

Практичні проблеми управління знаннями визначаються процесами передачі знань всередині організації, обміну знаннями між працівниками.

Побудова системи управління знаннями на основі ідентифікації інтелектуальних активів, створення основ оргкультури та оргструктури системи управління знаннями забезпечить динамічну сталість цієї системи.

Подальші дослідження у цьому напрямку повинні стосуватись розробки методик ідентифікації та аналізу стану інтелектуальних активів, опису української практики застосування систем управління знаннями.

1. Karl M. WIIG. *Knowledge Management: An introduction and Perspective // The journal of Knowledge Management.* – 1997. – Vol.1, N1. 2. Маричева М. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями. *www.management.com.ua*. 3. Вавжисяк Б. Виклик майбутнього // *Синергія.* – 2001. – № 1(2), – С. 2327. 4. Мартич А. Ключова компетенція персоналу // *Синергія.* – 2001. – № 1(2). – С. 28–31. 5. Брукинг Э. *Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. // Под ред. Л.Н. Ковалик– СПб., 2001.* 6. Мойсесенко І.П. *Інтелектуальна складова інноваційного потенціалу підприємства: Матеріал ІІ міжнародної наук.-практ. конф. „Розвиток науково-технологічних парків та інноваційних структур інших типів: Україна і світовий досвід”.* – Львів, 2003. – С.67–72.

УДК 338.8

Р. Дименко

Київський національний торгово-економічний університет

КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

© Дименко Р., 2004

Розглянуто формування критеріїв та обґрунтування системи показників ефективності розроблення та реалізації конкурентних стратегій підприємства.

Постановка проблеми. Задача розробки конкурентної стратегії фірми відповідно до ситуації, що склалася, є достатньо важкою, оскільки при цьому необхідно взяти до уваги багато зовнішніх та внутрішніх чинників, які можна поділити на дві групи: ті, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та ті, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію та можливості.

Жодна компанія не може досягти конкурентних переваг з усіх комерційних характеристик оцінної послуги і засобів просування на ринку. Необхідні вибір пріоритетів і вироблення стратегії, що:

- найбільшою мірою відповідали б тенденціям розвитку ринкової ситуації;
- найкращим способом діяльності, що використовує сильні сторони, компанії.

На відміну від тактичних дій на ринку, стратегія повинна бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг у довготривалому періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порівняльний аналіз товарно-цінової політики компаній, організації збуту і практики використання стимулювання продажів, фінансової стабільності, ефективного менеджменту пояснюють основні причини й умови конкурентних переваг.

Передусім помилки у сфері розробки стратегії конкуренції полягають у неправильних уявленнях про те, який ринок є найперспективнішим з погляду конкуренції. Часто вважають, що привабливі ринки – це ті, які розвиваються найшвидше або використовують новітні технології. Однак це далеко не так. Як показує практика, процвітаючі і перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, протекцію з боку держави, невибагливих споживачів, дешеву систему постачань і невелику кількість альтернативних галузей, здатних їх замінити. Бізнес, що ґрунтується на новітніх технологіях і високій ефективності, зазнав атак конкурентів, зростаючих ризиків банкрутства.

Необхідно також зазначити, що для багатьох компаній, насамперед українських, зміст конкуренції зводиться до того, щоб бути подібними до великих і могутніх закордонних конкурентів. Це додає впевненості у собі. Але наслідувати інших – означає позбавитися якоїсь конкурентної переваги, а також повторити помилки, що допускає компанія, тим самим збільшуючи негатив у своєму бізнесі.

Було б помилково стверджувати, що українські компанії не мають конкурентних переваг, однак далеко не усі компанії роблять зусилля для того, щоб не втратити їх. Наявність конкурентної переваги необхідно сприймати як здійснений факт, досягнуту мету, але це не повинно зупинити подальші пошуки компанії.

До загальної проблеми українських компаній у цьому питанні можна віднести такі ситуації. Стратегія спрямована або на копіювання, або на протидію конкурентам і майже не враховуються особливості системи керування цими компаніями, а також тип поведінки менеджменту компанії. Разом з тим, підходи керівників компанії до ведення бізнесу, їхнє утворення, досвід, здібності й інші персональні характеристики багато в чому визначають можливі реакції на зміну ринку оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна проблема визначення ефективності полягає в тому, що мова йде про теоретичну конструкцію (приховані змінні), що не піддається прямому спостереженню. На цій базі повинні бути отримані показники (явні змінні), які необхідно використовувати для оцінки самої конструкції. У цьому зв'язку щодо результатів емпіричних досліджень може виникнути питання, чи дійсно ефективність є низькою або ж для її виміру використовуються неадекватні показники.

Ще одна проблема у визначенні ефективності конкурентної стратегії полягає у неможливості порівняльного аналізу кінцевого результату від реалізації стратегії. Можна вирахувати ефективність обраної стратегії відповідно до запланованих показників або досягнення – недосягнення цілей стратегії. Проте неможливо визначити, наскільки ефективною є обрана стратегія через те, що є невідомим результат від здійснення іншої стратегії.

У дослідженнях відзначається висока значущість для середньогалузевої рентабельності концентрації постачальників і рівня вхідних бар'єрів у галузь. Від вхідних бар'єрів залежить насамперед схоронність розходжень у рівнях рентабельності, тому що ці бар'єри ускладнюють проникнення в галузь потенційних конкурентів.

Ступінь же концентрації впливає на виникнення розходжень у рентабельності. Це ґрунтується на припущенні, що з ростом концентрації постачальників підвищується імовірність домовленості між ними про обмеження конкуренції, унаслідок чого її інтенсивність знижується. Правда, ступінь концентрації, згідно з численними дослідженнями, пояснює відносно невелику частину рентабельності. З теоретичної точки зору можна обґрунтувати, що концентрація постачальників впливає на інтенсивність конкуренції, однак остаточних висновків щодо цього робити не слід.

Більш придатною для визначення інтенсивності конкуренції може бути модель структурного аналізу, запропонована Портером, у рамках якої аналізується ступінь впливу на п'ять різних конкурентних сил.

Основний висновок з такого аналізу полягає в тому, що підприємство з високою інтенсивністю конкуренції визнається непривабливим. Тим самим модель може допомогти при ухваленні рішення. Однак вона не дає змоги зробити будь-які висновки із приводу ринкової стратегії. Рекомендація орієнтувати стратегію на конкурентну силу, що впливає на підприємство, вказує лише на основний стратегічний напрямок.

Пропонована компанією Boston Consulting Group матриця конкурентних переваг (матриця БКГ) виходить з того, що успіх підприємства значною мірою залежить від реалізованої стратегії.

Гостра критика використовуваної раніше Boston Consulting Group моделі ринкової частки була спонукальним мотивом розробки Томасом Йеннером матриці, де велика увага приділялася перевагам, що впливають з високої частки компанії на ринку. Однак прагнення до росту аж ніяк не є адекватним рецептом для усіх компаній. Багато досліджень показує, що результатів, що перевищують середні галузеві показники, досягають і невеликі підприємства.

На насичених ринках велика ринкова частка підприємства не робить значного впливу на витрати. Крім того, опір на неї змушує ігнорувати стратегії ринкових ніш і ринкової диференціації, для яких аспекти ринкової частки і витрат часто є другорядними.

Матриця конкурентних переваг дає змогу врахувати, що за допомогою аналізу ринкового зростання ситуація в галузі не описується з достатньою повнотою. Стратегічний принцип інвестування в зростаючі ринки виявляється не завжди виправданим, тому що високі темпи ринкового росту жодним чином не гарантують високої норми прибутку і кінцевого успіху підприємства. Навпаки, на стагнуючих ринках нерідко з'являються підприємства, що домагаються значної норми прибутку в результаті зміни правил гри в конкурентній боротьбі.

При завоюванні конкурентної переваги головна роль належить самому підприємству, конкурентам і клієнтам. Ці три елементи утворюють остов стратегічного трикутника, що може розглядатися як вихідна база для ідентифікації переваг. Орієнтація на цю модель показує, що для її досягнення недостатньо мати тільки гарні товари і послуги, підприємство в цілому повинно стати кращим від своїх конкурентів. При цьому явно проглядається важливість трансформації внутрішніх ресурсів і здібностей у чітко сприймаючих клієнтурую переваг.

Можна виділити три вимоги, де визначення параметрів переваг можна охарактеризувати як конкурентне:

- здатність забезпечити підприємству ринкове становище на тривалий час, що вигідно відрізняє його від конкурентів (унікальний збутовий проект);
- націленість на специфічні запити клієнта, що дає змогу принести релевантну користь цільовій групі споживачів;
- опора на специфічні, оригінальні здібності і ресурси підприємства, що не піддаються імітації з боку конкурентів.

Вихідною базою для досягнення конкурентних переваг є перевага підприємства у сфері цін та послуг. Що стосується переваги щодо ринкових послуг, то вони в багатьох галузях відрізняються. Часто поряд з перевагами у сфері якості виступають такі чинники, як сервіс, дизайн, ступінь інноваційності, система збуту, репутація товару.

Розглянемо спрощену модель, припускаючи, що існують лише дві фірми: фірма-лідер і нова фірма, що виходить на ринок. Нова фірма не знає попиту, але знає, по-перше, що цією інформацією володіє фірма-лідер; по-друге, що фірма-лідер при встановленні ціни буде враховувати реакцію інших фірм, що є присутніми на ринку. Це дає можливість говорити про ринкові умови на основі дії фірми-лідера. У таких умовах з'являється можливість планувати обсяг випуску продукту, що збільшує її прибуток з мінімальним ризиком і невизначеністю параметрів попиту на ринку. Стратегій може бути безліч, наприклад, цінова: призначити низьку ціну в деякий момент часу, або призначити високу ціну в момент (t), якщо інша фірма призначила високу ціну в момент (t-1).

Таке стратегічне поведіння фірми, коли при виборі варіанта дії (ціни, кількості і якості товару), фірма бере до уваги можливі відповідні вчинки конкурентів. Це діє і на ринках, де конкурують небагато досить великих фірм, які, маючи визначений вплив, усе-таки змушені рахуватися з наявністю і поведінням інших учасників ринку. Теорія передбачає розвиток інструментарію економічного аналізу глибокого дослідження ринкових структур. Припустимо, що на ринку діють дві фірми, які виробляють однорідний продукт. При цьому вхід на ринок для інших фірм закритий, тому основна боротьба розгортається тільки між цими двома фірмами. Метою кожної фірми є збільшення прибутку. Відсутні угоди фірм одна з одною. Фірми призначають ціни одночасно, так що кожна не може прогнозувати реакцію конкурента на зроблений нею самою вибір. Але якщо одна фірма зможе скоріше вивести цей товар на ринок, то конкурентні переваги будуть за нею.

За допомогою різних методів дослідження можливий аналіз економічного вибору, з яким стикаються фірми, що виробляють, і фірми, що споживають. Відправними точками аналізу в цьому випадку є як об'єктивні характеристики галузей, так і закономірності прийняття оптимальних рішень.

Стілка конкурентна перевага – це відмінність (у вигідну сторону) торговельної пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків роблять вибір на його користь. Перевага досягається завдяки створенню товарів, що за характеристиками або рівнем супутнього обслуговування переважає продукцію конкурентів або мають меншу ціну. Коли фірмі вдається сформуванати конкурентні переваги, вона завойовує велику частку ринку, дістає високий прибуток і має можливість відбити атаки конкурентів.

Пошук конкурентних переваг починається з виявлення тих благ і вигод, що особливо високо оцінюються споживачами. Цінність для покупців – це корисність або повне задоволення, яке вони одержують при використанні товару, а також мінімальні ціна й операційні витрати протягом усього терміну служби продукту.

Компанія створює цінність для споживачів, збільшуючи корисність товару (пропонуючи товари, що за характеристиками переважають продукти конкурентів), зменшуючи ціну або скорочуючи інші витрати володіння. Високі витрати володіння визначаються конструкцією товару і, таким чином, розглядаються як складові його корисності. Високі витрати володіння зменшують корисність товару, низькі витрати – підвищують привабливість пропозиції. Отже, вибір споживача можна подати у вигляді рівняння:

$$[\text{Цінність}] = [\text{Корисність}] - [\text{Ціна}]$$

Крім пропозиції високої цінності для споживачів, конкурентні переваги повинні бути вигідні і для самої фірми. Прибуток від реалізації товару виражається простим рівнянням:

$$[\text{Прибуток}] = [\text{Ціна}] - [\text{Витрати}]$$

Ці рівняння, що виражають цінність для споживачів і прибуток для фірми, показують, що існують три основні способи створення вагової відмінної переваги:

- Менеджмент компанії знаходить шляхи збільшення корисності без відповідного росту витрат.

- Зниження витрат при збереженні рівня корисності.

- Компанія займає нове положення на ринку і виходить на інші рівні корисності і ціни.

Корисність – загальноприйнятий економічний термін, що виражає передбачуване задоволення потреб у результаті використання або володіння товарами або послугами. Часто в літературі, в якій висвітлюються питання керування, її ще називають «якістю». Корисність передбачає якість або задоволення споживачів – це завжди сполучення раціональних економічних чинників і суб'єктивної оцінки іміжду товару. На ринках товарів виробничого призначення, де закупівлями займаються професіонали, переважають економічні чинники. Покупці вибирають постачальників, які пропонують їм велику економічну вигоду. На споживчих ринках головну роль відіграє імідж товару, переданий маркою, а на ринках послуг – професіоналізм й участь торговельного персоналу продавця.

При розробці і здійсненні успішної стратегії багато складних проблем виходить зсередини. Існує безліч внутрішніх чинників, які заважають менеджерам розробити ефективну стратегію і зробити правильний вибір, від якого залежить будь-яка стратегія.

Те, що думають менеджери про конкуренцію, як вони оцінюють свої результати, структуру організації і систему стимулювання, – все це робить вплив на вибір стратегії або, що більш поширено, на вибір нестратегії. Відділення стратегії від найрезультативнішого процесу неправильне. Немає ніякої значущої відмінності стратегії від результативного процесу, тому що стратегія є добре продуманими і розрахованими рішеннями в тому, як направляти конкретну діяльність і як повинні працювати ланцюжки цінностей. Фактично відмінність спостерігається не між стратегією і результативним процесом, а між розвитком системи управління, виробництва і позиціонуванням.

Розвиток системи управління і виробництва включає багатогранну діяльність, яка підходила б будь-якому підприємству, тобто робити те ж саме, що і конкуренти, але робити це краще. Стратегія ж полягає в пошуку і розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби не тільки тому, що це найуніверсальніший спосіб конкурентної боротьби, а тому, що він дає можливість компанії побудувати діяльність свого ланцюжка цінностей в індивідуальний,

неповторний спосіб. Стратегія — це вироблення особливого виду цінності (товару), а не спроба проводити той самий вид цінності (товару), тільки краще.

Вдосконалення системи управління, виробництва і стратегія не є взаємовиключними. Обидва ці чинники повинні існувати. Вдосконалення системи управління і виробництва є досить складним завданням. В цій сфері дуже важко зберегти перевагу, оскільки конкуренти також намагаються це зробити. В основу реальної переваги покладено відмінності в стратегічній позиції, підкріплені відповідною діяльністю. Більшість з того, що роблять менеджери, лежить у сфері вдосконалення системи управління і виробництва, в спробах знайти добрі і якнайкращі універсальні способи конкурентної боротьби.

Багато чинників, пов'язаних з організаційними питаннями, спрямовано проти стратегії. Один з цих чинників – це межі сприйняття (когнітивні межі). Вони відносяться до того, як менеджери сприймають конкурентну боротьбу, і позначають ті межі, з якими стикаються окремі працівники і групи при вирішенні складних проблем. Багато менеджерів не зовсім адекватно розуміють конкуренцію. Вони вважають, що тут найголовніше – вдосконалення системи управління і виробництва, і вважають, що це найкращий спосіб конкурентної боротьби. Тому їх інтерес обмежується пошуком кращих технологій і з'ясуванням потреб покупця. В цих сферах вони і прагнуть стати першими. На жаль, таке мислення робить неможливим досягнення такої переваги, яка може довгий час зберігатися. Це приводить лише до тимчасової переваги, яка легко повторюється конкурентами.

Таке розуміння конкуренції складалося частково завдяки літературі. Описуючи «нову економіку», деякі автори заявляють, що ніякої переваги не можна зберегти. Через швидкі зміни у підприємств немає вибору, окрім як залишатися рухомими, гнучкими і уміти швидко пристосовуватися. Це, звичайно, правильно, але лише частково. Така точка зору приводить лише до конкуренції систем управління і виробництва. Але конкуренція якраз і приводить до виправдання вищезазначених прогнозів. Конкуренти починають проводити на ринок ті самі товари, надавати ті самі послуги. В таких умовах не можна зберегти перевагу. Покупцям доводиться ґрунтувати свій вибір на цінах, оскільки інші параметри вибору тим часом або іншим виробником відсутні. Це призводить до зниження цін в галузі.

Однією із складних концептуальних проблем є пошук індивідуального, неповторного становища компанії на ринку, яке ґрунтується на тісній взаємодії всіх видів діяльності. Стратегія включає когнітивну проблему, що базується на умінні бачити цілісну картину, складену з численних окремих складових. І ця проблема становить велику складність (і інтерес) для її вирішення, і якщо порівняти її з проблемою вдосконалення системи управління і виробництва, то можна переконатися, що остання не досить складна з погляду когнітивного чинника. В останньому випадку цілком можливо розбити проблему на складові частини (окремі види діяльності), зажадати від менеджерів, аби вони спромоглися знайти способи поліпшення ситуації і упровадити їх в практику.

Багато інших проблем зосереджено навколо системи оцінки. Багато підприємств не вміють правильно оцінювати свою діяльність. Наприклад, основною функцією доданої економічної вартості є те, що при оцінці своєї діяльності підприємство повинно робити звіт за вартість капіталу. Застосовуючи такі системи оцінки, як доходи або об'єм випуску продукції, компанії тим самим мають тенденцію завищувати доходи для невеликих виробництв. Звичайний спосіб ведення бухгалтерії недооцінює обсяг фактично виконаної роботи (тобто реальну вартість продукції), оскільки, наприклад, складні виробничі лінії вимагають більшого обсягу робіт для своєї установки і подальшої експлуатації. В результаті компанії заробляють прибуток лише від малої частки того, що вони роблять. І цей прибуток потім витрачається на інші види діяльності, які здійснює ця компанія. Усі ці помилки в системі оцінки працюють проти стратегії. Маючи помилкову систему оцінки, керівництво вважає, що покращує прибутковість компанії, розширяючи виробництво. Точна система оцінки покаже, що велика частина прибутку компанії, приходить від тих виробництв, де цей прибуток можна явно знайти, де вона помітна, і розширення стратегії фактично знищить цей прибуток, а не збільшить її. Тобто нинішні системи оцінки працюють також проти стратегії.

Третя сфера проблем відноситься до структури організації і системи оплати. І тут також є сили, які спрямовані проти стратегії, сили, які підтримують конкуренцію систем управління і виробництва. У разі, якщо вибір неправильний, – конкуруючі підприємства досягають успіху «на очах» у керівництва. Це створює цілу серію проблем, пов'язаних як з акціонерами, так і з ситуацією усередині самого підприємства. Ці проблеми примушують як старших менеджерів, так і менеджерів середньої ланки дотримуватися безпечної політики. Ця політика пов'язана з використанням вже прийнятої у галузі системи управління і виробництва або із застосуванням більш передової моделі цієї системи. Це – безпечний вид діяльності, тому що він полегшує задачу контролю і тут немає необхідності роздумувати про придатність або непридатність стратегічних відмінностей. Чим більше повноважень для «ухвалення рішень» надається більш низьким ланкам управління і виробництва, тим більшим є ризик сповзання до простого вдосконалення системи управління і виробництва на функціональному (виробничому) рівні. Наприклад, якщо генеральний директор доручає відділу маркетингу вирішувати питання, пов'язане з поліпшенням і вдосконаленням маркетингу компанії, то цей відділ стане займатися пошуком кращих способів маркетингу, які існують в інших компаніях, з метою їх копіювання і адаптації до умов своєї компанії. Те саме робитимуть і науково-дослідні відділи, і виробничі відділи і інші підрозділи компанії. Усе це закінчиться тим, що метод ведення конкурентної боротьби цієї компанії буде представлений у вигляді складових методів її функціональних підрозділів. Необхідно зазначити, що якщо у генерального директора відсутня цілісна перспектива, цілісне розуміння процесів і подій, то дуже важко говорити про будь-яку стратегію. Звичайно, до завдань генерального директора входить пояснити відділу маркетингу, що політика цього відділу усередині компанії повинна зачіпати ширші аспекти, ніж просто система управління і виробництва. Це пояснюється особливим, окремим позиціонуванням компанії. Отже, делегування повноважень в цьому разі працює проти стратегії, хоча і відіграє позитивну роль у вдосконаленні системи управління і виробництва.

Якщо подивитись на структури нижнього рівня компанії, то можна зауважити, що працівники також віддають перевагу стратегічним питанням. Більшість працівників оцінює самих себе крізь призму власної професії – будь-то інженер, продавець, рекламний агент, програміст. Вони порівнюють себе в межах споріднених їм груп, — наприклад, інженери порівнюють себе з такими самими інженерами тощо. Тобто зіставлення йде по лінії успіху або неуспіху діяльності. Ще один приклад суперечності стратегії, пов'язаний з системою оплати праці. Індивідуальність становища підприємства на ринку призводить до того, що одні і ті самі навикі і досвід мають високу цінність на одному підприємстві і не цінуються на іншому, що дотримується іншої стратегії. При такому розумінні виходить, що чим більш унікальна стратегія підприємства, тим менше у її працівників можливості відстоювати свої власні інтереси. Ринкова ціна таких працівників стає нижчою, і вони можуть представляти інтерес хіба що для тих конкуруючих організацій, які поставили собі за мету копіювати стратегії цього підприємства. Водночас працівники мають власний інтерес протистояти цій стратегії. Особливо це помітно на тих підприємствах, де стаж роботи співробітників в компанії не дуже великий. В таких організаціях спостерігається тенденція до конкуренції в системі управління і виробництва, до різного роду імітацій.

Основа будь-якої стратегії – це вміння встановлювати межі. Компанія повинна бачити ті межі, які вона збирається досягти на ринку. Компанія також повинна правильно оцінювати, що і кому вона збирається поставляти. Джерела стратегічного становища – це три базові типи меж.

По-перше, визначити і обмежити пропоновану компанією номенклатуру товарів або послуг – «варіативне позиціонування». По-друге, провести розмежування кола клієнтів на основі їх потреб. І, по-третє, компанія повинна обмежити коло споживачів, виходячи з принципів їх доступності. Для стратегічного позиціонування менеджери повинні уважно вивчити стан справ в своїй галузі, використовуючи усі ці три чинники, і визначити, чи існує для них вигідна ніша на ринку.

Стійке становище компанії на ринку забезпечується перевагами, які дає відповідність ланцюжка цінностей конкретним потребам. Переможцем часто виходить те підприємство, яке здатне знайти новий спосіб групування товарів (послуг) або споживачів.

Давно відомо, що можна виділити різні групи споживачів з різними потребами. Якщо зробити це творчо, то завжди можна знайти нову групу, а значить, і нове позиціонування. Проте для підтримки позиціонування недостатньо одного споживчого сегмента, тут необхідно також задіяти і питання ланцюжка цінностей.

Третій тип ґрунтується на виділенні споживацьких груп, до яких можна знайти різні способи доступу. Для того, щоб на певному місці бізнес був ефективний, вимагається працювати не так, як в інших місцях.

Одним з труднощів ефективного використання цих підходів до позиціонування полягає у винайденні прийняттого способу визначення меж в одному з трьох шляхів, для того, щоб затвердити свою унікальність. Для стратегії часто потрібне поєднання декількох способів. Переважно, складність полягає в тому, аби знайти і визначити те коло споживачів або товарів, які ще не стали стратегічною метою конкурентів. Також необхідно і чимсь поступитися, оскільки неможливо відразу всім догодити, тобто надавати однаково добрі послуги для обраного кола споживачів і для всіх інших одночасно.

Але й персонал компанії – важливе джерело конкурентних переваг, особливо на ринках, зорієнтованих на послуги. Відтворити послуги високої якості практично неможливо, оскільки вони визначаються культурою фірми, а також умінням її керівників наділити належними повноваженнями і зацікавити співробітників «передової лінії».

Вищі менеджери компанії повинні постійно вишукувати шляхи зниження витрат виробництва без зменшення корисності товару. Теоретики стратегії, спираючись на розробки М. Портера, стверджують, що перед фірмою завжди відкриті дві можливості: конкуренція, ґрунтується на витратах, і конкуренція, що ґрунтується на диференціації. Однак цей вибір є штучним. Сьогодні фірмі необхідний як низький рівень витрат, так і диференціювання, націлені на підвищення корисності. Невисокі витрати допомагають фірмі створити конкурентні переваги або шляхом зниження ціни для споживачів, або за допомогою інвестицій у товари, послуги, персонал, або в поліпшення іміджу.

На першому етапі проводиться аналіз структури витрат виробництва конкретного товару або витрат підрозділу фірми. Більшість систем калькуляції і вирахування витрат неефективні стосовно їхнього розподілу між конкретними підрозділами фірми, товарами або споживачами. Загальноприйняті правила бухгалтерського обліку найчастіше дають неправильне уявлення про щирі прибутковості різних підрозділів, тому багато фірм перейшли до обліку витрат за видами діяльності, що уможливило одержати реальну картину стану справ.

Керівництву компанії необхідно періодично проводити порівняльний аналіз свого ланцюжка створення цінностей з ланцюжками конкурентів, за підсумками якого визначається можливість зниження витрат, за допомогою відмовлення від видів діяльності, що не беруть участі у створенні цінності. Необхідно виявити, на які етапи створення цінності відводиться найбільша частка сумарних витрат. Зменшення витрат на основних етапах створення цінності означає одержання вагомої конкурентної переваги, незалежно від того, чи спрямовано воно на зниження цін або зміцнення іміджу.

Конкурентна перевага досягається тоді, коли компанія пропонує покупцеві товар унікальної цінності. Створивши перевагу, компанія встановлює вищі ціни на свій товар і дістає високий прибуток. Конкурентна перевага може бути економічною, психологічною або економіко-психологічною. Економічна перевага особливо важлива для ділових ринків, на яких покупці прагнуть збільшити прибутковості своєї власної компанії.

Конкурентну перевагу одержують не ті, хто має у своєму розпорядженні необмежені ресурси, а ті, хто конструктивно мислить. Далеко не завжди умовою довготривалого зростання компанії є висока норма повернення інвестицій.

Конкурентна перевага компанії полягає в найбільш швидкому забезпеченні клієнтів новими інформаційними послугами і товарами, що будуть формувати ринки майбутнього.

Ще одна зі складностей оцінки результативності конкурентної стратегії полягає у неможливості зіставлення результатів обраної стратегії з результатами стратегій, що передували

прийняттю рішення, через невідомість реакції ринку на зміни у конкурентній боротьбі, запропонованих підприємством.

Результати прийнятого рішення можна оцінити лише за двома показниками: ефективністю роботи відповідно до запланованих показників (рівень виконання стратегії) та зміною становища та значущості підприємства на ринку.

Висновки. Саме тому менеджери підприємства повинні більше уваги приділяти стратегії. Після закінчення ери вдосконалення системи управління і виробництва все повинно повернутися до стратегії. Необхідно відновити минулу роль генерального директора. За останні декілька десятиріч роль генерального директора відійшла на другий план. Дуже багато високопоставлених керівників вважають, що їх обов'язок – укладати угоди і делегувати свої повноваження. В стратегічних питаннях генеральний директор відіграє головну роль. Необхідно завершити «еру», що ґрунтується на витратах і цінах, і перейти до ери диференційованого підходу (як до покупців, так і до конкурентів). Імітація негативно позначається на виборі споживача і на ціні товару. Імітація – це побічний продукт конкуренції у сфері виробничої ефективності. Необхідно перейти до іншого, вищого рівня розуміння – розуміння того, що невід'ємною частиною конкурентної боротьби є створення такого виду товару або послуги, який отримає найбільше споживацьке значення, а також встановлення різних цін на різні товари, якщо вони відрізняються за якістю і за тим, на який сегмент споживацького ринку вони розраховані.

1. Липиц І.В. *Выбор конкурентных стратегий для приватизированных предприятий.* – М., 1998. 2. *Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: научно-аналитический обзор.* – М., 1994. 3. Кныш М.И. *Конкурентные стратегии.* – СПб., 2000. 4. Портер Майкл Е. *Стратегия конкуренции* / Пер. з англ. К., 1998. 5. Портер Майкл Е. *Стратегия конкуренции: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. – К., 1997. 6. *Українська книга (про стан підготовки до навчального року)* / Освіта України. – 2001. – № 34. 7. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический маркетинг.* – М., 2000. 8. Фатхутдинов Р.А. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.* – М., 2000.

УДК 336.221:330.101.541

І.Й. Яремко

Львівський національний університет імені Івана Франка,
кафедра обліку і аудиту

СУЧАСНА ЕКОНОМІКА І ТЕОРІЯ ПІДПРИЄМСТВА

© Яремко І.Й., 2004

Розглянуто сукупність теоретичних і практичних проблем теорії підприємства. Проаналізовано відповідність основоположних засад теорії сучасним економічним проявам. Запропоновано використовувати елементи базового інструментарію концептуальної основи теорії підприємства.

The totality of theoretical and practical problems of the theory of an enterprise is viewed in the article. The conformity of basic principles of the theory with modern economic expressions is analyzed. The elements of basic instruments of conceptual principles of the theory of an enterprise are proposed.

Постановка проблеми. В умовах глобалістики і виникнення соціально-економічної формації інформаційно-інтелектуального типу, формування нової парадигми теорії підприємства вирізняється широким вектором наукових досліджень і наукового плюралізму. Це приводить до появи багатьох наукових засад теорії підприємства. Оскільки економіка підприємства відноситься