

# ЩОДО конкурентоспроможності

## підприємств: організаційно-прикладні питання



### О. В. Баклан

доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільних та кримінально-правових дисциплін Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі

*Розглянуто деякі думки окремих вчених стосовно теоретико-прикладних питань щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємств та деяких методів оцінки конкурентних стратегій підприємств, відмічено їх окремі недоліки та характерні риси щодо змісту. На підставі зробленого аналізу висловлені рекомендації організаційно-прикладного характеру стосовно окресленої проблематики.*

**Ключові слова:** господарючі суб'єкти, суб'єкт підприємництва, конкурентна стратегія, підприємство, метод оцінки, підприємництво.

*Рассмотрены некоторые мнения отдельных ученых относительно теоретико-прикладных вопросов формирования конкурентной стратегии развития предприятий и некоторых методов оценки конкурентных стратегий предприятий, отмечено их отдельные недостатки и характерные черты содержания. На основании сделанного анализа высказаны рекомендации организационно-прикладного характера относительно обозначенной проблематики.*

**Ключевые слова:** хозяйствующие субъекты, субъект предпринимательства, конкурентная стратегия, предприятие, метод оценки, предпринимательство.

*Discusses some opinions of individual scientists on theoretical and applied issues of forming a competitive strategy of enterprise development and evaluation of some methods of competitive strategies of enterprises, they noted some drawbacks and characteristics of content. Based on the analysis made recommendations made organizational and applied research concerning this problem.*

**Keywords:** *businesses, subject business, competitive strategy, held, evaluation method, entrepreneurship.*

Світовий досвід свідчить, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств неможливе без швидкого технологічного оновлення основних засобів виробництва, яке, в свою чергу, першочергово потребує активізації інвестиційної діяльності щодо основних засобів господарюючих суб'єктів. Політична нестабільність, недовіра і немобільність вітчизняних регуляторних органів публічної адміністрації та світова фінансово-економічна криза значно послаблюють інвестиційні можливості вітчизняних підприємств. Скорочення усіх джерел фінансування інвестиційної діяльності призводить до значного та різкого відтоку інвестицій з основного капіталу підприємств, обсяги всіх видів інвестицій і на сьогодні не досягли докризового рівня 2008 р., а у певних галузях підприємництва (виробництва насамперед) рівня 1991 р., темпи їх приросту також не вселяють надії [1]. Варто констатувати, що на тлі значного інвестиційного дефіциту в нашій країні гальмуються модернізація вітчизняного підприємництва, передусім у промисловості. Загрозовано, що нині у багатьох виробничих галузях економіки України основні засоби виробництва виробили свій ресурс на 70-90 %, а в окремих галузях (транспорту та зв'язку, наприклад) взагалі потребують негайного оновлення [1].

У наукових колах перманентно дискутується питання про необхідність модернізації економіки України і відзначається недопущення зволікання з вирішенням цієї проблеми та важливість активізації інвестиційної діяльності. Проте все це залишається невирішеним, що актуалізує подальші наукові розробки в цьому напрямку. Спеціальних наукових досліджень з проблем, визначених темою нашої статті, проведено багато, але комплексних узагальнюючих наукових праць мало. Так, вагомі аспекти зазначеної проблематики в Україні досліджувалися О. Д. Крупчаном, В. Ф. Опришко, О. П. Рябченко, Н. А. Саніахметовою, О. Х. Юлдашевим та ін.

Тому метою цієї статті є пошук можливих шляхів посилення конкурентоспроможності вітчизняного підприємництва та активізації інвестиційної діяльності в економіці України.

Пріоритет у дослідженні поняття «стратегія підприємства», безумовно, належить вченим-економістам [2-5], які ґрунтовно досліджують ці питання та стверджують, що класифікація стратегій підприємств може здійснюватися за різними ознаками: за ієрархією, термінами реалізації та ін. Ієрархія організаційної побудови підприємства, на думку С. Б. Довбні, А. О. Найдовської і М. М. Хитько, визначає ієрархію стратегічних цілей та ієрархію його стратегії, яка має бути орієнтована на досягнення окреслених цілей. Це є суттєвою особливістю побудови стратегії підприємства, що визначає її як багаторівневу структуру. Природно, що на рівні будь-якого підприємства має розроблятися генеральна стратегія – стратегія верхнього (першого) рівня та стратегії інших рівнів, які побудовані на її основі. Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня є ціллю, тоді як для вищого рівня вона є засобом. У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій підприємства складається із рівнів, кількість яких залежить від типу під-

приємства. Диверсифіковане підприємство будує чотирирівневу, а вузькопрофільне – трирівневу стратегію [3, с. 32]. З цією думкою варто погодитись.

Як правильно зазначив ще М. Портер, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напряму. Відомий вчений виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги, а саме: лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни); диференціація (товару і ринку); фокусування тощо [2].

Систему стратегій різного типу, яка формується та розробляється підприємством з урахуванням специфіки функціонування і розвитку цього підприємства, вченими-економістами логічно пропонується визначати як «стратегічний набір» підприємства.

Причому ієрархія стратегій полягає в об'єкті, для якого вони розробляються, а саме:

- корпоративна стратегія розробляється для всього підприємства;
- конкурентні стратегії розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності;
- функціональні стратегії – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства;
- операційні стратегії розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами та ін.) [3, с. 32-33].

Безумовно, конкурентна стратегія підприємства формується на основі аналізу і прогнозування його фінансово-господарської, а також управлінської діяльності. В цьому сенсі доцільно розглядати конкурентоздатні стратегії щодо видів діяльності підприємств на ринку та пов'яза-

ні з ними організаційно-правове забезпечення і маркетингову політику підприємства. Конкурентоздатні стратегії підприємства повинні вкладалися у локальну регуляторну політику і відповідати перспективі її ринкового виконання. Менеджмент цих стратегій може бути умовно поділений на два різновиди, а саме:

- перший, який передбачає збут товарів (послуг) за цінами, вищими, ніж ринкова ціна, завдяки споживчому постачанню з набором високого якісного споживчого майна;
- другий, при якому продаж товарів (послуг) відбувається за цінами, нижчими, ніж ринкова ціна, за рахунок застосування енергозберігаючих технологій і зосередження на якійсь найважливішій споживчій якості.

Розглядаючи найбільш дієві та поширені способи впливу на суспільні відносини у сфері економіки (підприємництва тощо), тобто адміністративно-правове і організаційно-правове регулювання у цій сфері, та враховуючи окреслену назвою нашої статті проблематику, варто відмітити, що заслуговують на увагу такі методи оцінки конкурентних стратегій [6, с. 132], які наведені з зазначенням їх певних недоліків, що вказані дослідниками-економістами.

Перший метод – BCG Matrix (Boston Consulting Group). Це метод оцінки управлінської моделі, яка передбачає врахування таких факторів, як: темпи зростання підприємництва у певній галузі, насиченість ринку товарами та ін. Ця матриця\* побічно характеризує рух грошових потоків під-

\* Як відомо, в теорії та практиці маркетингу є багато моделей ухвалення стратегічних рішень. Однак найбільшого розвитку та застосування набули такі:

- матриця зростання / частка ринку (Бостонської консалтингової групи);
- матриця розвитку товару / ринку (І. Ансоффа);
- матриця конкуренції (М. Портера);
- матриця привабливості ринку / конкурентоспроможності (МакКінзі);
- використання конкурентних стратегій тощо.

приємств, враховує необхідність створення фондів та залучення інвестицій.

Недоліком цього методу оцінки є те, що лише та частина ринку, яка опанована продукцією суб'єкта підприємництва, визначає підприємницький потенціал цього підприємства, хоча ресурси суб'єкта підприємництва можуть бути і перерозподілені на інші частини ринку. У зв'язку з цим BCG Matrix має обмеження в її застосуванні, тому що вона передбачає скорочене число показників оцінки.

Другий метод – Ansoff and Porter matrices. Ансофф матриця – це така модель ухвалення стратегічних рішень, яка передбачає аналіз стратегії залежно від типу продукту (новий або старий) і типу ринку (нові чи старі). Портер матриця розкриває зміст конкурентних стратегій залежно від намірів суб'єкта підприємництва для реалізації ціни або нецінової конкуренції, при цьому розробляється весь ринок або його певна частина.

При застосуванні лише цього методу оцінки немає перспективи для підприємства вийти на нові ринки або розвивати нові види продукції. При застосуванні цього методу управлінські та інші потенційні можливості підприємства для здійснення конкурентної стратегії не беруться до уваги.

Третій метод – Shell method. З його використанням аналізується конкурентна позиція суб'єкта підприємництва, з одного боку, і прибутковість частини ринку, з іншого. При цьому конкурентні позиції суб'єкта підприємництва визначаються такими факторами, як питома вага опанованого ринку збуту продукції (послуг) та стан виробничих і наукових об'єктів, які належать суб'єкту підприємництва. У цьому методі оцінки рентабельність опанованого ринку збуту продукції (послуг) визначається як зростанням збуту, так і якістю продукції на ринку. Крім того, якість ринку залежить від кількості конкурентоспромож-

них компаній, можливості диференціації ринку, ступеня заміщення продукції в різних частинах ринку, ступеня концентрації капіталу, фрагментації ринку, легкості зміни постачальника, вартості і технологічних бар'єрів для входу на ринок та ін. Відзначимо, що на всі ці фактори, враховуючи соціальні, політичні, економічні та інші фактори, може і повинна впливати держава в особі її регуляторних органів.

При всіх явних перевагах недоліком цього методу оцінки є те, що ця управлінська модель має лише суто рекомендаційний характер при здійсненні динамічної стратегії, яка призводить до інвестицій, підтримки і розвитку бізнесу, досягнення лідерства, отримання прибутку суб'єктом підприємництва.

Четвертий метод – McKinsey/GE Business Screen. У порівнянні з Shell методом, McKinsey/GE Business Screen не включає певні показники (частина, об'єм опанованого ринку та ін.), але враховує такі показники, які використовуються при аналізі привабливості опанованої частини ринку, а саме: абсолютний розмір опанованої частини ринку, тенденції цін, зростання ринку, конкурентоспроможна структура, наявність як технічних, так і інноваційних тенденцій, соціальні чинники, екологічні вимоги та правові аспекти тощо.

Велика кількість характеристик ринкової привабливості робить цей метод важким для отримання інтегральної оцінки альтернативних стратегій зростання бізнесу.

П'ятий метод – Arthur D. Little method. Це метод оцінки позиції суб'єкта підприємства на ринку та придатності до бізнесу опанованої частини ринку. Тобто ринкова привабливість певної ринкової галузі отримує чітку визначену оцінку залежно від стадії розвитку (ембріонального росту, зрілого, старого можливостей суб'єкта підприємства, а потім консолідується в характеристики її конкурентної позиції з можливими перспективними значен-

нями (слабка, міцна, сприятлива, сильна, домінантна).

Цей метод з урахуванням всіх фінансово-господарських можливостей не включає в себе можливість різних варіативних прорахунків щодо ведення підприємницької діяльності суб'єктом підприємництва, не передбачає також маневру ресурсами для певних видів діяльності відносно розвитку підприємництва. Також цей метод не враховує коливання цін, стан конкурентного середовища та деякі інші фактори тощо.

Враховуючи зазначені методи оцінки конкурентних стратегій, лаконічну за змістом та наочну за формою спробу поєднання конкурентних стратегій на практиці роблять дослідники-економісти Д. С. Ахметов, Т. Т. Букаєва [6, с. 133]. Ця системна класифікація, на наш погляд, заслуговує на увагу.

Не аналізуючи переваги та недоліки конкурентних стратегій підприємств на практиці, враховуючи все вищезазначене стосовно методів оцінки конкурентних стратегій та базуючись на багатьох теоретико-прикладних дослідженнях [2-14] щодо формування конкурентної стратегії підприємств на підставах вивчення соціально-економічних і правових факторів ринку (або певної його частки), зробимо спробу висловити рекомендації щодо певних змін чинного законодавства, що регулює правовідносини стосовно окресленої проблематики.

По-перше, формальне визначення поняття державної підтримки підприємництва може бути предметом наукової дискусії, але в практичній площині корисніше змінити прикінцеве положення ст. 47 «Загальні гарантії прав підприємців» Господарського кодексу України (далі – ГК України), додавши до п. 6 речення такого змісту: «Держава зобов'язується не втручатись у господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійс-

нення господарської діяльності, а також в адміністративні та інші відносини управління за участі суб'єктів господарювання, за винятком випадків, що прямо передбачені законодавством України». А також до п. 1. ст. 48 «Державна підтримка підприємництва» ГК України після слів «з метою створення сприятливих організаційних та економічних» додати слова «та інших» умов (далі – за текстом). Останнє доповнення підкреслить, що на теперішній час державна підтримка підприємництва може містити також інформаційні, методичні, екологічні, фінансові та інші умови для розвитку підприємництва.

По-друге, що є основною нашою рекомендацією (у результаті проведеного аналізу), а саме: у напрямі виконання завдання щодо побудови соціально-орієнтованої економіки в Податковому кодексі в якості стимулюючої адміністративно-правової норми варто б було передбачити й норму зі зниження (нехай і незначного) оподаткування прибутку підприємств, які стабільно працюють в Україні. Ця податкова соціально-економічна пільга повинна застосовуватись залежно від комплексного показника, який може охоплювати такі фактори, як: відсутність (або обмеженість) протягом року накладання на підприємство та його посадових осіб стягнень з боку ДПС Міністерства доходів і зборів України, Міністерства соціальної політики та Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки, Міністерства екології та природних ресурсів тощо; відсутність скорочення штату постійно працюючих працівників; запровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій; залучення певного відсотка постійно працюючих до внесення внесків в недержавні пенсійні фонди та ін. Цей комплексний показник повинен бути диференційованим за кількістю складових і за загальним змістом для малих та середніх підприємств, за галузями застосування тощо. У разі прийняття законодавцем та-

кої пропозиції знайдуть практичне втілення в життя певні інші теоретично-прикладні і організаційно-прикладні рекомендації вітчизняних вчених [15, с. 176]. Наприклад, пропозиції стосовно того, що способи визначення бази оподаткування повинні зумовляватися видами та властивостями об'єкта оподаткування і, як наслідок, видами ставок, які пристосовані до конкретних властивостей об'єкта та ін.

Як загальний висновок відзначимо, що помітне оздоровлення економіки (підприємництва тощо) при тій критичній си-

туації, яка склалася нині стосовно підвищення конкурентоспроможності національної економіки та вітчизняного підприємництва, в найближчі роки малоімовірно. Можливим і єдиним механізмом для перелому негативної тенденції у стані основних засобів виробництва є проведення широко-масштабної модернізації економіки та вітчизняних підприємств, що передусім вимагає активізації інвестиційної діяльності як усіх суб'єктів господарювання (підприємництва тощо), так і держави в особі законодавця та регуляторних органів.

## Список використаної літератури

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. *Довбня С. Б.* Стратегія підприємства / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько : навч. посіб. Ч. 1. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
4. *Ковальська Ю. Г.* Формування конкурентної стратегії підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська. – К., 2004.
5. *Хейвуд Д.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Д. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2002. – 97 с.
6. *Ахметов Д. С.* Формування конкурентної стратегії підприємства на основі зміни його фінансової стійкості / Д. С. Ахметов, Т. Т. Букаєва // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 2 (152). – С. 130-140.
7. *Kuratko F. Donald.* Entrepreneurship : A Contemporary Approach / F. Donald Kuratko, M. Richard Hodgets. – The Dryden Press, 1995. – 748 p.
8. *Бігняк О. В.* Підприємництво як предмет регулювання в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04 / О. В. Бігняк. – Донецьк, 2007. – 19 с.
9. *Фишер С.* Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи ; общ. ред. и предисл. Г. Г. Сапова ; пер. Е. Е. Балашова. – М. : Дело ЛТД, 1998. – 864 с.
10. *Жаліло Я. А.* Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : моногр. / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2009. – 336 с.
11. *Тропіна В. Б.* Фіскальне забезпечення реалізації соціальної функції держави в Україні : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.08. / В. Б. Тропіна. – К., 2009. – 36 с.
12. *Єщенко П. С.* Подолання ринкового романтизму і фундаменталізму – економічний імператив сучасності / П. С. Єщенко, А. Г. Арсеєнко // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 2. – С. 7-25.
13. *Audretsch David B.* The Market and the State : Government Policy towards Business in Europe, Japan, and the USA / D. B. Audretsch. – New York : University Press, 1989. – 325 p.
14. *Brody E. D.* Business and Its Legal Environment / E. D. Brody. – Lexington : D. C. Heath and Company, 1986. – 857 p.
15. *Дубоносова А. С.* Правове регулювання об'єкта оподаткування : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / А. С. Дубоносова. – Х., 2009. – 214 с.