

дотримуватися шляху, що веде до посилення диференціації у стимулюванні різноякісної праці.

#### Література

1. Солодченко І. Надбавки и доплаты при суммированном учете рабочего времени. Бухгалтерия. 2006 № 31 (31 июля). С. 66-68.
2. Андрианова В. Экономика труда та соціально-трудові відношення. Навч. посібник. – Сімферополь: «Таврия», 2004 – 168 с.
3. Семко Л. Совершенствование оплаты труда на промышленных предприятиях. Підприємство, господарство і право. 2003 №4. С. 135-136.

Ліла Я., студ. гр. ЕК-06, Журило І.В., к.е.н., доц.  
Кіровоградський національний технічний університет

### **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ**

Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку нині вітчизняним підприємствам необхідно вирішувати проблему формування й утримання стійких конкурентних переваг на основі збалансування зовнішніх стратегічних можливостей із внутрішнім потенціалом підприємства. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках.

Останнім часом з'явилася велика кількість розробок, спрямована на вирішення даної проблеми. Проте, не зважаючи на значні досягнення в теорії і практиці управління конкурентоспроможністю підприємств, є ряд проблем, які залишаються предметом обговорень і дискусій учених-економістів. Зокрема наукові підходи, описані зарубіжними авторами, розроблено для фірм, які працюють в умовах вже сформованих ринкових відносин, що характеризуються досконалістю правової системи й стабільністю зовнішнього та внутрішнього середовищ. До українських реалій ці теорії, у більшості своїй, не адаптовано, а у вітчизняній науковій літературі все ще відсутній єдиний підхід щодо теоретичного та методологічного забезпечення питань управління конкурентними перевагами.

Метою наших досліджень є теоретичне осмислення сутності конкурентних переваг підприємства та визначення методичних аспектів управління ними.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається набути переваги над іншими підприємствами, тобто досягти високого рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність є поняттям відносним, а сама фірма, за

словами М. Портера, в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку – ні [5].

Саме М. Портер, на наш погляд, є автором, який найбільше цитується в науковій літературі з проблем управління конкурентними перевагами. Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми, він дійшов висновку, що конкурентна перевага на будь-якому ринку залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. [4].

У наукових джерелах [3, 4, 5, 7] *конкурентна перевага* визначається як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якість товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Ширше трактування даного поняття можна зустріти в [2]: *конкурентна перевага* – це ті характеристики, що створюють для організації, яка виробляє та/або реалізує даний продукт, визначену перевагу над її конкурентами. Характеристики можуть бути різними і належати як до самого товару (базової послуги) так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, тобто до форм виробництва, збуту, продажів і т. д.

На нашу думку, не можна погодитися із тим, що виробництво, збут, продаж товарів є додатковими послугами. У ланцюжку цінностей ці види діяльності виступають як основні. До допоміжної діяльності належать: розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем, управління людськими ресурсами, загальне керівництво. Й оскільки досконалість усіх видів діяльності (й основних і допоміжних) формує вагому конкурентну перевагу підприємства, вважаємо більш правильним визначення, запропоноване в [1]:

*Конкурентна перевага* – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів. Конкурентні переваги утворюються унікальними активами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємств і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Існує багато способів досягнення конкурентної переваги: виробляти високоякісну продукцію, організувати відмінне обслуговування клієнтів, пропонувати нижчі, ніж у конкурентів, ціни, мати більш зручне географічне розташування, володіти власною технологією, забезпечувати розробку та впровадження нового продукту у більш короткий термін, мати добре відому торгівельну

марку і репутацію, забезпечувати покупцям додаткові цінності за прийнятними цінами. При цьому щоб досягти великих успіхів у створенні конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, – хороший товар за низькою ціною або товар кращої якості, але більш дорогий [8].

Р.А. Фатхутдінов розвиває підхід до розуміння конкурентної переваги крізь призму поняття «цінність», що вважає дещо особливим, тим, чим система володіє, прагне зберегти або мати у майбутньому. Звідси, конкурентна перевага, за його словами, – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу перед конкурентами [9].

Розглядаючи логіку сутності конкурентної переваги системи, викладену Р.А. Фатхутдіновим, а також запропоновану ним систему класифікації цінностей не можна не помітити розбіжностей його теорії з поглядами інших науковців, зокрема М. Портера, який підкреслює, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [6].

На противагу такій думці, Р.А.Фатхутдінов вважає (і ми з ним згодні), що цінність – це не лише те особливе, чим система володіє (утримує в собі), а й те, що прагне зберегти або мати у майбутньому. Ось чому у своїй класифікаційній системі він виділяє реальні і віртуальні цінності. На нашу думку, більш вдало вони мали б називатися: реальними (фактичними) і потенційними (або стратегічними). Фактична конкурентна перевага може бути тільки реальною, на конкретному ринку. Потенційна перевага, а отже і потенційна конкурентоспроможність, прогнозується на першій стадії життєвого циклу об'єкту. До неї прагне система в результаті стратегічних дій. На цьому, власне, і побудована теорія стратегічного управління.

Для формування стратегії управління конкурентними перевагами та більш обґрунтованого підходу до проблем пошуку джерел їхнього формування, необхідно скласти уявлення про найбільш значущі класифікаційні ознаки переваг конкретного підприємства на ринку. У цьому питанні серед науковців також немає єдиного підходу. Вважаємо, що найбільш детальні класифікації, що охоплюють усю сукупність можливих конкурентних переваг, запропоновано у джерелах [4, 9]. Їхнє використання у практичній діяльності підприємств дозволить, на нашу думку, автоматизувати процес пошуку та вивчення конкурентних переваг.

Розумний підхід керівництва до проблем управління

конкурентними перевагами, дозволить не лише створити вагомий механізм ефективного стратегічного управління підприємства, а й досягти високого рівня його конкурентоспроможності.

#### Література

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 448 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. Портер Майкл Е. Конкуренция.: Пер. з англ. Уч. пособие. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції.: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
7. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

Лагно Д.О., студ. гр. ЕК-06 (наук. керівн.: Сисоліна Н.П., к.е.н., доц.)  
Кіровоградський національний технічний університет

### ДОХІДНИЙ ПІДХІД В ОЦІНЦІ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні трансформаційні процеси вимагають наукового розв’язання нових економічних завдань, що постали на часі. Серед них особливе місце належить управлінню вартістю підприємств. Звернення до цієї проблеми обумовлено актуальністю її впливу на підвищення ефективності господарювання.

Управління, орієнтоване на вартість, дозволяє врахувати інтереси зацікавлених в результатах діяльності підприємств осіб, забезпечити розвиток за рахунок припливу капіталу, об’єднати зусилля менеджерів на всіх внутрішньокорпоративних рівнях управління задля досягнення єдиного кінцевого результату.

Світовою науковою думкою розроблено комплекс теоретичних положень щодо кожного з підходів, які зводяться до термінології, принципів та методів оцінки підприємства. До сучасних вчених, що досліджують питання управління вартістю, належать Т. Коупленд, Т.