

**Maslova N.O.**  
Kyiv National University of Trade and Economics  
**Kaushan A.M.**  
PJSC «Bank «Sofiiskyi»

## WAYS TO EXTEND FUNCTIONALITY OF DOMESTIC BANKS IN SOCIAL NETWORKS

### Summary

The article covers the research of activity of domestic banks in social networks and identifying ways to extend their functionality with regard to customer relations management. It has been proved that the high rate of growth of the number of active social network users in Ukraine and expansion of services offered by them, creates favourable conditions for providing banking services through this channel. The proposition of providing banking services in social networks has been studied. The focus areas of banking operations through social networks subject to their integration with social CRMs have been offered. The possibilities of social CRM of a bank in the process of its integration with social networks have been identified.

**Keywords:** social network, customer-centric approach, customer service, social CRM, information services.

УДК 339

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК БАЗИС ДЛЯ ВИБОРУ ТА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ РИНКОВИХ БАР'ЄРІВ

**Надточій К.М.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті проаналізовано поняття «конкурентних переваг» з точки зору їх ролі у процесі формування стратегії виходу на зовнішній ринок. Здійснено порівняння основних теоретичних підходів до цього процесу. Автор характеризує фази процесу подолання бар'єрів при виході на ринок. Підкреслено важливість складових елементів конкурентних переваг та факторів, що відіграють найважливішу роль у процесі стратегічного планування.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, бар'єри входу на ринок, процес виходу на зовнішній ринок.

**Постановка проблеми.** У період політичної кризи, зниження темпів економічного розвитку або виникнення соціальних проблем усередині країни, підприємства різних сфер діяльності мають відслідковувати вплив цих подій на власні процеси господарювання та перетворювати слабкі сторони і загрози у можливості. Адже саме кризові явища є поштовхом для відмови від неефективних активів, пошуку більш раціональних та прибуткових шляхів для вирішення звичних завдань, прийняття рішення щодо виходу на нові, більш стабільні, ринки збуту продукції.

Інтеграція у міжнародний ринок є надзвичайно актуальною для України наразі, особливо у рамках Угоди про Асоціацію з ЄС. Проте вимоги до конкурентноспроможності продукції на європейському ринку набагато жорсткіші, а тому вітчизняні підприємства мають досконало вивчити особливості ведення бізнесу та перетворити всі наявні ресурси на конкурентні переваги.

Стратегічне рішення щодо виходу на ринок має прийматися з урахуванням переваг, сильних сторін підприємства, які допоможуть йому подолати перешкоди на етапі входу та допоможуть налагодити діяльність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність та основні характеристики конкурентних переваг висвітлені у багатьох працях іноземних та вітчизняних науковців, зокрема: Р. Коуза, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Г. Азоева, А. Старостіної, Р. Фатхудинова, А. Шегди та ін. Питання про важливість конкурентних переваг розглядається як

у теорії загальної стратегії досягнення конкурентноспроможності підприємств, так і у межах окремих теоретичних підходів до стратегічного управління.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Хоча проблема конкурентних сил фірми постійно досліджується та розвивається, проте її зв'язок із стратегією подолання бар'єрів виходу на зовнішні ринки є недостатньо висвітленим.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розкриття зв'язку між конкурентними перевагами та їх місцем у процесі розробки стратегії виходу для підприємства на новий ринок.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішні та зовнішні компетенції компанії є основою для створення довгострокових конкурентних переваг. Здатність трансформувати можливості у стратегічні ресурси є показником ефективної діяльності будь-якої компанії.

Вивченням сутності конкурентних переваг у різні часи займалося багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, проте актуальність визначення їх ролі у процесі розробки стратегії виходу на ринок зросла тільки в останні десятиліття. Усю сукупність підходів можна агрегувати за такими напрямками: ринковий та ресурсний підходи, інституційна та еkleктична теорії, теорія транзакційних витрат та модель Упсала (табл. 1).

З огляду на всю сукупність визначень поняття «конкурентних переваг» можна виділити таку їх особливість – унікальність окремих ресурсів, господарських операцій або загальної методики їх використання, які не можуть бути копіювані кон-

курентами і створюють максимальну споживчу користь для клієнтів компанії.

Можна погодитися, що для сучасних підприємств конкурентні переваги є ядром для розробки стратегії подолання бар'єрів, проте кожна окрема теорія розглядає різні аспекти бізнес-діяльності: місце на ринку, володіння матеріальними та нематеріальними ресурсами і ефективність їх використання, нагромадження та використання людського капіталу. Однак неможливо сформулювати план виходу на ринок без урахування всіх аспектів.

Важливим з точки зору практичного застосування є пошук джерела конкурентних переваг. Адже не кожна компанія чітко виокремлює чи помічає можливості, що можуть допомогти підвищити прибутковість діяльності, позитивно вплинути на ефективність процесу та організації виробництва. У даному контексті можна виділити такі напрями.

1. *Пошук аномалій (відхилень від норми)*. Досить часто усереднені показники на ринку можуть дати хибну характеристику його стану, слід приділяти увагу окремим даним, наприклад, висока популярність товару у певному споживчому сегменті, висока ефективність конкретного підрозділу компанії чи ланцюга постачання. Як правило, такі відхилення від

норми приховують внутрішні компетенції, що можуть трансформуватися у стратегічний інструмент.

Прикладом реалізації можливостей такого виду є досвід компанії «Watsons» (Україна). Починаючи з 2011 року дане підприємство почало використання системи бонусних знижок по картках, а пізніше – головний менеджер торгової мережі вирішив здійснити сегментацію споживачів (виділивши при цьому 6 базових сегментів: VIP, лояльний, потенційно лояльний, рідкий, новачки та ті, що покидають бренд) за допомогою аналізу використання бонусних карток. Представник фірми підкреслює, що головним був не розрахунок середніх показників за продажами, а детальний аналіз кожної окремої операції клієнта.

Отже, проведене компанією дослідження дозволило також корегувати асортимент магазинів, управляти поведінкою споживачів (через систему бонусів-знижок для найбільш популярних товарів та купонів на товари, що взагалі не купувалися раніше), внаслідок чого протягом трьох років обсяг продажів зріс на 28%, а кількість власників бонусних карток мережі Watsons становить 4,1 млн чол. [8].

2. *Перетин декількох макроекономічних трендів*. Нові тенденції у соціальній, поведінковій, де-

Таблиця 1

## Характеристика концепцій конкурентних переваг залежно від їх ролі у плануванні виходу на ринок

Концепція (представники)	Характерні риси конкурентних переваг	Роль кокурентних переваг у плануванні виходу на ринок
Ринковий підхід (М. Портер)	Конкурентна перевага полягає у виборі ефективної галузевої й ринкової позиції суб'єкта, обраних з урахуванням його специфіки	Процес формування стратегії виходу передбачає пошук галузей із сприятливим бізнес-середовищем і розробкою такого плану дій, який максимально б сприяв обмеженню впливу на підприємство основних сил конкуренції
Ресурсний підхід (Дж. Чайлд)	Конкурентні переваги – це ресурси, для яких характерна довготривалість, ускладнена мобільність, неможливість імітації та рідкісність	Алгоритм розробки стратегії на основі конкурентних переваг має таку послідовність: 1. Детальний аналіз та визначення ключових ресурсів компанії. 2. Ідентифікація ключових компетенцій та організаційних здатностей підприємства. 3. Визначення конкурентних переваг компанії на основі ключових ресурсів. 4. Виявлення конкурентних переваг, що є неможливими для копіювання. 5. Створення на їх основі стратегії підприємства.
Інституційні теорії (Дж. Бамоссі)	Конкурентною перевагою є здатність підприємства інтегруватися у бізнес-середовище, що його оточує, у встановленні довгострокових зв'язків із споживачами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами	Метою формування та використання колективних конкурентних переваг є створення ефекту синергії у реалізації стратегії. Спільна діяльність зацікавлених осіб дозволяє пришвидшити та гармонізувати всі господарські процеси
Теорія трансакційних витрат (К. Броутерс)	Конкурентні переваги полягають у здатності підприємства оптимізувати та мінімізувати трансакційні витрати	Розмір трансакційних витрат є одним із вирішальних факторів у виборі способу виходу: високі витрати вказують на необхідність створення спільних підприємств та укладання надійних контрактних відносин, низькі витрати – на можливість створення власного підприємства з високою мірою самостійності
Еклектична теорія (Дж. Данінг)	Конкурентні переваги полягають у таких характеристиках фірми як її розмір, досвід у міжнародній діяльності та здатність надавати високоякісні товари та послуги	Ступінь оволодіння вказаними конкурентними перевагами впливає на вибір способу виходу на ринок: від створення власного підприємства до експорту чи здійснення прямих інвестицій
Теорія інтернаціоналізації, модель Упсала (Ян Йохансон, Ян-Ер. Вальне)	Основна конкурентна перевага фірми – це її попередній досвід, а найбільший вплив на нього здійснюють рівень інтернаціоналізації цільового ринку, підтримка уряду та культурні бар'єри	Компанії отримують конкретні знання про ринок, завдяки їх діяльності на міжнародній арені у різних країнах. При цьому такі навички можуть бути поширені і на інші країни. Попит усередині фірми на такі знання зростає залежно від швидкості та масштабу стратегії розширення, що пов'язано із здатністю господарської одиниці отримувати та оброблювати певний масив інформації.

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 15]

мографічній, технологічній та інших сферах, перетинаючись, створюють можливості для інновацій та реалізації ідей компанії. При цьому варто звертати увагу, яким чином ці зміни впливають на підприємство та на ринок у цілому.

Так, компанія «Campbell Soup Company» (найбільший у світі виробник консервованих супів) у 2011 р. провела аналіз демографічних та поведінкових характеристик споживачів, глобальних економічних змін у галузі та загального техніко-технологічного прогресу. У результаті проведеного дослідження було виявлено її слабкі місця (неефективна модель управління та низька схильність до ризику) та сегмент на ринку, який вона має охопити. Керівництво компанії передбачило, що у майбутньому свіжа запакована їжа та органічне дитяче харчування буде користуватися надзвичайним попитом [4].

3. *Причини розчарування споживачів.* Компанії можуть будувати свої конкурентні переваги на «слабких» місцях у задоволенні потреб клієнтів на ринку. Цей метод також корисний і для внутрішнього середовища фірми: аналіз організації робочого процесу і з'ясування таких фактів чи пригнічують співробітників внутрішні правила фірми, чи знижується ефективність працівників через це, можливо зацікавлені сторони постійно зіштовхуються із проблемами у комунікації тощо.

Прикладом вдалого використання ненасиченості ринку було створення у 1991 р. косметичної компанії «Bobbi Brown Cosmetics». Її засновниця стверджує, що створила власну лінію через відсутність вибору декоративної косметики на ринку. Цей бренд став настільки популярним, що вже у 1995 р. його придбала американська МНК «Estee Lauder» [1].

4. *Зміна традиційних звичок споживачів.* Існує безліч процесів та процедур на будь-якому ринку, які виконуються згідно ustalених норм та правил. Поряд із зміною умов господарювання, зростає необхідність пошуку інноваційних шляхів вирішення звичних проблем, що є джерелом для здобуття конкурентних переваг.

5. *Поширення позитивного незвичайного досвіду.* Статистика свідчить, що майже у більшості фірм є суб'єкти, які є носіями інноваційних ідей для нестандартного вирішення завдань. Особливо актуальним це є для корпоративних підприємств, де члени Наглядової Ради або окремі акціонери (з різних сфер діяльності) мають індивідуальні підходи для розв'язання проблем. При цьому суперечності, які виникають у компанії, як правило, не є характерними для всієї галузі.

6. *Дослідження цільових груп компанії.* Очевидно, що загальна стратегія розвитку підприємства будується на перетині інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому дослідження звичок, культурних та поведінкових особливостей власних споживачів, працівників та контрагентів надасть інформацію щодо існуючих проблем і шляхів та напрямів розвитку фірми.

7. *Пошук аналогій з інших сфер діяльності.* За-рубіжні дослідники уже довгий час опрацьовують наукові та прикладні аспекти запозичення способів організації виробництва, нових продуктів та вирішення масштабних проблем із різних сфер життя.

Так, відомий підприємець, автор теорії «Синьої Економіки» Г. Паулі називає близько 100 інновацій, що змінили життя сотень мільйонів людей по всьому світу. Більшість ідей підприємців була перейнята у тваринному чи рослинному царстві. Наприклад, інженерна група британської компанії «Aurip» спорудила офісний центр в одній із афри-

канських країн, використовуючи принцип побудови термітників (специфічна система нагрівання та охолодження приміщення). Це дозволило знизити операційні витрати на 15%, а вартість проекту скоротилася на 3,5 млн дол. [11].

Зазначимо також, що перелік цих напрямів для пошуку конкурентних переваг не є вичерпним. Проте вказані шляхи, що допомагають ідентифікувати можливості перетворення компетенцій фірми у її стратегічні інструменти, є перевіреними на практичному досвіді багатьох підприємств.

Підкреслимо, що успіх фірми у виході на зовнішній ринок залежить від рівня її інтернаціоналізації. У свою чергу, рівень інтернаціоналізації визначається реалізацією тієї чи іншої бізнес-стратегії, яка направлена на досягнення конкурентних переваг. Завершення процесу інтернаціоналізації проявляється у такому: досягнення конкурентних переваг; здатність фірми отримувати дохід від їх реалізації; полегшена процедура трансформації компетенцій фірми у її стратегічні конкурентні переваги; конкурентні переваги набувають характеру постійності (стратегічний ресурс).

Проте сам процес інтернаціоналізації є досить складним. Однією із складових його частин є подолання бар'єрів входу. У даному контексті процес виходу на зовнішній ринок можна поділити на три фази.

Фаза 1: негативний зв'язок між рівнем інтернаціоналізації фірми і показниками ефективності через проблеми у подоланні технологічних бар'єрів та перешкод у збуті продукції на бажаному сегменті ринку; негативні екстерналії для новачка від економії на масштабі діючих фірм; ускладнений доступ до природних ресурсів; особливості ведення бізнесу та культура споживання є ще недосконало вивченими. Ця фаза також характеризується значними початковими витратами на устаткування та високим рівнем трансакційних витрат.

Фаза 2: через значний обсяг інвестицій у дослідження і розвиток та на рекламу знижується сила дії вказаних бар'єрів. Рівень інтернаціоналізації фірми досягає високого значення, а обсяг трансакційних витрат знаходиться на мінімальному рівні.

Фаза 3: з'являється загроза появи негативного ефекту від масштабу підприємства, оскільки фірма стає надто великою за своїми розмірами і значно диверсифікована за географічною ознакою (ускладнення та погіршення комунікації між підрозділами, неефективність організаційної структури та інші).

Отже, можемо констатувати, що роль конкурентних переваг фірми постійно зростає через необхідність подолання різних перешкод (у виробничій сфері, у сфері маркетингу чи соціального забезпечення, тощо) та пошуку нових джерел для розвитку. Стратегія диверсифікації продукції, сегментування ринку для різних груп споживачів, інноваційний шлях удосконалення товарів і послуг – лише декілька варіантів подальшого конкурентного зростання. Однак вибір одного з плану дій повністю залежить від наявних у підприємства компетенцій.

В останні десятиліття все більше науковців відстоюють думку, що саме нематеріальні ресурси є ключем до отримання конкурентних переваг. Залежно від джерела походження їх класифікують на внутрішні і зовнішні. Реалізація внутрішніх конкурентних переваг проявляється у розвитку корпоративної культури та удосконаленні організаційної структури, генеруванні інноваційних ідей та створенні культури інновацій на підприємстві, формування фондів для реалізації інновацій. Зовнішні конкурентні переваги створюють можливості для досягнення максимальної доданої вартості. Опти-



мальне використання інформації від зовнішніх партнерів, більш чітка ринкова орієнтація є цілями, що їх має досягнути підприємство.

Розвиваючи теорію конкурентних переваг, М. Портер вказує на важливість інформації та нового покоління продукції як конкурентних переваг [5]. Найголовнішими рисами цього виду продуктів є їх висока ефективність, інтегрованість з усіма елементами виробництва та технічна надійність. Прикладом реалізації конкурентних переваг такого виду є американська компанія «Joy Global» – найбільший виробник обладнання, інструментів та надання послуг для копалень. З кінця 1990-х років це підприємство почало виробництво «інтелектуальних» машин, які дозволяють їх користувачам легше вирішувати такі управлінські завдання:

- здійснювати постійний моніторинг, який дає можливість безперервно аналізувати виробничі процеси та виявити недоліки у них – реалізується через систему сенсорів, навігаційну систему та інші сучасні технології;

- проводити контроль, що забезпечується у віддаленому режимі через комп'ютерну систему і це дозволяє не тільки розробити індивідуальну машину для кожного окремого клієнта, а також зменшити виробничі ризики та витрати на обслуговування обладнання;

- досягти оптимізації. Отримані дані моментально аналізуються та на їх основі будується графік заміни чи попередження поломок основних технічних вузлів. Також у центральному офісі порівнюються показники за різними напрямками та регіонами діяльності, що дозволяє систематизувати інформацію та формувати загальні тренди;

- забезпечувати автономію, реалізація цього інтелектуального проекту дозволила компанії проводити частину операцій в автономному режимі, що позитивно вплинуло на безпеку виробництва та його ефективність (зменшилися витрати ресурсів, простої у виробництві), тобто відбулася фактична автоматизація більшості процедур.

Такі очевидні позитивні зміни у характеристиках продукції дозволили диверсифікувати діяльність «Joy Global», яка започаткувала напрям надання, так званих «інтелектуальних» послуг (зокрема, збут окремих деталей устаткування, навчання робітників оптимізації виробничих процесів на копальнях, технічна підтримка програм та пристосування або підготовка обладнання для встановлення на ньому електронно-обчислювальних машин).

Один з клієнтів компанії скористався новою послугою (автоматизував та спростив утилізацію відходів), у результаті чого обсяг виробництва на шахті зріс на 65%, обсяг утилізованих відходів збільшився на 20%, а річний додатковий прибуток – зріс більше, ніж на 100 млн дол. [5].

Можемо констатувати, що приймаючи рішення про вихід на зовнішній ринок, підприємство має орієнтуватися на сукупність своїх внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг. Згідно останніх досліджень, французькі фірми віддають перевагу внутрішнім конкурентним перевагам, іспанські – зовнішнім, а фірми з Данії, Німеччини та Великобританії – досить збалансовано використовують обидва види [7].

Як уже зазначалося, існує багато напрямів для пошуку і створення конкурентних переваг, однак при цьому важливо виокремлювати і складові елементи цього явища. З урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, доцільно розглядати їх структуру:

а) технологічні ресурси (досягнення переваг проявляється через зниження витрат, зростання

диверсифікації, поглиблення диференціації через зростання конкуренції);

б) людські ресурси (зростання продуктивності праці, задоволеності робочим процесом, покращення комунікаційних навичок та усунення бар'єрів у комунікаціях);

в) ресурс репутації (окрім адаптації товару до вподобань клієнтів виробник має донести чітку інформацію про товар). Тут виділяють дві основні складові частини. По-перше, індивідуальну репутацію фірми (попередня активність фірми, соціальна відповідальність, склад інвесторів, рівень диверсифікації тощо). Чим вищий її рівень, тим краще задовольняються функціональні та емоційні потреби споживачів, таким чином виробник отримує їх прихильність. По-друге, колективну репутацію «кластеру», що є впливом для підприємств, які щільно розташовані у певному регіоні (особливо для виробників продуктів харчування).

Наприклад, назва місця походження товару (Protected Designation of Origin (PDO) – це сукупність норм та правил, що ідентифікують географічне місце походження агропродуктів та продуктів і гарантують високий рівень якості, технології виробництва тощо. Паралельно із системою, встановленою у межах Європейського Союзу, у кожній країні впроваджено власну систему: AOC у Франції, DOC в Італії, DO в Іспанії [3]. З одного боку, такі вимоги є сигналом для споживача про відповідні високі споживчі стандарти, однак з іншого – створюють бар'єр для інших підприємств, що бажають ввійти на ринок, який активно підтримується діючими учасниками об'єднання. Тобто в основі конкурентних переваг міститься джерело для створення стратегічних бар'єрів. Їх сила та тривалість дії буде визначатися характером конкуренції на ринку та конкурентною політикою, якої дотримується саме підприємство. Однак такі стратегічні переваги можуть слугувати не тільки як перешкода для конкурентів, вони можуть виступати і в ролі рушійної сили для входу на ринок та подолання існуючих бар'єрів.

Займаючи ключову позицію у процесі прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок, конкурентні переваги виявляються у трьох основних аспектах: 1) оптимізація витрат фірми; 2) здобуття міцної ринкової позиції та 3) постійний розвиток інтелектуального капіталу.

Необхідно підкреслити той факт, що на основі аналізу таких стратегічних переваг визначаються географічні межі виходу на ринок (рис. 1).

Згідно із схемою на рис. 1 процедура прийняття рішення про межі збуту продукції є складним процесом. У 2012 році було проведено дослідження щодо особливостей такого вибору у сфері харчових продуктів, а саме виробництва Іберійської шинки в Іспанії (що є національною особливістю даного регіону і захищається правилами PDO) [2]. Результати оцінки свідчать, що серед 250 досліджуваних підприємств у галузі тільки 106 виробників (42,4% від загальної вибірки) прийняли позитивне рішення щодо виходу на зовнішній ринок. Менеджери цих компаній стверджували, що саме інвестиції у розвиток і дослідження та високий рівень індивідуальної репутації фірми допомогли їм здійснити такий вибір. Проте саме вага колективної репутації була найвагомішим фактором при оцінці можливості виходу.

Вибір географічних меж експортної діяльності для підприємств-виробників Іберійської шинки мав 2 основні напрями: збут у межах території Європейського Союзу (73 суб'єкта) або охоплення світового ринку (33 суб'єкта). За даними опитування, найбільш впливовим фактором при прийнятті рі-

шення став рівень підготовки персоналу компанії, зокрема здатність отримати доступ до інформації на ринку. Хоча важливість інших складових, таких як інвестиції у дослідження ринку, витрати на рекламу і просування продукції, розмір компанії та її попередній досвід на внутрішньому ринку, не може бути проігнорована.



Рис. 1. Алгоритм прийняття рішення про зовнішню діяльність

Джерело: розроблено автором на основі [2; 12]

**Висновки.** Можна стверджувати, що конкурентні переваги є базисом для встановлення цілей стратегії, на їх основі аналізується ринок, на який має намір вийти фірма, і, звичайно, обирається спосіб входу. Наявність сильних конкурентних переваг дозволяє підприємству створити власне підприємство за кордоном, повністю зберігаючи гнучкість в управлінні та розподілі прибутку. Слабкі конкурентні переваги змушують фірму обирати «коопераційні» способи виходу, зокрема, це створення спільних підприємств або придбання частини діючої господарської одиниці. Прагнучи уникнути ринкових ризиків та отримати порівняно невисокий

рівень доходів, фірма може здійснювати експорт власних товарів або продати право на представництво власних інтересів.

Таким чином, прослідковується прямий зв'язок між силою конкурентних переваг та обсягом контролю (правом власності) при виході на зовнішній ринок.

Підводячи проміжні підсумки, зауважимо, що у сучасному конкурентному середовищі успішним може вважатися тільки таке підприємство, яке вдало поєднує внутрішні можливості із зовнішніми викликами і досягає на їх основі позитивного ефекту. Тому роль конкурентних переваг у стратегічному плануванні та управлінні набуває всеохоплюючого характеру. При цьому вся сукупність їх складових елементів має створювати синергетичний ефект, що буде свідчити про високу ефективність використання наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства.

Оскільки роль конкурентних переваг поширюється на всю процедуру прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок (а не окремих його стадій), то їх періодичний аналіз та контроль мають стати невід'ємною складовою стратегії. Це є особливо важливим, коли фірма починає зовнішньоекономічну діяльність в умовах динамічного та турбулентного середовища.

На закінчення зазначимо, що вітчизняні підприємства можуть реалізувати стратегію виходу на зовнішній ринок акцентуючи свої сили на подоланні або окремих найвагоміших ризиків, або цілої групи загроз. Зокрема, це може бути здійснено за рахунок таких кроків: об'єднання декількох підприємств з метою мінімізації ризиків (наприклад, утворення пулів для аграрних підприємств); стандартизація і подальша гармонізація показників якості продукції з міжнародними вимогами; обов'язкова модернізація матеріально-технічної бази виробництва для отримання відчутних переваг у витратах виробництва; використання вітчизняних науково-технічних розробок, результатів прикладних і фундаментальних досліджень для удосконалення всіх виробничих та організаційних процесів тощо.

Пріоритетним напрямом подальшого дослідження у даній темі має стати вплив конкретних факторів конкурентного середовища на формування стратегічних переваг фірми на зовнішньому ринку, а також їх економічна оцінка.

### Список літератури:

1. Beard A. Life's work: Bobbi Brown / Harvard Business Review. – 2014. – October. (digital edition).
2. Fernandez-Olmos M. Effect of firm's resources on international diversification: an application in the Iberian Ham industry / Marta Fernandez-Olmos, Isabel Diez-Vial // European Management Journal. – Elsevier, 2013. – № 31. – P. 196-208.
3. Geographical indications and traditional specialities [Electronic Resource] / European Commission [site]. – Mode of access: [http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm). Title from the screen
4. Morrison D. The main ingredient of change / Harvard Business Review. – 2014. – September. (digital edition).
5. Porter M. How smart, connected products are transforming competition / Michael E. Porter, James E. Heppelmann // Harvard Business Review. – 2014. – November (digital version).
6. Sawhney M. Where to look for insights / Mohanbir Sawhney, Sanjay Khosla // Harvard Business Review. – 2014. – November (digital edition).
7. Wrona Th. Re-explaining international entry modes – Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies / Thomas Wrona, Piotr Trapczynski // European Management Journal. – Elsevier, 2012. – № 30. – P. 295-315.
8. Гриневская А. От товара к людям / Forbes (Україна). – 2014. – № 10(44). – С. 14-15.
9. Малій О. Бар'єри входження: чинники структурного характеру та їх вплив на процес стратегічного планування господарської діяльності // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2010. – № 4, Т. 3. – С. 165-169.
10. Микитюк О. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах / Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. – К., 2013. – Вип. 10(151). – С. 83-87.
11. Паулі Г. Синя Економіка. 10 років, 100 інновацій, 100 мільйонів робочих місць. – Risk Reduction Foundation, 2012. – С. 33.
12. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу отраслей и конкурентов [Текст] / М. Э. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
13. Рой Л. В. Анализ отраслевых рынков: учебник [Текст] / Л. В. Рой, В. П. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 442 с.

14. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие / М.: Изд- во Эксмо. – 2004. – 544 с.
15. Шегда А. Стратегії створення конкурентних переваг // Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 28 березня 2014 р. – К., 2014. – С. 7-12.

**Надточий Е.Н.**

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК БАЗИС ДЛЯ ВЫБОРА И РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ БАРЬЕРОВ

### Аннотация

В статье произведен анализ понятия «конкурентных преимуществ» с точки зрения их роли в процессе формирования стратегии выхода на внешний рынок. Осуществлено сравнение основных теоретических подходов к этому процессу. Автор дает характеристику фазам процесса преодоления барьеров при входе на рынок. Подчеркнуто важность составляющих конкурентных преимуществ и факторов, которые отыгрывают главную роль в процессе стратегического планирования.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, барьеры входа на рынок, процесс выхода на внешний рынок.

**Nadtochii K.N.**

Taras Shevchenko Kyiv National University

## COMPETITIVE ADVANTAGES AS A BASIS FOR CHOOSING AND DEVELOPING STRATEGY TO OVERCOME ENTRY BARRIERS

### Summary

This article describes an analysis of 'competitive advantages' and their role in a process of developing entry strategy into foreign market. Main theoretical approaches to this process are compared. The author defines stages of an overcoming entry barriers' process. A significance of competitive advantage' components and factors, that are the most influential for strategic planning, is stressed.

**Keywords:** competitive advantages; entry barriers; process of entering into foreign market.

УДК 334.716

## ИНДИКАТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

**Норкина Т.П., Тарханова Н.А.**

Донбасская национальная академия строительства и архитектуры

Современное состояние экономики Украины характеризуется быстрыми изменениями условий ее функционирования, угрозами ее финансовым интересам со стороны различных субъектов хозяйствования, высоким уровнем предпринимательских рисков. Поэтому важной задачей обеспечения жизнеспособности экономики страны является гарантия ее экономической безопасности. Поскольку экономика – основа развития страны (региона), то приоритетной задачей обеспечения экономической безопасности является разработка достоверных индикаторов, характеризующих ее составляющие. Экономическая безопасность может рассматриваться как возможность стабильного развития, а также, учитывая характеристики основных условий и факторов, которые порождают угрозы экономике, каждая страна (регион) вкладывает в это понятие свой смысл.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, индикатор, ресурсный потенциал, конкурентоспособность экономики, социальная стабильность.

**Постановка проблемы.** При определении степени экономической безопасности возникает дилемма: ее трудно однозначно оценить как по одному универсальному показателю (темпы экономического роста, размер ВВП на душу населения), так и по чрезвычайно широкому кругу показателей. Система показателей экономической безопасности и их предельные значения должны основываться, исходя из текущего состояния конкретной экономической системы, с учетом главных тенденций и возможностей ее развития. Возникает потребность

усовершенствования этих показателей, приведение их в соответствие с существующими и потенциальными экономическими вызовами и угрозами, а также самоутверждения государства в мировой экономической системой хозяйствования.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследование проблемы экономической безопасности в научных трудах отечественных и иностранных экономистов и политологов связаны с разработкой актуальных аспектов теории безопасности, характеристикой основных условий и факторов,