

ции бизнес-портфеля, учитывая характер прогрессивных информационно-технологических изменений и агрессивную конкуренцию, преобладающие на мировом потребительском рынке. Подтверждением этого выступает решение руководства второй по величине французской торговой сети Carrefour о прекращении своей деятельности в Южной Корее, Мексике и Японии с целью фокусирования внимания на экспансии в Китае.

Процессы, сопровождающие изменение структуры и состояния развития развитых рынков, определенным образом усложняют прогнозирование перспектив дальнейшего формирования сетевых структур в Украине, но повышают его необходимость.

Вместе с тем, выход на украинский рынок достаточно мощных западных торговых сетей, среди которых Metro Cash&Carry, Billa, Spar, Aushan, а также перспективы активизации данного процесса в будущем обуславливают объективную необходимость усиления государственной поддержки в первую очередь отечественных торговых сетей. Своего решения требует вопрос нахождения оптимальных значений показателей конкуренции и концентрации, учитывая масштабы деятельности иностранных торговых сетей, предупреждение монополистической деятельности, недопущение создания монополизированных рыночных структур, нарушения действующего законодательства и обеспечения условий для свободной конкуренции для всех субъектов предпринимательской деятельности.

Внимания заслуживает вопрос усиления государственной поддержки и управления структурно – территориальной организацией розничной торговой сети как важной составляющей повышения уровня конкурентоспособности розничной торговли, а также процессом территориального размещения магазинов в соответствии со специализацией и потребностями в них с учетом принадлежности корпоративным торговым сетям или независимого существования.

Отдельно необходимо отметить, что государственной поддержки требует процесс формирования и развития торговых сетей не только в крупных городах страны, а также и в малых городах и региональных центрах с обязательным учетом характера и особенностей проявления потребительского спроса населения. При этом значительная роль в выполнении функций государственного регулирования отводится местным органам исполнительной власти.

**Выводы по данному исследованию.** Формирование рыночного пространства в экономике в условиях глобализации мирового пространства вызывает объективные структурные преобразования в розничной торговой сети Украины. Одним из таких изменений выступает появление и развитие торговых сетей, преимущественно корпоративного типа, увеличение количества магазинов, входящих в их состав, расширение географического представления данных структур на рынке. В силу обострения конкуренции между субъектами хозяйствования, повышения внимания иностранных торговых сетей к отечественному рынку данный процесс требует своего регулирования государственными органами власти, целостного рассмотрения дальнейших перспектив функционирования розничной торговой сети Украины, её структурно-территориальной организации, определения роли корпоративных структур и разработки общепринятого терминологического аппарата, а также использования стратегического подхода в прогнозировании возможных изменений.

### **Малевський Е.З. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, направлені на створення високоефективної соціально-орієнтованої ринкової економіки. В той же час стан більшості вітчизняних промислових підприємств характеризується не тільки застарілою техніко-технологічною базою виробництва, високим питомим витратанням ресурсів, низьким рівнем конкурентоспроможності продукції, але і використанням старих підходів до управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм досягнення представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності.

Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкуренції та її розвиток внесли провідні українські учені: А.М. Алімов, В.Н. Амитан, О.І. Амоша, Я.Г. Берсуцький, В.М. Гесць, М.І. Іванов, М.М. Лепа, Ю.Г. Лисенко, В.Л. Петренко, М.Г. Чумаченко та ін.

Важливим представляється визначення суті конкурентних переваг, неоднозначність трактування якої простежується в багатьох наукових роботах. Необхідність дослідження процесів пошуку та досягнення конкурентних переваг обумовлює їхню оцінку.

Варто звернути увагу на те, що ключовим елементом зовнішнього середовища, що визначає умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, є стан його конкурентного середовища. Можливості підприємства визначаються його потенціалом, який під дією законів функціонування ринку (конкуренції і т.п.) і впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища реалізується в конкурентних перевагах підприємства.

Отже, необхідною умовою розвитку конкурентних переваг підприємства (КПП) у сучасних умовах господарювання, є достатність його конкурентного інноваційного потенціалу, як одного з видів потенціалу підприємства.

На думку автора, в контексті дослідження, під конкурентною перевагою підприємства доцільно розуміти концентрований прояв результату більш ефективної адаптації до умов конкурентного середовища за рахунок інноваційного розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукту.

Процеси досягнення і розвитку конкурентних переваг реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, які повинні динамічно розвиватися в інноваційному напрямку.

Традиційний розподіл конкурентних переваг на більш низькі витрати і диференціацію товарів не відбиває розмаїття існуючих конкурентних переваг і реальної ситуації, що склалася на вітчизняних ринках [1]. Ряд авторів виділяють такі критерії класифікації конкурентних переваг [1; 2; 3; 4; 5]: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах), за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства), за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стійкі і нестабільні), за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки), стосовно ціни (цінові і нецінові), за можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються), за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки (НДР), виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація) та ін. Полтавська Є.О. поділяє конкурентні переваги за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні, ця класифікація відбиває потреби ринку - задоволення споживачів і відповідає меті створення і функціонування любого підприємства - одержання прибутку [6, с. 42].

Під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача [3, с. 46]. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і т.п.

В контексті дослідження пропонується особливу увагу приділити внутрішнім конкурентним перевагам, тому що внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах досягнення конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності, пов'язаних з трансформацією результатів наукових досліджень і розробок в нові або вдосконалені технології, нові або вдосконалені продукти (послуги), які використовуються на практиці, свідомством чого є їх конкурентоспроможність на ринку.

На нашу думку, результат досягнення внутрішніх конкурентних переваг підприємством є умовою реалізації зовнішніх, тобто створенню і підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг досягнутих за умови інноваційного розвитку підприємства.

Представлена класифікація базується на даному вище визначенні конкурентної переваги і логічно визначає послідовність проведення дослідження (рис. 1).

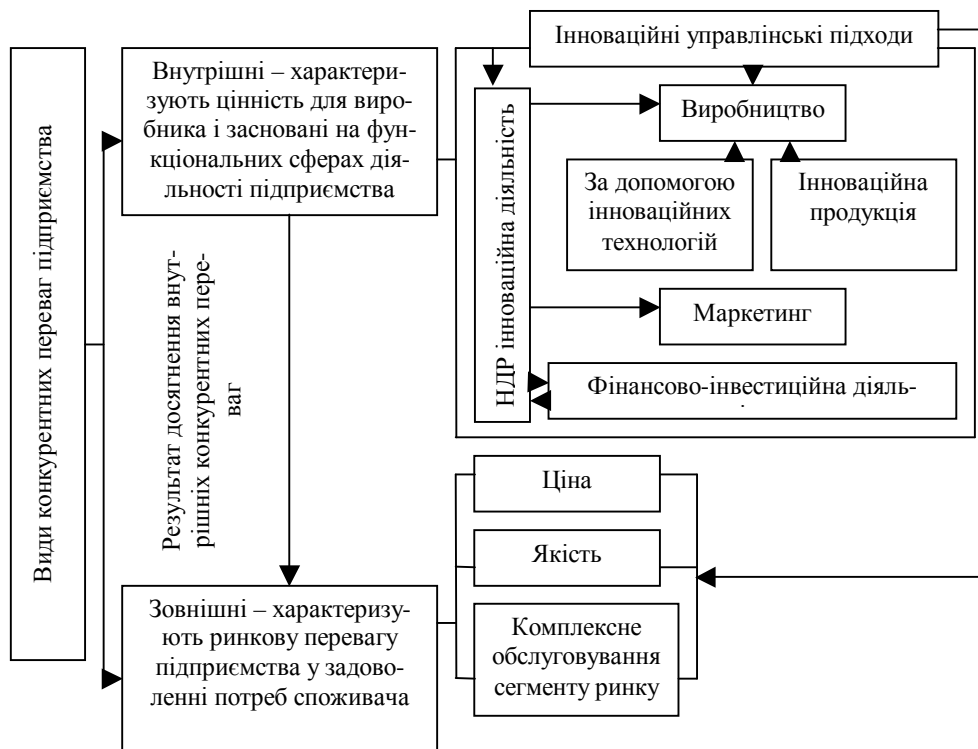


Рис. 1. Класифікація видів конкурентних переваг за умови інноваційного розвитку в усіх функціональних сферах діяльності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок формування і досягнення їм визначеного рівня конкурентних переваг, конкурентостійкість забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства.

Під стійкими конкурентними перевагами автор пропонує розуміти здатність підприємства зберігати свої визначені конкурентні переваги тривалий період часу при різних змінах в інфраструктурі ринку і коливаннях споживчого попиту за рахунок динамічності інноваційних змін на підприємстві.

Тривалість періоду конкурентної переваги підприємства залежатиме від її якісного рівня, постійності цього рівня, складності інноваційної технології або вироблюваної інноваційної продукції, тобто наскільки конкурентні переваги захищені від подолання конкурентами.

Рівень конкурентних переваг визначає ступінь конкурентоспроможності підприємства. Отже, основною умовою високого рівня конкурентоспроможності підприємства будемо вважати ефективність процесів досягнення і розвитку конкурентних переваг підприємства у всіх сферах його діяльності, в першу чергу у науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках та у інноваційної діяльності.

Проведений аналіз поняття конкурентної переваги підприємства, шляхів її досягнення та оцінки ефекту від реалізації переваги дозволяє запропонувати наступну концептуальну схему стратегії досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством, яка представлена на рис 2.

Початковим етапом процесу досягнення конкурентних переваг на підприємстві є аналіз його зовнішнього середовища, тобто аналіз зовнішнього середовища на макrorівні. Так, базуючись на результатах аналізу конкурентного середовища підприємства і його конкурентного інноваційного потенціалу, здійснюється розробка стратегії і тактики досягнення конкурентних переваг, складання планів і графіків реалізації конкретних заходів.

Розробка стратегії досягнення конкурентних переваг підприємством дозволяє забезпечити ефективний розподіл і використання всіх ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей. Робота по вибору напрямків стратегії досягнення конкурентних переваг є розробкою стратегії розвитку підприємства. Як правило, досягнення стійких конкурентних переваг, стає можливим за умови довгострокових інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, в проведення НДДКР, інтелектуальний розвиток організаційно-виробничого персоналу, тобто стають всім тим, що повинна передбачати стратегія активної (агресивної) реакції підприємства на інноваційні перетворення на ринку.

Агресивна стратегія характерна для підприємств, діяльність яких спрямована на динамічне впровадження нових продуктів, технологій і послуг з принципово новими споживчими якостями та які мають високий інноваційний потенціал. Тобто таку стратегію досягнення конкурентних переваг можуть собі дозволити підприємства-лідери галузі, що мають сильні ринкові й технологічні позиції.

Оборонна стратегія спрямована на підтримку наявних конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках за рахунок імітаційних підходів, тобто копіюванні основних споживчих властивостей нововведень підприємств-лідерів. Взагалі така стратегія досягнення конкурентних переваг застосовується майже всіма машинобудівними підприємствами в тій чи іншій мірі.

Найважливішою умовою стратегії активної реакції і підприємства на інновації є створення довгострокових конкурентних переваг підприємства за допомогою постійної модернізації виробництва на основі залучення новітніх технологій. Для збереження конкурентних переваг потрібно постійно знаходити і залучати до сфери виробництва нові інновації, на основі яких створювати принципово нові конкурентні переваги і з такою швидкістю, з якою конкуренти не зможуть копіювати наявні інновації і утілювати їх в своє виробництво. Тобто треба постійно відтворювати процес залучення, упровадження і використання інновацій, які дадуть в довгостроковому плані конкурентні переваги підприємству на ринках товарів і послуг.

Діагностика конкурентоспроможного стану підприємства припускає визначення і використання соціально-економічних індикаторів конкурентних переваг і відповідних ним внутрішніх виробничих потужностей. Потрібно чітко собі уявляти, наскільки внутрішні науково-виробничі, технологічні, кадрові й організаційні ресурси відповідають поточним ринковим потребам, і що можна зробити для досягнення такої відповідності в майбутньому, причому з мінімальними витратами [7].

Дані індикатори повинні відображати стан господарської системи в різні моменти часу і мати просту інтерпретацію.

На нашу думку, індикатори конкурентних переваг доцільно поділити на індикатори першого та другого порядків, відповідно їх впливу на стійкість конкурентних переваг та рівень конкурентоспроможності підприємства.

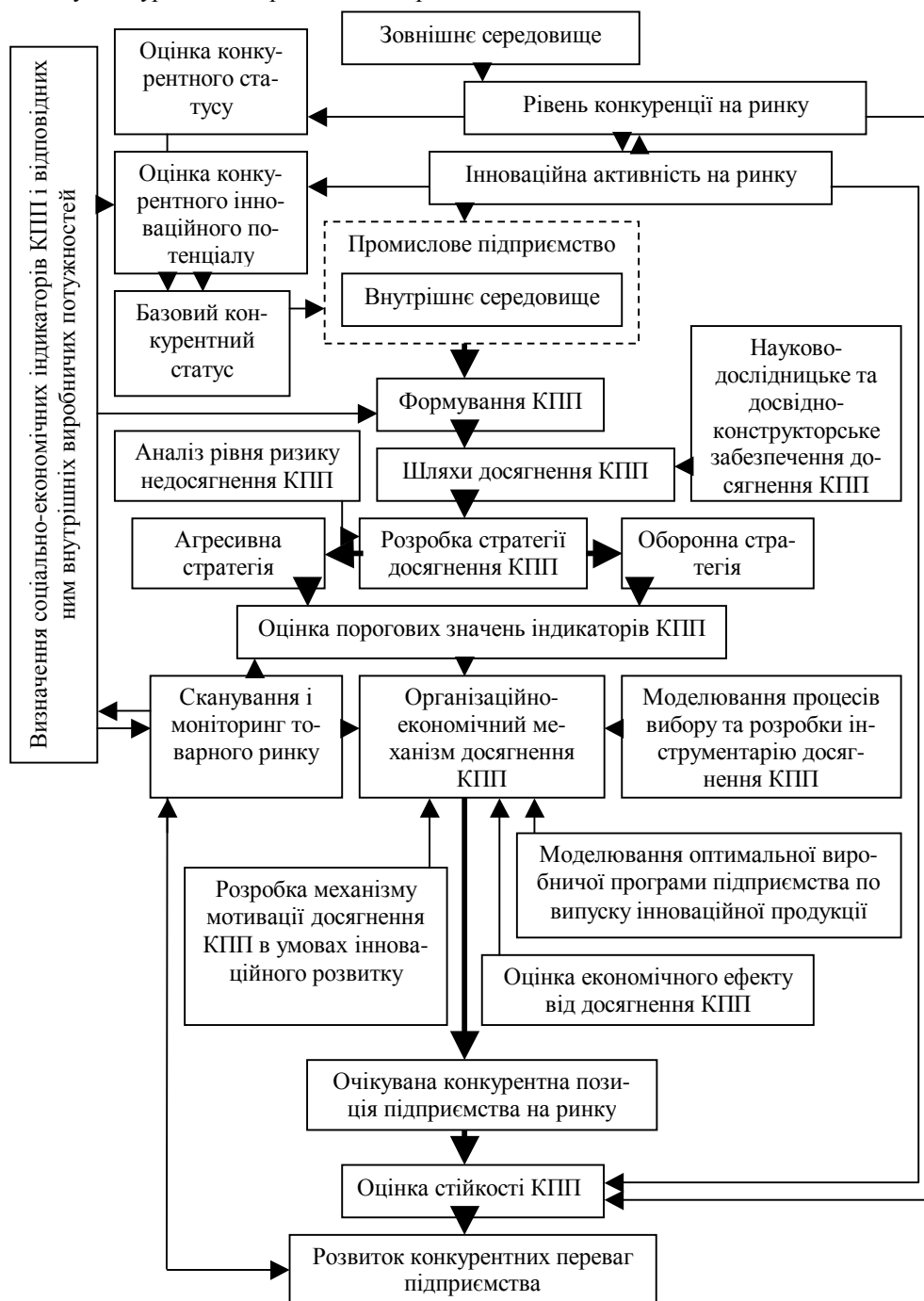
Конкурентні переваги, засновані на патентованих технологіях, диверсифікації виробленої продукції, унікальності товарів і супутньому їх використанню та сервісі, нарешті, на репутації і позитивному іміджі підприємства, стають індикаторами конкурентних переваг першого порядку, які діють впродовж тривалого часу.

Сукупність політичних, правових, економічних, технологічних і соціальних індикаторів зумовили необхідність поглибленого аналізу сукупності нормативних документів в названих областях, визначенні їх ролі в інноваційному розвитку промислових підприємств. Аналіз вказаної групи індикаторів дозволяє визначити стратегію досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством виходячи з довгострокової політики держави у області формування промислового комплексу як системи взаємозв'язаних підприємств і організацій, здатних забезпечити економічну безпеку і економічне зростання за рахунок інноваційного розвитку.

Проте спостереження однієї динаміки індикаторів не дозволяє достовірно оцінити конкурентоспроможний стан даної господарської системи. Цього може бути досягнуто на основі використання порогових значень, що відображають межу між початком дії зони конкурентної переваги і кінцем її функціонування. То-

**СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

му визначення порогових значень індикаторів є основою ефективного механізму забезпечення процесу досягнення і розвитку конкурентних переваг господарської системи.



**Рис. 2.** Концептуальні підходи до стратегії досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством

Оцінка ефективності процесу досягнення конкурентних переваг підприємством забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства поставленим цілям стосовно встановлених у вигляді визначеної системи індикаторів конкурентних переваг.

Така оцінка забезпечує: вибір і наступний контроль реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємством; зміну і доповнення єдиної інформаційної бази підприємства; визначення ступеня досягнення поставлених цілей; перевірку результативності й ефективності окремих впроваджених заходів щодо досягнення конкурентних переваг підприємством. Результати динамічної оцінки дають можливість вчасно вносити зміни в розроблену стратегію, а це вже є задачею функції регулювання.

Функція контролю в процесі досягнення конкурентних переваг підприємством реалізується на базі результатів дослідження і оцінки економічного ефекту від досягнення конкурентних переваг та може здійснюватися через систему сканування і моніторингу, яка припускає вибір основних індикаторів на основі

процедури скорочення інформаційного простору або експертного оцінювання, визначення порогових значень вибраних індикаторів і здійснення відстежування конкурентоспроможного стану господарської системи за допомогою даних індикаторів.

Організаційно-економічний механізм досягнення конкурентних переваг підприємством припускає використання відповідного інструментарію, що дозволяє за допомогою адміністративних і економічних важелів реалізувати інноваційний потенціал підприємства і забезпечити його конкурентоспроможність та економічний розвиток. Одним з ефективних економічних інструментів виступає моделювання оптимальної виробничої програми підприємства по випуску інноваційної продукції.

Реалізація інноваційного потенціалу підприємства є наслідком ефективного управління процесами виробництва, маркетингу, фінансово-інвестиційними, НДР і інноваційними. Досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній з цих сфер повинне бути спрямоване на одержання, збереження і розподіл засобів виробництва, забезпечення пошуку нових видів продукції й послуг, прогресивних перетворень у сфері виробництва, тобто ефективне управління НДР і інноваційною діяльністю. Це стає можливим завдяки застосуванню державного регулювання і інституційному та фінансовому забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняного виробника.

#### **Джерела та література**

1. Азоев Г.Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
3. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: ООО "Юго-Восток Лтд", 2003. – 296 с.
4. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.
5. Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.
6. Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества // 3б. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 141. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 41–44.
7. Грозный И.С., Самофалов Ю.Е., Лепа С.Н. Особенности оперативного реагирования на отклонения в производственном процессе при управлении промышленным предприятием // Экономика промышленности: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2006. – С. 253–261.

**Смирнова Е.А., Колосюк А.А.**

#### **ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО АРХИВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

##### *Постановка проблемы*

С момента создания и до ликвидации предприятию в процессе своей хозяйственной деятельности приходится решать проблему хранения накопленной информации. Решение данной проблемы можно связать с применением технологий хранения, учета, разграничения доступа, создания новых единиц хранения.

Все документы, проходящие через предприятие, попадают в архив, где подразделяются на дела. Наиболее распространенной формой организации архива на предприятиях Украины является бумажная форма. Основным преимуществом данной формы является её наглядность, отсутствие дополнительного оборудования между пользователем и носителем информации и т. д. К недостаткам данного способа хранения можно отнести: большой физический объем архива, использование бумажных носителей, которым присуще свойство к повреждению, полная или частичная потеря информации, невозможность быстрого поиска и т. д.

Перед пользователями информации возникает проблема организации архива предприятия таким образом, чтобы решить ряд возникших проблем на современном этапе развития общества, а именно:

-информация должна быть доступной,

-доступ к информации должен быть четко разграничен между пользователями, так как неправильное разграничение прав доступа к информации может привести к потере хранимой информации.

Данную проблему можно решить путем внедрения электронного архива на предприятии. К преимуществам данного способа хранения информации можно отнести большую вместимость информации. Число "единиц" хранения электронного архива может достигать сотен тысяч и даже миллионов. Для быстрого поиска обновления и удаления информации, можно использовать структурированный каталог данных. Также к преимуществам данного способа хранения информации можно отнести: длительное хранение документов без потери их качества, осуществление работы с документами, учитывающими все последние обновления и исправления, выпуск документации высокого качества независимо от срока их хранения.

##### *Анализ последних исследований и публикаций*

При организации автоматизированных рабочих мест и при повсеместном применении их на предприятии создаются предпосылки для создания электронного документооборота, и электронного архива на его основе. По мнению Т. Микитенко, электронный документооборот, это совокупность процессов создания, обработки, отправки, передачи, получения и хранения электронных документов[1]. Законом Украины «Об