.

Porter, M. *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Viliams, 2002.

Porter, M., and Kramer, M. «Rethinking Capitalism». <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Shersheva, E. G. «Sovremennaia paradigma upravleniia konkurentnymi preimushchestvami predpriiatiia v usloviakh globalizatsii ekonomiki» [Modern management paradigm enterprise competitive advantage in a globalized economy]. *Vestnik UGTU-UPI* (2006): 50-57.

Safiullin, A. R. «Mnogourovnevyy podkhod k upravlenii konkurentnymi preimushchestvami» [A layered approach to the management of competitive advantage]. *Izvestia UrGEU*, no. 2 (2010): 19-25.

Zakharchyn, H. M., Lisovska, L. S., and Terebukh, A. A. *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva: suchasna paradyhma i prykladnyi aspekt* [Competitiveness and development of the organizational culture of enterprise: modern paradigm and applied aspects]. Lviv: Lvivska politekhnikha, 2009.