

Література

1. **Абрютина М.С.** Экономический анализ торговой деятельности : учебн. пособ. / М.С. Абрютина. – М. : Изд-во "Дело и Сервис", 2000. – 512 с.
2. **Дунда С.П.** Сутність матеріальних ресурсів та їх класифікація / С.П. Дунда. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.edu.ua>.
3. **Карпунь І.Н.** Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізм реалізації : монографія / І.Н. Карпунь, М.С. Хом'як. – Львів : Львівський ДІН-ТІУ ім. В'ячеслава Чорновола, 2009. – 432 с.
4. **Логистика** в книжном деле. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.hi-edu.ru>.
5. **Марцин В.С.** Економіка торгівлі : підручник / В.С. Марцин. – К. : Вид-во "Знання", 2008. – 603 с.
6. **Маслянніков О.Ю.** Ефективність формування та використання товарних ресурсів / О.Ю. Маслянніков, О.І. Федішин // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Сер.: Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.2. – С. 200-202.
7. **Мочерний С.В.** Економічний енциклопедичний словник. – У 2-ох т. – Т. 1 / за ред. С.В. Мочерного / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. – Львів : Вид-во "Світ", 2005. – 616 с.
8. **Сапронова Л.М.** Управление товарными ресурсами промышленных предприятий системы потребительской кооперации : дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Любовь Митрофановна Сапронова. – Воронеж, 2005. – 197 с. РГБ ОД, 61:05-8/3432.
9. **Толковый словарь** С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.slovari.ru>.
10. **Третьяк С.Н.** Коммерческая деятельность. – Ч. 1: Основы теории и организации. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.aup.ru>.
11. **Тухканен Т.Н.** Формирование товарных ресурсов торговли потребительской кооперации : дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Татьяна Николаевна Тухканен. – Белгород, 2005. – 178 с.
12. **Polyglossum** online dictionary. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ets.ru>.

Билык В.Н., Закусилов А.А. К вопросу о применении терминов "товарные ресурсы" и "товарные запасы"

Рассмотрены подходы к определению и применению понятий "товарные ресурсы" и "товарные запасы". Доказана неоднозначность трактовки этих понятий разными авторами. Предложена классификация товарных ресурсов торгового предприятия и его товарных запасов как составной части товарных ресурсов.

Ключевые слова: товарные ресурсы, товарные запасы, классификация товарных ресурсов, торговое предприятие, сферы применения.

Biluk V.M, Zakusilov O.A. Up to the question of using the terms: "goods resources" and "goods stocks"

The ways of using the terms "goods resources" and "goods stocks" have been examined. The equivocation of these concept interpretation by different authors has been proved. We propose goods classification of trade enterprise resources and its goods stocks as component of goods resources.

Keywords: goods resources, goods stocks, the classification of goods resources, trade enterprise, sphere of using.

УДК 65.011339.5

Аспір. Н.М. Байдала¹ – НУ "Львівська політехніка"

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ТА ПІДРУНТЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто питання формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності через наявний стратегічний потенціал підприємства та його конкурентні переваги.

¹ Наук. керівник: доц. Л.І. Чернобай, канд. экон. наук – НУ "Львівська політехніка"

Встановлено, що стратегію зовнішньоекономічної діяльності відображають зразки вибору способу діяльності підприємства в міжнародному оточенні під час формулювання та адаптації його зв'язків до цього оточення і формування внутрішньої структури і процесів.

Ключові слова: стратегія, конкурентна перевага, стратегічний потенціал, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність.

Однією з фундаментальних тенденцій розвитку світової економіки останніми десятиліттями стало прискорення інноваційного процесу та інтенсифікація глобальної конкуренції на переважній більшості ринків товарів та послуг. Уряди країн-лідерів міжнародної конкуренції відреагували на сучасні глобальні процеси активним пошуком дієвих заходів підвищення конкурентних переваг національних підприємств. Першим кроком у цьому напрямку може стати вибір точного та об'єктивного інструментарію управління підприємством на базі оцінки взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу.

Вирішенню перерахованих вище проблем присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, фактори та критерії конкурентоспроможності, методи оцінки рівня конкурентоспроможності, конкурентні стратегії та конкурентні переваги розглянуто у працях Г.Л. Азоева, Л.Л. Антонюка, В.О. Бурра, А.Е. Воронкової, Ю.Б. Іванова та ін. На дослідженні системи управління потенціалом зосередили увагу, насамперед: Л.І. Абалкін, В.А. Винокуров, Г.Б. Клейнер, І.В. Кононенко, Б.Я. Райзберг, Г. Хемел та ін. Однак варто зазначити, що проблеми конкурентоспроможності і управління потенціалом підприємств потребують подальшого розроблення, оскільки в більшості наукових праць не досягнуто однозначності і використовуються різні теоретичні підходи до цього складного багатогранного поняття.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності через наявний стратегічний потенціал підприємства та його конкурентні переваги.

Основне завдання стратегічного управління підприємством полягає в "створенні потенціалу для досягнення цілей" [1]. Підґрунтям щодо розроблення і досягнення поставлених цільових орієнтирів для підприємства є потенціал. "Потенціал підприємства має бути "підстроєний" під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання з тим, аби на основі вибраних цілей і своєчасного їх коректування забезпечити конкурентні позиції на ринку" [2, с. 7]. Ця думка підтверджена останніми дослідженнями з цієї проблеми [3-8]. Тому управління процесами формування і розвитку потенціалу відносять до стратегічного або суперстратегічного. Потенціал, сформований під цілі розвитку підприємства, є стратегічним потенціалом підприємства, реалізація якого визначається етапами відповідної стратегії. Основними рисами наслідків таких процесів є безповоротність і довготерміновість.

Розробники концептуальних моделей стратегії виділяють, передусім стратегічний потенціал як можливості, ресурси, джерела досягнення стратегічних цілей підприємства – формування, підтримки і розвитку стійких конкурентних переваг та подальшого виходу на зовнішні ринки. При цьому загальним у концепціях стратегічного управління підприємством є ресурсний підхід

до визначення стратегічного потенціалу. Представники ресурсної орієнтації наголошують, що стійка конкурентна перевага може бути здобута лише завдяки ресурсам, які володіють певними характеристиками. Така перевага існує, якщо вона зберігається, незважаючи на всі зусилля конкурентів дублювати її.

Головна аксіома в рамках ресурсного підходу свідчить, що підприємства відрізняються один від одного за своїм ресурсним оснащенням, і цим можна пояснити відмінності на рівні їх ефективності і прибутковості [9-11]. Стійку конкурентну перевагу спостерігають, якщо:

- ресурс дає підприємству перевагу над конкурентами і сприяє підвищенню вигоди для клієнтів (аргументи на користь орієнтації на ринок і зовнішнє оточення);
- є специфічним, тобто особливо пристосованим до використання на певному підприємстві;
- важко імітується або замінюється і раціонально експлуатується (аргументи на користь ресурсної орієнтації і внутрішньофірмової організації).

Якщо підприємство може привласнити дохід від використання ресурсу (тобто володіє можливістю привласнення, оскільки має всі права розпоряджатися ресурсами і державне регулювання не обмежує і не перешкоджає здобуттю вигоди від його вживання), то стає досяжною підприємницька рента [10].

Табл. Основні характеристики конкурентно-стратегічних ресурсів і можливостей їх оперативної оброблення [10, с. 113]

Характеристика ресурсу	Операційна підготовка характеристики ресурсу
Цінність ресурсу для клієнта	Досягнення задоволеності клієнта. З'ясування його готовності оплачувати ресурс. Вигода клієнта від використання ресурсу. Визначення готовності оплачувати посередників
Перевага перед конкурентами	Перевага перед конкурентами у витратах внаслідок використання ресурсу. Відмінність від конкурентів завдяки ресурсу
Специфічність ресурсу	Кількість альтернатив використання ресурсу. Цінність ресурсу для підприємства внаслідок його альтернативного використання
Можливість імітації ресурсу	Потужність захисту від імітації ресурсу конкурентами (наприклад за допомогою патентів) Кількість конкурентів, здатних імітувати ресурс. Час, необхідний конкурентові для імітації. Витрати імітації для конкурентів
Можливість заміщення ресурсу	Кількість власників ресурсів-замінників. Ринкова вага цих власників та їхня фінансова потужність. Співвідношення "ціна-продуктивність" ресурсів-замінників
Ефективність і раціональність використання ресурсу	Продуктивність ресурсу (наприклад: праці, капіталу). Перевага перед конкурентами у витратах внаслідок використання ресурсу

Конкурентна перевага дає змогу підприємству дістати доступ до потоків "рент" (термін, який зазвичай належить до ненормативно високих економічних доходів). При цьому для підприємства можливе створення прибутків без створення рент, оскільки прибуток є результатом визначення цін, які перевищують витрати. Проте "ренти говорять про те, що фірми можуть не лише

створювати прибуток, але і робити це чином ідіосинкразії" [12, с. 325]. Створення унікально привабливих товарів і послуг або унікально ефективних дій внаслідок комбінування ресурсів такими способами, які не можуть повторити інші підприємства, є важливим джерелом ренти (табл.). У цьому полягає аргументація представників ресурсного підходу.

Розуміння стратегічного потенціалу як ресурсів, що володіють необхідними характеристиками, ілюструє позитивний імідж підприємства. Цей ресурс забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу і створюється протягом багатьох років завдяки винятковій якості продукції і чудовому сервісу.

Основними характеристиками цього стратегічного ресурсу [13] є:

- цінність для клієнта, оскільки слугує йому орієнтиром у разі прийняття рішення про покупку на ринках складної продукції за наявності багатьох постачальників;
- специфічність, що відрізняється в своєму конкретному вираженні, значною мірою унікальна і переважно є лише в небагатьох підприємств галузі, тобто виникає рідко і нерозривно пов'язана з підприємством, що завоювало її;
- складність імітації, оскільки створення конкурентами чогось подібного потребує багатьох років і визначається багатьма джерелами (якість продукції, інноваційна технологія, якісне обслуговування, компетентний і ввічливий персонал й ін.), внесок кожного не може бути точно визначений;
- складність заміщення, оскільки ані широкі рекламні заходи, ані товарні гарантії або депонування застави не додають великої довіри без доброї репутації постачальника і тому не можуть слугувати її реальною заміною;
- організація ефективного використання, оскільки підприємство формує, підтримує і розвиває в межах цілеспрямованого менеджменту (майстер-планування) ресурс "репутація".

Реально першокласний конкурентний ресурс мають у своєму розпорядженні лише небагато підприємств, найчастіше – це визнані лідери галузі або "удачливі новачки". Звичайне явище для підприємств – різноманітний набір ресурсів, один або два з яких дійсно значимі, а цінність усіх інших змінюється від середньої до низької. Окрім цього, майже у всіх підприємств слабкі конкурентно значимі сторони, зокрема організаційні проблеми або нестача активів, ресурсів, знань. Відсутність на підприємстві першокласного конкурентного ресурсу не означає неможливості досягнення конкурентної переваги та завоювання ніші зовнішнього ринку. Досить часто підприємства демонструють успішність у цих питаннях завдяки вдалому комбінуванню ресурсів, цінність яких не висока, додаючи цим комбінаціям відмінні, унікальні властивості з адекватно сформованою стратегією використання.

Вважають, що стратегію зовнішньоекономічної діяльності відображають зразки вибору способу діяльності підприємства в міжнародному оточенні під час формулювання та адаптації його зв'язків до цього оточення і формування внутрішньої структури і процесів. Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинні приймати рішення, які можна трактувати як елементи стратегії інтернаціоналізації (часткові стратегії або ж тактичні рішення) [14]:

- визначення стратегічної орієнтації підприємства; це пов'язане з прийняттям рішення про орієнтацію діяльності підприємства на світовий ринок (глобалізація) або ж її адаптацію до оточення окремих іноземних ринків;

- вибір стратегії розвитку міжнародної позиції підприємства; у цьому випадку йдеться про вибір між стратегією росту, консолідації, формування ринкової позиції і виходу з ринку;
- формування стратегії виходу на ринок, яке означає вибір форми започаткування і розвитку діяльності за кордоном;
- вибір між стратегією кооперації з іноземним партнером і самостійним проведенням діяльності;
- визначення стратегії конкуренції, виду конкурентної переваги, якою володіє підприємство, а також поведінки підприємства під час створення цих переваг і їх охорони;
- формулювання функціональних стратегій, тобто адаптація функцій підприємства (маркетинг, дослідно-конструкторська робота, виробництво, постачання, фінанси, кадри і т. ін.) до умов міжнародної діяльності;
- розвиток стратегії "управління" політичним оточенням, яке полягає у намаганнях знизити ступінь ризику, що може виникнути внаслідок втручання владних структур як у власній країні, так і за кордоном шляхом переговорів і розроблення альтернативних варіантів поведінки;
- створення стратегії координації, яка охоплює формування організаційних структур, інформаційних мереж, управління і контроль міжнародних підприємств, зокрема і поділ повноважень між головним підприємством і субпідприємствами.

Вибір стратегії може бути відображений матрицею стратегії концепції розвитку підприємства, розробленою на основі відомої матриці "Дженерал Електрик" (Мак-Кінсі) (рис.).

		Конкурентна позиція підприємства		
		слабка	середня	сильна
Привабливість ринку	низька	швидкий вихід з ринку	поступовий вихід з ринку, залежно від темпів його скорочення	використання існуючих конкурентних переваг без додаткових інвестицій
	середня	поступове скорочення діяльності	консолідація	зростання
	висока	інвестування з метою підвищення конкурентоспроможності	інтенсивна інтервенція або зростання з інвестуванням	зростання з інвестиціями

Рис. Матриця стратегії концепції розвитку підприємства [15]

Залежно від позиції, яку займають окремі види продукції чи підрозділи підприємства в портфелі продукції, а ринки країн разом з їх часткою в портфелі країн, підприємство може здійснити вибір між чотирма основними способами поведінки [15, с. 83]:

- стратегія зростання (експансії) – придатна для продукції і ринків країн з прогнозованою високою чи середньою привабливістю ринку; метою стратегії є досягнення лідируючих позицій підприємства на ринку;
- стратегія консолідації – характерна передусім для тих видів продукції і тих ринків, де підприємство вже досягло позиції лідера; шляхом використання цієї стратегії можна цю позицію зміцнити, що внаслідок повинно забезпечити додатковий приплив доходів на фінансування стратегії зростання і стратегії ринкової позиції;

- стратегія створення ринкової позиції – може бути придатною для підприємств зі слабкою конкурентною позицією, які виходять на ринок з відносно новими видами продукції або які розпочинають свою діяльність на нових ринках з високою і середньою привабливістю; вона зорієнтована на покращення позиції і забезпечення високої частки в ринку, однак без претензій на роль лідера ринку;
- стратегія виходу з ринку (деінвестування) – використовується стосовно тих видів продукції і ринків, які зазнають постійних чи періодичних втрат із негативним грошовим потоком; це означає відмову підприємства від виробництва цих видів продукції і (або) продажу їх на таких ринках.

Таким чином, конкретні рішення у сфері вибору елементів стратегії повинні прийматися внаслідок багатоступінчастого стратегічного процесу планування і залежатимуть від багатьох факторів зовнішнього оточення підприємства, його особливостей, а також від ходу процесів формування стратегії.

Стратегічні рішення, які стосуються міжнародної позиції підприємства, приймаються не лише на його рівні для всієї гами продукції, але й на рівні стратегічних сфер діяльності для всіх підрозділів підприємства (зокрема і розміщених за кордоном) – філій, дочірніх і спільних підприємств.

Література

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
2. **Винокуров В.А.** Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
3. **Ілляшенко С.М.** Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С.М. Ілляшенко – Суми : ВТД "Університетська книга", 2003. – 280 с.
4. **Клейнер Г.Б.** Предприятие как фактор институциональной стабильности / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 108-111.
5. **Клейнер Г.Б.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М. : Изд-во "Экономика", 1997. – 288 с.
6. **Кононенко І.В.** Управління розвитком підприємства : навч. посібн. / І.В. Кононенко – Х. : Вид-во НТУ "ХП", 2001. – 136 с.
7. **Тренев Н.Н.** Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учебн. пособ. [для ВУЗов] / Н.Н. Тренев. – М. : Изд-во ПРИОР, 2000-240 с.
8. **Экономическая стратегия фирмы** : учебн. пособ. / под ред. А.П. Градова. – Изд. 3-е, [испр.]. – СПб. : Изд-во "СпецЛит", 2000. – 588 с.
9. **Бурманн К.** Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурманн // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 99-104.
10. **Бурр В.** Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107-113.
11. **Teece D.** Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen. Working Paper – Berkeley: University of California at Berkeley, 1992.
12. **Хэмел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, д. О'Нил : пер. с англ. – СПб. : Изд-во "Питер", 2005. – 384 с.
13. **Джи Б.** Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Изд-во "Питер", 2000. – 224 с.
14. **Macharzina K.** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen / K. Macharzina // Konzepte – Methoden – Praxis, Gabler, Wiesbaden 1993.
15. **Коломієць І.Ф.** Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації / І.Ф. Коломієць : монографія / Ін-т регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2004. – 247 с.

Байдала Н.М. Стратегический потенциал как источник конкурентного преимущества и основа стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия

Рассмотрен вопрос формирования внешнеэкономической деятельности в связи с имеющимся стратегическим потенциалом предприятия и его конкурентными преимуществами. Установлено, что стратегию внешнеэкономической деятельности отображают образцы выбора способа деятельности предприятия в международном окружении во время формулировки и адаптации его связи к этому окружению и формированию внутренней структуры и процессов.

Ключевые слова: стратегия, конкурентное преимущество, стратегический потенциал, предприятие, внешнеэкономическая деятельность.

Baydala N.M. Strategic potential as source of competitive edge and basis of strategy of foreign economic activity of enterprise

In the article the problem of forming of strategy of foreign-economic activity in connection with available enterprise's strategic potential and its competitive advantages is investigated. It is set that strategy of foreign economic activity is represented by the standards of choice of method of activity of enterprise in international surroundings during formulation and adaptation of his connections to this surroundings and forming of underlying structure and processes.

Keywords: strategy, competitive advantage, strategic potential, enterprise, foreign-economic activity.

УДК 65.012.8.

*Проф. С.В. Васильчак, д-р екон. наук;
магістр В.В. Дубів – Львівський ДУВС*

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ
НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Описано проблеми інноваційного процесу на малих підприємствах, висвітлено основні напрямки розроблення стратегії сприяння розвитку інноваційної діяльності малого підприємництва. Охарактеризовано ризики для інноваційних процесів. Велику увагу приділено етапам інноваційної діяльності та заходам щодо вирішення проблем інноваційного процесу на малих підприємствах.

Вступ. Глобалізація світової економіки вивела на перший план таку характеристику економіки країни, як її конкурентоспроможність на світовому товарному та фінансовому ринках, яка все більше залежить від нових технологій та інновацій у виробничій та фінансовій сферах, перетворення науки на основну продуктивну силу. Стимулювання інноваційної спрямованості розвитку будь-якої країни потрібно розглядати у складі моделі інвестиційного розвитку її економіки, за умови, що ця модель є пріоритетом інноваційного розвитку. Україна, проголосивши курс на інноваційний розвиток економіки, має вирішити цілу низку проблем. Для вирішення цих проблем необхідно осмислити досвід розвинених країн у створенні механізму сприяння інноваціям і запровадити найбільш прийнятні для України інструменти стимулювання розроблення та комерціалізації інновацій на макrorівні, регіональному рівні та на рівні підприємств [3, с. 16].

Рушійною силою в інноваційному розвитку економіки є створення і ефективне використання національної інноваційної системи, економічним механізмом якої є забезпечення розроблення та експлуатації нових знань,