

УДК 005.936.3 (- 021.475.2)

JEL Classification: M 21

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Буднік М.М., к.е.н., доцент

Синьогуб А.Є.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація:** *Ключова ідея статті полягає у визначенні сутності категорій "конкуренція" та "конкурентоспроможність підприємства", надано визначення конкурентних переваг та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних характеристик конкурентних переваг підприємства та визначення складових стратегій їх забезпечення. Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах, - це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної конкурентної стратегії підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. Висновки статті свідчать, що задля досягнення конкурентоспроможним на ринку, підприємство повинно мати унікальні конкурентні переваги. Це так звані переваги стратегічного рівня. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи перевагам, що забезпечують операційну ефективність, можна досягнути лише тимчасового результату, а в сучасних умовах цього не достатньо. Тому важливим напрямом формування конкурентних переваг є розроблення ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства, орієнтації на унікальні види діяльності. Саме це дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги.*

**Ключові слова:** *конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентна стратегія.*

### CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE STRATEGY ENSURING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Marina Budnik, PhD in Economics, Associate Professor

Alina Synohub

Kharkiv Institute of Trade and Economics of

Kyiv National University of Trade and Economics

**Summary.** *The key idea of the article is to determine the nature of the categories "competition" and "competitiveness" definition provided competitive advantages and their role in ensuring competitiveness. The study aims to study the conceptual characteristics of competitive advantage and defining part of the strategy to support them. The major problem of any enterprise that works in current conditions is a problem of its survival and ensuring continuous strategic development. Effective solution to this problem is to create and implement competitive advantages that largely be achieved through well-designed and effective competitive strategy. The strategy is an objective basis to form answers to such important questions for the company, in what industry or market on which the company must operate; how to allocate limited resources effectively; driving competition. Conclusions The article suggests that to achieve a competitive market, the company must have a unique competitive advantage. This is so-called benefits of the strategic level. Due to the advantages of existing resources or benefits that ensure operational efficiency can be achieved only temporary results, but in the current conditions is not enough. Therefore, an important area of creating competitive advantages is the development of an effective strategy, which is based on the unique positioning of the company, targeting unique activities. That is what will help to ensure long-term competitive advantage.*

**Key words:** *competition, competitiveness of the enterprise, competitive advantage, competitive strategy.*

**Постановка проблеми.** Формування конкурентоспроможності кожного підприємства знаходиться під впливом чинників, які об'єктивно визначають його життєздатність. Однак їх широкий спектр звужується зосередженням уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках, що забезпечують йому переваги над прямими конкурентами. Відтак, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стосується сукупності послідовних дій керуючої підсистеми, тобто формування стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг. Створення конкурентних переваг є метою стратегічного управління підприємством, визначальним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Для цього підприємствам необхідні ефективні інструменти стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день вагомий внесок щодо розробки концептуальних засад формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства внесли праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Т.Ю. Адаєвої, Р.А. Єршової, І.І. Пічуріна, Ф.Колера, М.Портера, Р.А. Фатхутдінова та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Кожен з науковців пропонує особисте розуміння процесу формування конкурентної стратегії, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, зокрема детально розглядаючи один з етапів розробки стратегії. Однак, з'ясуванню комплексного бачення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії приділено недостатньо уваги, що потребує більш глибокого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування концептуальних характеристик конкурентних переваг підприємства та визначення складових стратегій їх забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах у багатьох галузях економіки спостерігається посилення конкуренції. Тому для будь-якого діючого підприємства особливе значення сьогодні набуває питання формування стратегії конкурентної боротьби або конкурентної стратегії.

Сутність конкурентної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які дозволяють випередити конкурентів і привернути до себе споживачів. Конкурентна перевага розуміється як володіння організацією будь-якої ексклюзивної цінності, що дає їй перевагу над конкурентами.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити, як високу компетентність підприємства в якій-небудь області, яка дає найкращі можливості долати сили конкуренції, залучати споживачів і зберігати їх прихильність товарам.

В економічній літературі конкурентні переваги часто визначають як можливості підприємства більш ефективно керувати наявними ресурсами, тобто конкурентоспроможністю [1, с.37]. Разом з тим між даними поняттями є відмінність. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без них не можлива конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність виступає як інтегруючий, системоутворюючий принцип для поєднання стратегій розвитку різних сфер діяльності підприємства. В деякій мірі конкурентоспроможність підприємства може бути представлена як зв'язка, сукупність конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це різноманітні особливості будь-якої із сфер діяльності фірми, за допомогою яких підприємство має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї мети. Конкурентні переваги суб'єктів можуть бути спадковими, конструктивними, технологічними, інформаційними, кваліфікаційними, управлінськими, природно-кліматичними та ін. [2, с. 51].

Конкурентні переваги – це сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству позиції лідера, роблять його більш конкурентоспроможним на ринку у довгостроковій перспективі, порівняно, з іншими підприємствами, що функціонують чи можуть функціонувати в тій самій сфері.

Відомо, що досягнення підприємством конкурентних переваг можливо лише при відповідно створеній та діючій стратегії підприємства.

Стратегію досягнення конкурентних переваг можна розглядати з двох позицій:

1. Як елемент загальної (корпоративної) стратегії організації, цілі і завдання якого впливають з цілей загальної стратегії, а методи і засоби реалізації також виділяються в рамках загальної стратегії. Тоді стратегія планування конкурентних переваг розробляється постійно, в складі загальної стратегії.

2. Як приватний вид загальної (корпоративної) стратегії організації. Коли керівництво приходять до висновку, що методи досягнення цілей застаріли, якщо необхідно

досягти якісних змін, переходу на новий рівень, коли недостатньо кількісних, екстенсивних покращень - тоді розробляється стратегія планування конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія може бути представлена у вигляді окремого елемента загальної стратегії підприємства, а також в якості одного з її видів. Перший підхід слід співвідносити з бізнес-стратегією. На цьому рівні розвиток направлено на підвищення конкурентоспроможності організації в обраних сферах діяльності. Другий підхід співвідноситься з корпоративною стратегією, тобто рішення про розвиток приймається на рівні вибору виду бізнесу і способів його здійснення.

При розробці стратегії пропонується керуватися такими принципами:

1. Економічна обґрунтованість, націленість на досягнення стратегічних цілей: стабільне зростання доходів; стабільна завантаження; стабільна організація.

2. Досягнення стійких результатів в довгостроковій перспективі.

3. Ексклюзивність ключових компетенцій підприємства, його конкурентних переваг з боку конкурентів.

4. Базування стратегії конкурентних переваг підприємства на наявних особливих ресурсах (чинниках): знання, вміння, обладнання, технології (в тому числі технологію продажу) і т.д.

Науково обґрунтована стратегія включає в себе розгляд наступних питань:

- визначення сфери діяльності, тобто вибір продукції, яку буде виробляти організація, ринків її збуту і рівня вертикальної інтеграції, до якого вона буде прагнути;

- визначення завдання, тобто виявлення основних зацікавлених груп організації, визначення критеріїв оцінки діяльності та встановлення показників, яких організація може досягти в відповідно до обраних критеріїв;

- ідентифікація стратегічних бізнес-одиниць, тобто структурування організації на бізнес-одиниці (за продукцією, різними технологіями, сегментами ринку), які очолюють менеджери - відповідальні за їх діяльність та підзвітні керівництву;

- розміщення ресурсів, тобто розподіл наявних ресурсів між бізнес-одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами і основними видами діяльності;

- розвиток конкурентних переваг, тобто підвищення конкурентоспроможності, надання продукції організації таких конкурентних властивостей, які зроблять її кращою для значного числа покупців;

- розробка ефективних функціональних стратегій, тобто здійснення ефективних дій в області виробництва, ринкового позиціонування, вдосконалення товарних ліній, цінової політики, рекламної діяльності і просування, розподілу продукції;

- реалізація переваг синергізму, тобто прагнення до пошуку ресурсів і можливостей, що доповнюють зусилля незалежних стратегічних бізнес-одиниць. Якщо можливості синергізму не реалізовані повною мірою, основні бізнес-одиниці підприємницької структури не будуть мати ніяких переваг перед невеликими самостійними організаціями.

Сформульована з урахуванням перерахованих принципів і завдань стратегія створює передумови для сталого функціонування і розвитку підприємства.

Для визначення сутності стратегії розвитку конкурентних переваг необхідно, перш за все, дати характеристику концептуальних засад стратегії конкурентних переваг (табл. 1).

Підприємства досягають конкурентної переваги, використовуючи нові способи успішної конкуренції в своїй галузі, тобто основою формування конкурентної переваги є нововведення в широкому сенсі (модернізація технології, вдосконалення способів і методів управління, зміна продукту або виробничого процесу, впровадження нових підходів до маркетингу, нових каналів розповсюдження товару, нових концепцій конкуренції та ін.)

Найбільш типовими причинами появи новацій, що дають конкурентні переваги організації, є [4, с.73]:

- нові технології, які створюють нові можливості для розробки товару, нові способи виробництва і просування товару, а також сприяють поліпшенню супутніх послуг;

- зміна вартості компонентів виробництва товару (робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, устаткування, інформація), що пов'язані зі зміною умов у постачальників або з можливістю використання нових або якісно інших компонентів; нові запити покупців, які часто створюють конкурентну перевагу або сприяють її переходу від організації до організації тоді, коли у покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхні уявлення про цінності товару різко змінюються;

Таблиця 1 - Концептуальні засади стратегії конкурентних переваг

Предмет	Зміст	Характеристика
Основи виникнення конкурентної переваги	Нововведення	Нововведення в широкому сенсі: в техніці і технології, в науковій, виробничій, комерційній та управлінській сферах, в ринкових характеристиках, в продукції і т.д.
Сфера виникнення конкурентної переваги	Будь-які види діяльності в загальному ланцюжку цінностей	Всі види як внутрішньої діяльності та зв'язків організації, так і зовнішньої системи створення цінностей в умовах зовнішнього конкурентного середовища національної економіки
Спосіб підтримки конкурентної переваги	Безперервне підвищення рангу конкурентної переваги	Поліпшення як самої конкурентної переваги, так і її джерел в напрямку переваг більш високого рангу
Підхід до розвитку конкурентної переваги	Глобалізація сфери впливу	Глобальний характер розвитку конкурентної переваги і зростаючий масштаб системи створення цінностей: стратегічна група-галузь-національна економіка-світовий ринок

- поява нового сегменту ринку, що дає можливість вийти на нову групу покупців і знайти більш ефективний спосіб випуску і доведення товару до певної групи покупців;

- зміна урядового регулювання ринку, яке пов'язане зі зміною політики уряду в областях стандартизації, охорони навколишнього середовища,

Стратегія забезпечення конкурентних переваг підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямованих на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Під час вироблення конкурентної стратегії необхідно, з одного боку, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позиції на ринку, а з іншого – розуміти структуру національної економіки загалом і структуру галузі, у якій працює підприємство. Конкурентні переваги не є вічними, їх завойовують й утримують тільки за умови постійного вдосконалення всіх сфер діяльності, що є трудомістким і ресурсозатратним процесом.

Обґрунтована стратегія вказує на найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення цілей, забезпечує підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), нерідко унікальну вигідну позицію на ринку серед конкурентів. Кожне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати та пам'ятати про об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

На основі вище сказаного, пропонується методика формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства, основною метою якої є розробка стратегії розвитку і створення системи стратегічного управління підприємством для збереження і зміцнення провідної позиції на ринку в довгостроковому періоді.

Запропонована методика базується на наступних положеннях:

- всебічний аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення джерел конкурентних переваг в галузі, які найбільшою мірою впливають на позиційні переваги і показники функціонування для конкретного ринку і які в першу чергу цінують споживачі на певному ринку;

- аналіз сильних і слабких сторін підприємницької структури для виявлення характерних компетенцій організації, які можна вважати вадковідтворюваними конкурентними перевагами;

- аналіз переліку джерел конкурентних переваг і їх ранжування з метою визначення стійких конкурентних переваг;

- порівняльна оцінка конкурентних переваг найвищого рангу з метою вибору конкурентних переваг для розвитку;

- розробка стратегічних рекомендацій для зміцнення і розвитку конкурентних переваг.

**Таблиця 2 – Методика формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства**

№	Етап	Зміст
1.	Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства	Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення двох її частин: 1. Макросередовище ( PEST-аналіз) 2. Безпосереднє оточення (діагностування факторів прямого впливу: ринок, покупці, постачальники, конкуренти)
2.	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Внутрішнє середовище аналізується по таких напрямках: кадри компанії, їх потенціал, кваліфікація, інтереси і т.п .; організація управління; фінанси компанії; маркетинг; організаційна культура. (SWOT-аналіз)
3.	Обґрунтування джерел конкурентних переваг	Здійснюється виявлення джерел конкурентних переваг в галузі, їх характеристика та їх порівняльний аналіз. З метою отримання інформації про джерела конкурентних переваг пропонується проводити опитування менеджерів, клієнтів і конкурентів. Оскільки конкурентні переваги є порівняльними перевагами, то з метою їх визначення необхідно побудувати порівняльну матрицю, яка наочно показує конкурентне становище підприємницької структури щодо інших головних учасників ринку.
4.	Оцінка конкурентних переваг	Здійснюється в два етапи. На першому етапі проводиться ранжування джерел конкурентних переваг і виявлення найбільш важливих з них. Далі застосовується подвійна система оцінки з використанням ваги джерела (його внесок у створення конкурентоспроможності) і бали (силу даного конкурентної переваги у підприємницької структури). Таким чином формується перелік стійких конкурентних переваг підприємства.
5.	Розробка стратегії розвитку конкурентних переваг	Формулювання стратегічних рекомендацій щодо утримання та розвитку конкурентних переваг високого рангу. Для кожної конкурентної переваги обирається напрямок розвитку, базуючись на певних вимогах до стійких конкурентних переваг та принципів формування конкурентної стратегії.

**Висновки.** Підводячи підсумок, можемо зазначити, що центральне місце в розробці конкурентної стратегії займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме конкурентні переваги забезпечують організації передові позиції в галузі і важелі впливу на співвідношення конкурентних сил.

Категорія «конкурентоспроможність організації» є не просто загальним показником діяльності, а узагальнюючою характеристикою розвитку підприємства, інтегруючих цілий ряд основних параметрів його життєдіяльності. При цьому конкурентоспроможність є показником відносним і базою для порівняння виступають аналогічні характеристики конкурентоспроможності організації-конкурента.

Оскільки конкурентоспроможність організації визначається наявним потенціалом і ефективністю його використання, то конкурентоспроможність організації може бути розглянута як сукупність конкурентних переваг. Тому конкурентоспроможність необхідно розуміти як ефективність управління конкурентними перевагами підприємства.

**Перелік посилань.**

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г.Л., Челенков А.П. - М., 2000- 268 с.

2. Багрова І.З. *Складові та фактори конкурентоспроможності* / І.З. Багрова, О.Р. Нефедова // *Вісник економічних наук України*. – 2007. – № 1. – С. 11-16.
3. Войчак А.В. *Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація* / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
4. Портер М. *Конкуренція*. : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Изд. дом "Вільямс", 2005. – 608 с.
5. Саєнко М.Г. *Стратегія підприємства : підручник* / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Вид-во "Економічна думка". – 2006. – 390 с.
6. Теслюк Н.П. *Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг* / Н.П. Теслюк // *Економіка, фінанси, право*. – 2005. – № 11. – С. 17-20.
7. Киндрат А. Г. , Волощак Р. П. *Управление конкурентоспособностью*. – М: Экономика – 2002. – 290 с.
8. Репин О. О. *Конкурентоспособность: основные аспекты* / Репин О. О, Репин Л. З. , Шухевич О. В.. – М: Экономика – 2003. – 159 с.
9. Кузьмук П. П. *Конкурентоспособность предприятий: теория и практика* / Кузьмук П. П. – М. : ПКИ – 2000. – 367 с.
10. Колот Р. А. *Стратегии развития конкурентоспособности* / Колот Р. А. , Хрущ П. З. , Хойер Дж. – М: ПКИ – 2000. – 95 с.
11. Матрехин К. К. *Конкурентменеджмент* / Матрехин К. К. , Грачев В. И. – М. : ПКИ – 1995. – 160 с.

Стаття надійшла: 28.11.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Рецензент: д.е.н., доц. Бервено О.В. (Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ).

УДК 657.421.3

JEL Classification: M00

### КЛАСИФІКАЦІЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Федорова І.В., аспірант

Одеський національний економічний університет

**Анотація.** Дана стаття присвячена проблемним питанням обліку такої економічної категорії, як нематеріальні активи, а саме існуючим підходам до їх класифікації. У статті розглянуті різновиди класифікації нематеріальних активів, наведені у вітчизняних наукових працях, а також нормативно-правових актах. Автор провів їх детальний аналіз та виявив недоліки та неточності. У ході дослідження були використані праці вітчизняних вчених, які досліджували цю тематику. Мета статті - аналіз здобутків українських науковців-економістів у галузі обліку нематеріальних активів, зокрема їх класифікації, а також наявної законодавчої бази щодо даного питання, та внесення пропозицій для удосконалення. Під час дослідження були використані методи аналізу попередніх робіт, порівняння отриманих результатів та узагальнення інформації. Результатом роботи є розробка класифікації нематеріальних активів за окремими їх ознаками та групами. Також наведені пропозиції щодо удосконалення вже існуючих класифікаційних підходів, що були раніше запропоновані українськими вченими. У статті обґрунтовується недосконалість наявної системи класифікації нематеріальних активів, що регламентується законодавством України. Наголошується на потребі реформування вітчизняних нормативно-правових актів у даній сфері. Зроблені у статті висновки можуть бути використані під час теоретичного обґрунтування та практичної розробки методик класифікації нематеріальних активів у сфері бухгалтерського обліку на промислових підприємствах. Виконане дослідження дозволяє зробити висновок, що чіткість класифікації нематеріальних активів – одна з ключових вимог їх обліку. На жаль, існуюча практика з цього питання є недосконалою та потребує подальшого вивчення та розробки.

**Ключові слова:** активи, нематеріальні активи, облік, класифікація, законодавство, проблеми, стандарт бухгалтерського обліку.

### CLASSIFICATION OF THE INTANGIBLE ASSETS AND THE WAYS OF ITS IMPROVEMENT

Irene Fedorova, graduate student

Odesa State Economic University

**Summary.** This article is devoted to the problem questions of accounting of such economic category, as intangible assets, especially to the existing classification approaches. In the article the varieties of the classification of intangible assets that were mentioned in the scientific works and also legislative acts are considered. An author per-