

Glebova A.A., Golowko S.A.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

PERSONNEL POLICY: FEATURES OF FORMATION IN MODERN SOCIO-ECONOMIC REALITIES

Summary

In this article studies the essence of the concept of «the personnel policy of the enterprise.» A comparative analysis of the peculiarities of formation of personnel policy in Ukraine, Japan and the United States. It is established that at this stage there is a need to develop the company's anti-crisis policy of the personnel staff. The authors have developed rules, which must be considered in the development of anti-crisis staff policy.

Keywords: personnel, personnel policy, the Personnel Policy Division in the organization, crisis management personnel policy staff.

УДК 005.332.4

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД

Глебова А.О., Діхтяр В.В.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

У статті авторами досліджується сутність поняття «конкурентна перевага підприємства». На основі аналізу наукових доробок сучасних фахівців виділені основні характеристики конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. Проведена класифікація сучасних конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. Запропоновано доповнити загальноприйнятну класифікацію, де акцентовано увагу на методах підтримання конкурентних переваг з допомогою реінжинірингу, реструктуризації і реорганізації. **Ключові слова:** конкурентні переваги, конкуренція, класифікація, фактори конкурентоспроможності, сталий розвиток

Постановка проблеми. Активізація процесів глобалізації і інтернаціоналізації у світовій економіці обумовила зростання рівня інтенсивності конкуренції, зміни у структурі попиту (виникнення нових потреб на основі НТП), прискорення темпів технологічних змін, автоматизацію і інформатизацію багатьох сфер не тільки промисловості, але і суспільства, що призвело до необхідності проведення змін у підходах щодо конкурентних переваг не тільки на рівні економіки, але і підприємства. Оскільки в умовах високого рівня конкуренції конкурентні переваги формуються на рівні суб'єктів господарювання, зокрема їх бізнес-процесів. І одним із стратегічних завдань системи управління сучасного суб'єкта господарювання є формування стійких конкурентних переваг на основі збалансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства шляхом постійної модернізації бізнес-процесів. Особливої актуальності це набуває в умовах кризи, жорсткого обмеження підприємств в оборотних коштах та доступу до окремих видів ресурсів, зниження купівельної спроможності попиту тощо.

Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг підприємств присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців – І. Ансоффа, Г. Азосва, Г. Асселя, В. Білошапки, А. Войчака, В. Герасимчука, Т. Коупленда, Ф. Котлера, М. Корж, Т. Кляйна,

Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, А. Томпсона, К. Хессіга, В. Холла, А. Челенкова, Й. Шумпетера, Р. Фатхутдинова, Ю. Ярошенко О. Юданова та інших.

Вивчення праць даних дослідників дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентних переваг, проте, на сьогодні відсутній єдиний підхід до їх класифікації на підприємстві, що здійснює ЗЕД та можливостей їх досягнення в сучасних ринкових умовах.

Метою статті є дослідження процесу формування конкурентних переваг на підприємстві, що здійснює ЗЕД.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ринкових умовах господарювання саме конкурентні переваги дозволяють суб'єктам господарювання не тільки отримувати прибуток, але і вести конкурентну боротьбу та створювати передумови для розвитку. Дослідження наукових джерел дозволило визначити, що як немає одностайності у розумінні сутності цього поняття, оскільки в умовах ринку визначають конкурентні переваги продукції, підприємства, галузі, держави. Тому вважаємо, за необхідне дослідити сутність поняття «конкурентна перевага підприємства», яка широко використовується (табл. 1) у теорії та практиці менеджменту. Таким чином, на сьогодні використовується цілий ряд визначень конкурентних переваг підприємства, які доповнюють один одного.

Узагальнюючи сутність вищезазначених понять, можемо відзначити, що конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому можливість виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами та створюють передумови для сталого розвитку.

Основними джерелами конкурентних переваг як для підприємств, що працюють на внутрішньому, так і зовнішньому ринках є: унікальна технологія; товар (продукція); комбінація факторів виробництва; інновації та інноваційні технології; вигідне географічне розташування та доступність ресурсів, логістичних центрів та розвиненість транспортної інфраструктури; наявність висококваліфікованих кадрів; високі професійні компетенції в управлінському та виробничого персоналу тощо. Ф. Котлер вважає джерелом конкурентної переваги підприємства її відмітні особливості.

М. Роуз зазначає, що джерелами конкурентних переваг є ресурси підприємства (технічні, фінансові, маркетингові, людські, інформаційні), унікальне поєднання яких визначає його коріння компетенції, які, у свою чергу, є основою для створення стійких конкурентних переваг [8]. За іншим міркуванням, джерелами таких переваг є: зміна асортиментного складу продукції; підвищення якості за рахунок комплексу технологічних, технічних й організаційних заходів; удосконалення стимулювання праці, що приведе до збільшення обсягів виробництва й зниження собівартості за рахунок зниження постійних витрат. Ряд авторів як джерела конкурентних переваг пропонують виділяти: підвищення якості продукції; оптимізацію асортименту; регулювання цін; застосування технологій виробництва, що надають можливість випускати унікальну продукцію; розташування постачальників сировини [10].

Ці джерела можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Зовнішніми джерелами формування конкурентних переваг науковці вважають ті, які

Таблиця 1

**Генезис поняття «конкурентна перевага» у працях сучасних науковців
[узагальнено і систематизовано на основі 1-4, 7-11]**

Автор поняття	Сутність поняття «конкурентна перевага»
В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова	це стан фірми на ринку, який дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців;
Майкл Портер	як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час;
Філіп Котлер	як перевага над конкурентами, що досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що оправдують вищу ціну;
Ж.-Ж. Ламбен, П. С. Смоленюк, Л. В. Балабанова	характеристики, властивості товару чи марки, котрі створюють для підприємства певну перевагу над його прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову форму виробництва чи збуту;
Карлофф Б.	те, на що спрямовані всі стратегії у сфері бізнесу. Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, професійним менеджментом, відношенням по споживача;
Райзенберг Б.А.	перевага, висока компетентність підприємства в певній діяльності чи у виробництві продукції в порівнянні з конкуруючими підприємствами;
Книш М.І.	наслідки більш вигідної ринкової позиції (володіння великою часткою ринку) у визначеному його сегменті або ж, навпаки, лідерство на ринку повинно стати наслідком конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається – конкурентна перевага не використовується в потрібних обсягах;
Забелін П.В., Мойсеева Н.К.	інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, яка характеризує можливість підприємства успішно конкурувати в коротко- і довгострокових періодах;
Немцов В.Д., Довгань Л.Д.	характеристики особливостей товару чи торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами;
Р. А. Фатхутдінов	це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами;
О. Зозульов	як сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища;
Должанський та Т. О. Загорна	як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів та поділяють їх на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (основані на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів);
Грант Р.	як досягнення або наявність потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості;
Градов А.П.	продуктивність використання ресурсів: конкурентна перевага проявляється в зіставленні з іншими господарськими суб'єктами, галузями, національними економіками держав;
Шегда А.В.	висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає йому найкращі можливості приваблювати й зберігати клієнтів;
Должанський І.З.	конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає підприємства, висока компетентність підприємства в будь-якій галузі діяльності або у виготовленні продукції у порівнянні з конкуруючими організаціями.

базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції [9, с. 93]. До них відносять: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання [5]. Зокрема, останніми роками зростає роль і значення соціальних комунікацій, які розглядають як одну із конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. Зокрема це реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства. Все це створює передумови для ефективного розвитку, збереження і використання конкретних матеріальних і нематеріальних ключових компетенцій.

Таким чином, конкурентні переваги базуються на постійному використанні нововведень; пошуку нових, більш досконалих форм товару, що випускається; поліпшенні якості товару на всіх етапах його розвитку та продажу; установленні високих цін на нові товари до появи на ринку аналогічних товарів, виготовлених конкурентами; сервісному обслуговуванні постачальників, споживачів. Такі конкурентні переваги сьогодні перебувають під пильною увагою законодавства, оскільки вони безпосередньо стосуються ряду правовідносин, що є об'єктом правового регулювання. Зокрема, це правовідносини, що випливають із захисту прав споживачів, об'єктів інтелектуальної власності, зловживання монополієм становичем, установлення цін на товари та послуги тощо [4, с. 101]. Даний аспект особливо важливий для підприємств, що здійснюють ЗЕД. Ми погоджуємося із твердженням І.М. Труніної, яка зазначає, що Конкурентні переваги є концентрованим виявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, управлінській, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти й описати економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Тому йдеться про характеристики конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2
Класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД [узагальнено і систематизовано на основі 2-4, 7-11]

Ознака класифікація	Вид конкурентної переваги
за характером джерела:	зовнішні (це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів, що створює можливість повнішого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності). внутрішні (це характеристики внутрішніх аспектів діяльності (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо);
терміном дії	довгострокові; середньострокові; короткострокові;
залежно від об'єкту	товару; підприємства; галузі; регіону; економіки;

за сферою виявлення	НДДКР; виробництво; реалізація; сервіс і експлуатація;
залежно від імовірності успіху	ймовірні (перемога в конкурентній боротьбі, конкурентні позиції не можна чітко і конкретно прорахувати у зв'язку з різновекторністю впливу чинників маркетингового середовища або у зв'язку із невизначеністю його сил та умов); очевидні (не потребують додаткового дослідження і обґрунтування);
за дже-релами створення та стійкістю до копіювання переваги:	«низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку; «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування); «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.
за впливом на потенціал	формують потенціал; використовують наявний потенціал;
за силою та характером впливу на споживачів	формують споживачів; формуються сумісно зі споживачами;
за рівнем реалізації	галузеві; міжгалузеві; регіональні; глобальні;
за результатом отриманого ефекту	економічні; соціальні; технічні; екологічні;
за місцем формування	на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації в цілому; в галузі; в регіоні;
за стратегічною спрямованістю	створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти; створені для задоволення потреб або нових методів їх задоволення;
за походженням;	створені з урахуванням стабільності ринкової ситуації; створені для відповіді на зміни в навколишньому бізнес-середовищі;
за концепціями маркетингових систем:	сприяють управлінню попитом; сприяють управлінню запитами; сприяють управлінню потребами;
за методом отримання	у спадщину; навчання переміщення (пересування); впровадження нововведень;
за методом підтримання	реінжиніринг; реструктуризація; реорганізація.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що її можна

оцінити, лише порівнявши характеристики, які впливають на економічну ефективність продажу. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають аналізом пар. Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він робить вибір, формулюючи переваги.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу численних різномірних чинників.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства. Досягнення конкурентних переваг підприємства щораз частіше ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг або мережу, у яких функціонує це підприємство [7]. Також слід доповнити, що третьою характеристикою конкурентної переваги підприємства ЗЕД є її прибутковість, тобто здатність генерувати прибуток.

Четвертою характеристикою конкурентної переваги на рівні продукції є її видимість, коли покупцю можна продемонструвати відмінність товару від аналога.

П'ятою характеристикою є значимість, тобто коли підприємство, що здійснює ЗЕД може продемонструвати свою відмінність від конкурентів і запропонувати покупцю товар (послугу), яка є значимою для його задоволення потреб. Отже, конкурентні переваги підприємства ЗЕД є численними, що зумовило необхідність їхньої систематизації (табл. 2).

Таким чином, нині існує велика кількість класифікаційних ознак, але ми вважаємо за необхідне доповнити їх такою ознакою як метод

підтримання конкурентної переваги шляхом використання здобутків сучасного менеджменту, а саме: реінженірингу, реструктуризації, реорганізації. Як засвідчує практика господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища вони дозволяють не тільки адаптуватися до змін, але і підтримувати конкурентні переваги підприємства, що здійснює ЗЕД. Оскільки ринкові позиції підприємства, що здійснює ЗЕД і його конкурентоспроможність визначаються кількістю конкурентних переваг, їх значимістю (доступністю конкурентам) і тривалістю життєвого циклу конкурентної переваги, то необхідно враховувати і те, що конкурентні переваги можуть бути знівельовані наступними факторами:

погіршенням факторних умов (збільшення витрат виробництва, зниження освітнього і кваліфікаційного рівня кадрів та ін.);

зниженням інвестиційної привабливості підприємства і його інноваційного потенціалу (внаслідок відкладання організаційних змін через небажання скорочувати поточні доходи і вкладати кошти «у своє майбутнє»);

зниженням здатності до адаптації (бюрократизація, використання морально застарілого обладнання, тривалі терміни створення нової продукції та ін.);

ослабленням конкуренції на ринку (внаслідок посилення монополізму, дій уряду по введенню високих мит на ввезені товари та ін.);

низькими доходами основних груп населення країни, що призводять до зниження вимогливості до якості товарів, що купуються і їх різноманітності (асортиментом).

Висновок. Отже, формування конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД в умовах ринку є одним із стратегічних завдань системи управління, що дозволяє створити передумови для його сталого розвитку. Оскільки конкурентні переваги відіграють важливу роль у стимулюванні чесної, добропорядної, здорової конкуренції, зміцненні конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку товарів і послуг, підвищенні рівня розвитку певної галузі, рівня експортоспроможності національної продукції.

Список літератури:

1. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко // Школа маркетингового менеджмента. – Донець, 2004. – 147 с.
2. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг / Н. Задорожна // Підприємство, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100-103.
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
6. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; [под. ред. и с предисловием В. Д. Щитинина]. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
7. Труніна І. М. Характеристика та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjournal.puet.edu.ua%2Findex.php%2Fnaven%2Farticle%2Fdownload%2F279%2F290&name=290&lang=uk&c=565c0aaa3e98>
8. Роуз М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах; пер. В. С. Канькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 115-126.
9. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91-97.
10. Стовбан Ю. Т. Конкурентні переваги підприємства як необхідна умова виходу економіки України з тіні [електронний ресурс] – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/17.pdf

11. Шлюсарчик Б. Джерела конкурентних переваг у сучасній глобальній економіці / Б. Шлюсарчик // Академічний огляд. – 2003. – № 2. – С. 115–120.

Глебова А.А., Дихтяр В.В.

Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка

СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРОЕ ЗАНИМАЕТСЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Аннотация

В статье авторы исследуют сущность понятия «конкурентное преимущество предприятия». В результате исследования научных трудов установлено основные характеристики конкурентных преимуществ предприятия, что осуществляет ВЭД. Предложено дополнить существующую классификацию, где акцентировано внимание на методах поддержания конкурентных преимуществ с помощью реструктуризации, реорганизации и реинжиниринга.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкуренция, классификация, факторы конкурентоспособности, устойчивое развитие

Glebova A.A., Dichter V.V.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

ESSENCE AND CLASSIFICATION COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE, WHICH IS ENGAGED IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Summary

In this article the authors examine the essence of the concept of «competitive advantage of the enterprise.» The study of scientific papers established the basic characteristics of competitive advantages engaged in foreign trade activities. It is proposed to complement the existing classification, which also focused on the methods of maintaining the competitive advantages with the help of the restructuring, reorganization and reengineering.

Keywords: competitive advantage, competition, classification, factors of competitiveness, sustainable development

УДК 330.322(477)

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ

Григораш Т.Ф., Пашикян І.С., Соловійова А.Г.

Університет митної справи та фінансів

У статті розглянуто теоретичні аспекти інвестування та дано оцінку його сучасному стану в Україні, охарактеризовано проблеми та перспективи здійснення інвестицій в країні. Проаналізовано динаміку та структуру надходження іноземних інвестицій з країн світу в Україну та у регіони, обсяг прямих інвестицій з регіонів України. Здійснено аналіз інвестиційних надходжень за видами економічної діяльності, визначено найбільш привабливі галузі для інвестування. Дано оцінку інвестиційному клімату та його впливу на стимулювання наукових досліджень. Запропоновано шляхи підвищення інвестиційної привабливості України.

Ключові слова: прями інвестиції, інвестиційна привабливість, стримуючі чинники інвестування, іноземне інвестування, інвестиційна діяльність

Постановка проблеми. Дослідження інвестиційної сфери економіки завжди перебувало в центрі уваги економічної думки. Це обумовлено тим, що категорія інвестицій є базовим елементом повсякденної господарської діяльності суб'єктів ринку та процесу економічного зростання держав світу. Економічна природа інвестицій розкривається процесом розширеного відтворен-

ня, а саме через використання частини національного доходу для збільшення внутрішнього валового продукту. Для приватного власника процес розширеного відтворення також становить економічну природу інвестицій, але відмінність у тому, що видатки на нього є збереженнями власника [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти іноземного ін-