рішень іноземним інвестором. Прямі методи здійснюються державою централізовано та децентралізовано. В першому випадку державні органи беруть участь у процесі прийняття рішень на рівні підприємств; у другому держава передає національним державним чи приватним компаніям функції контролю над спільним підприємством чи діяльністю іноземного інвестора на підставі контрактної угоди. До даної групи методів належать також заохочувальні, обмежувальні, автоматичні та дискреційні методи. Заохочувальні та обмежувальні є набором засобів податкового, митного, валютного регулювання, за допомогою яких встановлюється той чи інший режим іноземного інвестування. Автоматичні методи передбачають заохочення чи обмеження певної господарської діяльності підприємств певної галузі відповідно до твердо встановлених загальнообов'язкових правил та дискреційних методів, що передбачають одиничне застосування заохочувальних або обмежувальних заходів до окремих підприємств, що є важливим для створення сприятливого клімату не для конкретної галузі, а для більшості галузей національної економіки [1,3,4,5].

Налагодження ефективної дії інвестиційного механізму і забезпечення сприятливого інвестиційного клімату, зокрема, є одним з найважливіших завдань, на яких повинна зосередити увагу держава в процесі реформування національної економіки.

1. Омельченко А.В. Інвестиційне право.К., 1999. 2. Коссак В. Іноземні інвестиції в Україні (цивільно-правовий аспект). Львів., 1996.3. Кузьмін О.Є. Стабільність очікується, прогрес під сумнівом // Діло. 1996. № 12. С.4. 4. Каганович І.З. Исследование макроэкономических отраслевых систем. Т., 1976. 5. Немец Ю., Райт Г. Державні фінанси: теорія і практика перехідного періоду в Центральній Європі. К., 1998.

УДК 658:339.138 (477)

Колос-Мазурик Л.А.
ДУ "Львівська політехніка", кафедра економіки підприємства і менеджменту

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ — ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Колос-Мазурик Л.А., 2000

У статті висвітлено проблеми взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства з розробленням стратегії конкуренції. Розглянуто важливість розроблення стратегії конкуренції та доведення її суті до кожного окремого працівника організації, а також чинники, що не дають змогу вітчизняним підприємствам системно підійти до вирішення проблем, що пов'язані з розробленням стратегії конкуренції та пошуком нових конкурентних переваг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

In the article problems of interconnection between enterprise's competitiveness and development of competitive strategies are described. Here importance of strategy's development and it's explanation to all employees of the company are presented. also obstacles that don't allow domestic enterprises to use system approach for some problems' that are linked with the competitive strategies development and search of new competitive advantages in order to improve its' competitiveness, solution are presented also.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Жодне з підприємств не зможе досягти переваг над конкурентами за всіма комерційними характеристиками товару і засобами його просування на ринку без вибору пріоритетів і розроблення стратегії, що найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкраще використовує сильні сторони діяльності підприємства.

Стратегія визначає ціль, задає певні директиви і план дій. Стратегія дає змогу використовувати творчість як керівній ланці управління, так і іншим працівникам, щоб забезпечити просування до мети підприємства.

Для того, щоб подолати безлад на сьогоднішньому ринку і завоювати свого покупця, підприємці постають перед невизначною кількістю можливостей, що створює проблему вибору. Їм не можна нехтувати жодною з них, але, водночас, підприємці не можуть і не хочуть випробовувати все. Це буде коштувати багато грошей, і крім цього, частина з того, що зробиться, ймовірно компенсуватиме іншу частину і вони залишаться ні з чим. Отже, щоб бути впевненим, що ви не втратили ніяких можливостей, потрібне широке мислення якомога більшої кількості людей, але їх необхідно сконцентрувати. І спосіб, яким це можна зробити – створення стратегій.

Стратегії забезпечують силу тяжіння,концентрацію зусиль. Щоб бути конкурентоспроможним підприємцем, треба бути готовим ризикувати, продумувати нові концепції, випробовувати нові технології. Але цьому властивий ризик, значно більший, ніж коли стратегія не є абсолютно чіткою. Але це також означає, що всі решта працівників підприємства мають також знати стратегію [1].

Великі підприємства мають відділи стратегічного планування, виконавці проводять наради з питань розробки стратегії, але більшість підприємств все ще не має людей, які відповідають за стратегічне планування. І це означає, що вони насправді не розуміють, що розроблення стратегії, як і маркетинг, – це базова діяльність. Ні маркетинг, ні розроблення маркетингових стратегій не є необов'язковими елементами.

Базова стратегія конкуренції – це основа конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему, що забезпечує переваги над конкурентами, є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать подальші маркетингові дії підприємств. Ця обставина визначає необхідність детального обгрунтування даної процедури на підприємстві.

Однак певні стереотипи, що сформувались останнім часом в підприємницьких колах щодо того, як необхідно конкурувати на вітчизняному ринку, значною мірою заважають системно підійти до розв'язання даної задачі. Передовсім це стосується хибного уявлення про те, який ринок є найперспективнішим з погляду конкуренції. Підприємці часто вважають, що привабливі ринки – це ті, що розвиваються швидше від інших або використовують досконалі технології. Але чи так це є насправді?

Як показує досвід, перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, протекції з боку держави, дешеву систему поставок і найменшу кількість альтернативних галузей, що здатні їх замінити. Бізнес з новими технологіями і високою ефективністю відчуває найбільше атак конкурентів, а тому імовірність банкрутства на таких ринках дуже велика.

Важливим є й те, що для невеликих підприємств зміст конкуренції зводиться до того, щоб бути подібними на своїх потужніших конкурентів. Їм це надає впевненості у собі, але наслідувати інших – це означає позбавити себе будь-якої переваги, а відсутність конкурентних переваг – найкоротший шлях до банкрутства. Деякі підприємства, що мають певні конкурентні переваги, не роблять ніяких зусиль для того, щоб не втратити їх. Наявність

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

конкурентної переваги необхідно сприймати як факт, іншими словами – це вже досягнута мета. Але не треба зупинятись, а, навпаки, треба шукати нові переваги.

З іншого боку, намагання бути першим у всіх сферах конкурентної боротьби, а також погоня за сьогоденними прибутками часто змушують підприємства відмовитись від раніше розробленої стратегії конкуренції, що вносить хаос в їх діяльність і не дає змоги зосередитись на довготермінових цілях конкурентної боротьби.

Питання, де конкурувати, на якому ринку отримувати прибуток завжди є одним з ключових в маркетинговій орієнтації підприємства. Однак надмірна концентрація на ньому за рахунок інших не менш важливих параметрів стратегії конкуренції часто призводить до негативних наслідків. Перенесення старих засобів, методів конкуренції на нові ринки не дає бажаних результатів. Часто, вирішуючи проблему вибору цільового ринку, підприємці випускають як, і за допомогою яких засобів можливе досягнення успіху.

Недостатньо уваги приділяється і визначенню початку і закінчення періоду використання розробленої стратегії конкуренції. Загальна тенденція скорочення життєвого циклу товару, збільшення кількості товару, зміна демографічних характеристик ринку, політичної ситуації в країні та інші динамічні фактори ускладнюють правильний вибір початку застосування нової стратегії конкуренції і періоду її використання на ринку. До загальних недоліків розроблення стратегії конкуренції можна зарахувати його слабку персональну орієнтацію. Часто стратегія орієнтована на протидію підприємствам-конкурентам і меншою мірою враховує особливості управління цими підприємствами, а особливо тип поведінки його керівників. Разом з тим, освіта керівників, їх підходи до ведення бізнесу, досвід, здібності та інші персональні характеристики великою мірою визначають можливості реакції на зміну ринку. Це означає, що стратегія конкуренції повинна розглядати як об'єкт суперництва не тільки підприємство, а і його апарат управління з властивим йому стилем керівництва, що дасть змогу точніше й адекватно реагувати на можливі заходи. Крім того, необхідно пам'ятати, що боротьба з конкурентами ведеться в остаточному підсумку за бюджет споживачів, і тому зміст конкурентної боротьби полягає не стільки в діях проти підприємств-суперників, скільки в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів.

Більшість українських підприємств не намагаються зробити свою стратегію чіткою і ясною і принципово не посвячують в неї своїх працівників. Як зазначалось вище – це велика помилка. Без чіткого розуміння стратегічної орієнтації підприємства неможливо планувати свою діяльність. Крім того, ефективність реалізації стратегії, а отже, і перевага над конкурентами багато в чому залежать від колективу. Кожний підрозділ підприємства повинен усвідомлено працювати на досягнення однієї і тієї ж поставленої мети. Всі перераховані недоліки реально існують в практиці конкуренції. Узагальнення теорії і практики конкуренції дає змогу виділити п'ять таких схем – базових стратегій конкуренції, що мають певні переваги, але й не позбавлені недоліків:

1. Стратегія зниження собівартості продукції.
2. Стратегія диференціації продукції.
3. Стратегія сегментування ринку.
4. Стратегія застосування нововведень.
5. Стратегія негайного реагування на потребу ринку.

Головною процедурою вибору повинна бути зважена оцінка сильних і слабких сторін кожної стратегії і реальних можливостей підприємства щодо її використання в умовах кон'юнктури ринку, що склалася. Базові стратегії конкуренції суттєво відрізняються харак-

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

тером досягнення конкурентних переваг. У зв'язку з цим виникає запитання: чи можливо одночасно використовувати декілька базових стратегій в рамках однієї виробничої структури? М. Портер пропонує зосередитись на одній з альтернатив через їх фундаментальні несумісності [2]. Відповідно до міркувань М. Портера, якщо в стратегічній орієнтації присутні декілька стратегій, то це означає, що відповідні конкурентні переваги можуть бути досягнені концентрацією ресурсів підприємства на декількох напрямках. Для цього всі товари, що використовуються в рамках різних стратегій конкуренції, не повинні вироблятися в одному і тому ж виробничому підрозділі. Їх розподіл на окремі виробничі програми за принципом "виробництво – товар – ринок" повинен привести до виділення окремих спеціалізованих виробництв. Кожна з даних структур, отже, буде орієнтована на реалізацію індивідуальних стратегій. Надалі підприємство, що має спеціалізовані виробничі підрозділи, повинно особливу увагу приділити координації робіт для повнішого виконання завдань, що стоять перед підприємством загалом. Але чи завжди це можливо на практиці? Так, якщо це стосується крупних підприємств, що мають необхідні фінансові й матеріальні ресурси. Нестабільність ринку, хронічна нестача дешевих ресурсів, висока інфляція витрат не дає змогу більшості українських підприємств керуватися цими рекомендаціями. Окрім того, сучасні підходи виробничого менеджменту говорять про те, що суміщення стратегій конкуренції в рамках одного підприємства не тільки можливі, але й часто ефективніші.

Так чи інакше, яким би проблемним не було формування стратегій конкуренції, цей процес є обов'язковим для кожного підприємства, яке хоче вижити в конкурентній боротьбі, тобто піклується про збільшення своїх конкурентних переваг і своєї конкурентоспроможності загалом.

1. Zyman S. End of Marketing As We Know It. London, 1999. 2. Porter M.E. Strategy Under Conditions of Adversity // Discussion paper. Harvard Graduate School of Business Administration, 1976.

УДК 330.014.22

Сінявська Х.
Жешівська політехніка, Польща

ПРИНЦИПИ ПІДГОТОВКИ ОСНОВНИХ ДОКУМЕНТІВ З БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗГІДНО З ВИМОГАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

© Сінявська Х., 2000

В роботі розкриті зміст та форма основних документів бухгалтерської звітності згідно з вимогами Європейського союзу. Аналіз інформації, яка міститься в цій документації, дає змогу характеризувати сфери діяльності підприємства і повинен використовуватися менеджерами фірм для прийняття відповідних рішень.

In work is reveal contents and form of main accounting reporting documents according to requirements of European Alliance. Analysis information, which is present in this documentation, enables more deeply to characterise scopes of enterprise activity and subjects to use by managers the companies for taking the corresponding to decisions.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua