

## Список використаних джерел

1. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. – К.: Ніка – Центр, 2008.
2. Економіка підприємств : підручник / М. Г. Грицак, А. М. Колот, О. Г. Медрул [та ін. ед.] ; [за заг. І наук. ред. Г. О. Швиданенко]. — [вид. 4-те, перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2009, —816 с.

**Охотнік Роман**  
студент 2 курсу ОС «Магістр»,  
спеціальності «Економіка»  
Науковий керівник: **Заходим М.В.**,  
к.е.н., доцент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Основою будь-якої стратегії є досягнуті компанією конкурентні переваги. Завоювання і збереження конкурентних переваг – основна функція стратегічного управління підприємством. Сучасна теорія стратегічного управління пропонує безліч підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій.

У дослідження різних аспектів розробки і реалізації конкурентних стратегій значний внесок внесли такі вчені, як І. Ансофф, Г.Б. Клейнер, Ф. Котлер, М. Портер, А.Томпсон, Р. Фатхутдинов, Г. Хамел та ін. У цих роботах розглянуті основні методологічні та практичні проблеми. Однак мало висвітлені питання формування довгострокових конкурентних переваг на різних стадіях життєвого циклу інтегрованих формувань. Разом з тим, такий підхід дає можливість розробки гнучких конкурентних стратегій в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Вертикальна інтеграція знижує вплив конкурентних сил і тим самим створює передумови виникнення синергетичного ефекту. Синергетичний

ефект від об'єднання на стадії зародження досягається за рахунок: економії від масштабу; комбінування взаємодоповнюючих ресурсів і усунення «вузьких місць»; економії за рахунок зниження транзакційних витрат; підвищення здатності до впровадження інновацій [1].

Мало створити конкурентну перевагу, необхідно ще як можна довше зберігати його цінність. Тому базові конкурентні стратегії повинні ґрунтуватися на стратегіях створення стійких конкурентних переваг. Правильно обрана стратегія сама є конкурентною перевагою.

При вертикальній інтеграції створюються бар'єри досягнення конкурентних переваг: високий ступінь задоволення потреби в капіталі, доступність сировини та інших ресурсів, економія на масштабах, оптимальне розміщення виробництва, наявність виробничого досвіду, доступ до каналів розподілу, наявність нематеріальних активів (патентів, ліцензій, торгових марок).

Правильно побудований ланцюжок створення вартості є унікальною конкурентною перевагою. Інтегроване формування із замкнутим циклом включає в себе всі ланки ланцюга. На основі аналізу ланцюжка цінностей можна визначити потенційні можливості видів діяльності, які можуть бути джерелом конкурентної переваги по витратах або диференціації. Тому інтеграція дає більш широкі можливості для формування гнучкої конкурентної стратегії. На основі цього реалізація стратегії зростання через вертикальну інтеграцію і є стратегією формування стійких конкурентних переваг.

Дотримання життєвого циклу підприємства дозволяє забезпечити не тільки постійне оновлення, але і спадкоємність стратегій. Крім наступності стратегій концепція життєвого циклу дозволяє виявити закономірності їх застосування відповідно до визначеного етапом життєвого циклу підприємства [2].

Інтегроване формування входить в стадію зародження з уже готовим мінімальним набором конкурентних переваг, що володіють високою цінністю

і високими бар'єрами для їх утримання. Таким чином, реалізація стратегії інтегрованого зростання шляхом злиття або поглинання створює сприятливу позицію для застосування стратегії лідерства за витратами з елементами стратегії диференціації.

М. Портер зазначає, що якби компанія не покладалася на конкурентні переваги у вигляді скорочення витрат, вона все одно повинна домагатися рівності або хоча б наближеної рівності в основах диференціації своїх продуктів по відношенню до продуктів конкурентів [3].

Саме за рахунок скорочення витрат, в першу чергу, проявляється синергетичний ефект. Але разова економія, яка виникає при інтеграції, не є конкурентною перевагою, тому процес дослідження шляхів зниження собівартості повинен бути безперервним. Крім того в успішній реалізації стратегії лідерства за витратами інтегрованого формування велике значення має структура витрат. Таким чином, досягнення лідерства по витратах сприяє створенню потенціалу отримання стійкого прибутку.

На стадії зростання підприємства з високою силою бізнесу отримують синергетичний ефект за рахунок посилення ринкових позицій. Так як в інтегроване формування входять діючі підприємства, вони вносять в об'єднання свій набір конкурентних переваг. Це може бути торгова марка, досвід і навички персоналу, репутація, організаційна культура. Таким чином, вже на стадії створення об'єднання створюються умови для розробки і реалізації стратегії диференціації.

Конкурентні переваги на основі низьких витрат не такі стійкі, як переваги на основі диференціації. При переході зі стадії зародження в стадію зростання у підприємства формується новий набір конкурентних переваг. Якщо цей набір сформований, то у підприємства з'являється можливість завоювання більшої частки ринку і отримання високого прибутку. У зв'язку з особливостями нового етапу змінюється мета. Отже, створюються передумови для розробки нової стратегії.

Шляхи зниження собівартості швидко копіюються, і конкурентна перевага втрачає свою цінність, якщо постійно не впроваджуються технологічні, організаційні та інші новації. Крім того, реалізація стратегії лідерства за витратами пов'язана з ризиком впровадження конкурентами прогресивної технології і несвоєчасного реагування самого підприємства на зовнішні зміни.

Тому, для створення конкурентоспроможного потенціалу на стадії зростання, доцільно застосовувати стратегію диференціації. Тим більше, що передумови для розробки цієї стратегії створені вже при формуванні об'єднання і на стадії зародження. В рамках цієї стратегії можливе підвищення ціни, розширення асортименту, посилення відмінностей від конкурентів.

М. Портер зазначає, якщо підприємству вдалося застосовувати дві стратегії одночасно, то це безперечний успіх. Але така ситуація пов'язана з високим ризиком. Тому, якщо компанія вибирає в якості стратегії диференціацію, вона повинна прагнути до рівності або наближеної рівності витрат щодо своїх конкурентів, скорочуючи витрати у всіх областях, які не мають прямого відношення до обраним напрямом диференціації [3]. Таким чином, низька собівартість як конкурентна перевага може зберегти свою цінність в довгостроковому періоді.

При переході від стратегії лідерства за витратами до стратегії диференціації всі конкурентні переваги об'єднуються новою єдиною метою в рамках нової стратегії. За рахунок цього досягається наступний рівень синергетичного ефекту, який виражається в створенні конкурентоспроможного потенціалу.

При переході в стадію зрілості вже видно, які конкурентні переваги приносять бажаний результат. У конкурентів з'являється можливість переймати та впроваджувати позитивний досвід. Так як швидке зростання фірми на даному етапі може бути досягнуто лише шляхом відволікання клієнтів від фірм-конкурентів, посилюється конкуренція. Таким чином,

підприємство починає саме впливати на зовнішнє середовище і змінювати її умови. Але в цьому випадку багато конкурентних переваг «старіють» і втрачають свою цінність. Якщо в таких умовах не формувати нові переваги, можна зазнати поразки в конкурентній боротьбі. Але так як темп зростання частки ринку сповільнюється у зв'язку з посиленням конкуренції, то в рамках стратегії поглиблення на ринку можна застосовувати стратегію концентрації на певному сегменті ринку.

З огляду на те, що при переході на цю стадію ще не створені достатні умови для докорінних змін, конкурентною перевагою виступають специфічні або унікальні активи, отримані при інтеграції. Тому що велика частина конкурентних переваг вже застаріли. Якщо ж ні, то у підприємства створено високий потенціал утримання конкурентних переваг. Але все одно, перехід в стадію спаду неминучий у зв'язку з вичерпанням резервів внутрішнього зростання. На цій стадії необхідно застосувати наступну стратегію розвитку і в її рамках конкурентну стратегію. Уже на цій стадії закладаються основи нових конкурентних переваг, які на стадії зародження підприємства в новій якості будуть передумовами для формування нової конкурентної стратегії.

Таким чином, поетапне формування довгострокових конкурентних переваг на кожній стадії життєвого циклу може стати основою розробки гнучкої конкурентної стратегії.

Після постановки мети і вибору стратегії розвитку необхідне приведення ресурсів у відповідність до потреб. Так як група функціональних стратегій є найбільш гнучкою в системі стратегічного планування, то в рамках розробки цих стратегій можна здійснити акумулювання і розподіл обмежених ресурсів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Далі, необхідно розглянути варіанти наборів функціональних стратегій в залежності від стадії життєвого циклу потенціалу підприємства для різних стратегій розвитку.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.-Петербург: Питер, 2007. 128 с.
2. Заходим М.В. Забезпечення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств. Монографія. М. Житомир. Вид-во «Полісся», 2011. 228 с.
3. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / <http://articles.excelion.ru>
4. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб. пособие. М., 2000. 312 с.

**Печенюк Василь,**  
студент 1 курсу,  
спеціальність: «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Печенюк Алла Петрівна**  
к.е.н., асистент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

### ОЗНАКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Існуючі соціальні, політичні та екологічні виклики сучасності вимагають адекватної реакції на них зі сторони суспільства та органів державної влади. Саме тому у світі набуває популярності концепція інклюзивного зростання та впровадження нових форм залучення громадян до суспільної діяльності.

Інклюзивність економічного розвитку забезпечує справедливі можливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами, принесеними кожному сектору економіки та різним верствам суспільства [1].

Згідно стратегії Europe 2020, цілями інклюзії є забезпечення високої зайнятості шляхом створення кращих робочих місць для молоді, жінок,