

На нашу думку удосконалення податкової політики має сприяти суттєвому зростанню попиту підприємств на інвестиційні товари і на цій основі – розширенню їх виробництва. Щоб забезпечити стимулюючу роль податкової політики і покращити інвестиційний клімат в Україні необхідно:

- розробити комплекс заходів, в тому числі податкових, які забезпечували б активізацію інвестиційної діяльності комерційних банків;
- активізувати приватизаційні процеси з чітким визначенням і гарантуванням прав власності;
- демонополізувати економіку, що змусить підприємства реагувати на зростання сукупного попиту не підвищенням цін, а розширенням виробництва;
- стабілізувати інфляційні процеси, що посилять привабливість інвестицій;
- стабілізувати політичну і правову ситуацію, що сприятиме посиленню впевненості інвесторів.

Держава повинна дати шанс платникам податків запобігати податковим конфліктам і надати умови для цивілізованого податкового планування. Заходи, використовувані державою в боротьбі з недобросовісними платниками податків, не повинні відбиватися на добросовісних.

Література

1. Наказ ДПАУ № 201 “Про затвердження нової редакції Методичних рекомендацій по складанню плану-графіку проведення планових виїзних перевірок суб’єктів господарювання” від 28.03.2008 р.
2. Наказ ДПАУ № 210 “Завдання по середньогалузевому рівню податкової віддачі за підсумками декларування податку на прибуток у I кварталі 2008 року” від 3.04.2008 р. // <http://organizations.finance.ua/ru/info/~974>
3. Податкову систему України оцінили по гідності // <http://biz.citata.ua/ru/?print>
4. П’ять найзручніших податкових систем // <http://news.finance.ua/ru/orgsrc/~2/0/974/118281>
5. http://www.consult.kharkov.ua/?page=useful_show&useful_id=483

УДК 339.137.2:334.716

О. П. ГОРЛОВА

Одеський державний економічний університет

СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З КОРОТКИМ ВИРОБНИЧИМ ЦИКЛОМ

У статті розглядаються методологічні аспекти аналізу стратегічної конкурентоспроможності підприємства. На основі критичного аналізу публікацій останніх років показано, що цей аналіз не може бути проведений на підставі універсальних методів, без урахування галузевих і ринкових особливостей. Запропоновано підхід до аналізу та визначення стратегічної конкурентоспроможності підприємства на основі виділення та комплексної оцінки потужності і потенціалу різних джерел конкурентних переваг.

The paper discusses some methodological aspects of strategic analysis of competitive advantages and entire competitiveness of a firm. A universal approach to build up and maintain such advantages describes as insufficient since it does not allow properly adapting a company to particularities of a given branch. A more precise approach is proposed that includes a definition and evaluation of power and potential of sources of competitiveness of different origin.

Постановка проблеми. Однією з головних рис сучасного зовнішнього середовища підприємства є стрімкі зміни, що підвищують роль і водночас ускладнюють завдання створення, підтримки та стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства. У відповідь на ці стрімкі зміни спостерігається стійка тенденція до скорочення тривалості виробничого циклу. Короткий виробничий цикл дозволяє підприємству швидше адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. На перший погляд, це повинно сприяти підвищенню конкурентоспроможності такого підприємства. Але, з іншої точки зору, продукція з коротким виробничим циклом може мати довгий, навіть дуже довгий життєвий цикл, скорочення якого проблематично або неможливо. Труднощі із скороченням життєвого циклу продукції як правило пов’язані з дуже низькою ймовірністю появи інновацій в товарній категорії чи галузі. Це означає необхідність відмови від універсального підходу до визначення чинників стратегічної конкурентоспроможності підприємств, який панує в публікаціях за даною тематикою, і визначення методичних основ стратегічної оцінки конкурентоспроможності для підприємств, які виготовляють продукцію з коротким виробничим циклом та довгим життєвим циклом.

Аналіз останніх публікацій. Багато публікацій в Україні та за її межами присвячено проблемам взаємозв’язку та взаємодії конкурентоспроможності підприємства, його стратегії, інноваційної діяльності та управління якістю. Протягом останніх десяти років склалися певні підходи до визначення та формування конкурентоспроможності підприємств, які різною мірою враховують вказані взаємозв’язки. Проте, на жаль, в багатьох випадках теоретичні концепції конкурентоспроможності дають можливість проаналізувати минулу історію підприємства, але не здатні визначити оптимальну стратегію на майбутнє. З даної позиції значна кількість

наявних визначень є невідповідною, а саме, неузгодженою з завданням управління підприємством щодо створення конкурентоспроможності останнього. Головні недоліки визначень наводяться нижче.

1. Одновимірність поняття. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат ефективності його виробничої діяльності, або відмінності продуктів (процесів, ресурсів, компетенцій) від відповідних позицій конкурентів. Критичний аналіз даного недоліку проведений О.В. Міловим [1, с. 6–9].

2. Статичність. Конкурентоспроможність підприємства визначається як властивість (ознака) системи, яка характеризує спроможність підприємств протистояти конкурентам в економічному суперництві [2, с. 87]. Однак, конкурентоспроможність не є властивістю наданою, завжди притаманною підприємству, вона потребує створення, постійної підтримки та удосконалення, а відтак, змінюється в часі під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Деякі автори взагалі уникають поняття конкурентоспроможності і розглядають тільки сукупність конкурентних переваг. Це пов'язано з поширенням в теорії та практиці управління погляду, що в світі глобальної конкуренції успіх підприємства, а також його тривала стійкість, залежать в першу чергу від еластичності та швидкості діяльності, інноваційності, а також вмінь здобувати конкурентні переваги. Так, Р. Хаффер представляє конкурентні переваги як центральний пункт концептуальної моделі конкурентної поведінки підприємства [4, с. 11]. Не можна погодитись з окресленням поняття конкурентоспроможності підприємства з процесу досягнення підприємством певного рівня успіху на ринку (ринках) і постійного підвищення цього рівня. З іншого боку, модель Р. Хаффера допомагає сформулювати означення конкурентоспроможності підприємства, яке буде містити концептуальний підхід до створення (підтримання, розвитку) цієї конкурентоспроможності і відповідати завданням управління конкурентоспроможністю. Модель Р. Хаффера демонструє чіткий зв'язок успіху підприємства на ринку, його конкурентних переваг, стратегії, інноваційної діяльності та управління якістю.

Таким чином, з позиції управління конкурентоспроможністю підприємства останню слід означити як здатність підприємства формувати, оперативно коректувати та оновлювати сукупність внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг на сталій основі через визначення унікальної конфігурації стратегічних інструментів конкуренції і досягати на цій підставі певного рівня успіху на конкретних ринках. В даному означенні чітко вказані об'єкти стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства, які з різною мірою деталізації розглядаються в публікаціях з стратегічного менеджменту та маркетингу. Для практичного застосування пропонується універсальний алгоритм стратегічного аналізу можливостей підприємства досягнути встановленого рівня конкурентоспроможності в певному періоді в майбутньому. Він включає наступні етапи: визначення кола підприємств-конкурентів, збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, формування системи оцінювальних показників, опрацювання інформації та отримання загальної оцінки стану конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічна оцінка конкурентоспроможності підприємства останнім часом викликає підвищену зацікавленість з боку теорії та практики управління, тому в усіх дослідженнях, присвячених конкурентоспроможності підприємства, розглядаються різні аспекти цієї проблеми, зокрема питання комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. В рамках останнього напрямку залишаються невирішеними низка питань. Треба виділити дві групи таких питань: загальні, які мають універсальний характер; спеціальні, які характерні для оцінки групи підприємств, котрі виділені за певною ознакою.

До загальних (універсальних) проблем стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться наступні: 1) проблема оцінки ступеня задоволення та лояльності споживачів. Ця частина показників, що визначають одну з складових конкурентоспроможності підприємства, є слабо розробленою, слабо пов'язаною з показниками інших складових конкурентоспроможності підприємства: ринковою активністю та фінансовим станом [3, с. 114, 117–120]. В економічній літературі розглядається кілька видів конкуренції, при аналізі яких досліджуються тільки постачальники товарів на ринок та їх поведінка, але ніяк не вивчаються властивості споживачів і вплив цих властивостей на конкуренцію та конкурентоспроможність товару [4, с. 76]; 2) відсутність методики довгострокового прогнозування конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства як первинні використовуються показники, які віддзеркалюють фактичні результати функціонування підприємства і які значною мірою визначаються чинниками зовнішнього середовища швидкої дії та характеризують конкурентоспроможність підприємства досить опосередковано [2, с. 95]; 3) не враховуються темпи зміни чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності в перспективі [5, с. 162].

Систематизація і аналіз спеціальних проблем стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства не здійснювались. Спеціальні проблеми розглядаються для окремих галузей. Проте, в межах будь-якої галузі можна виділити велику кількість ринків з різними конфігураціями чинників конкурентоспроможності підприємств. Тому міжгалузеве дослідження дозволить виявити спорідненість чинників конкурентоспроможності підприємств в тривимірному вигляді: для певних груп підприємств, ринків та продуктів, виділених за різними ознаками. Цей напрям набуває ще більшої актуальності у зв'язку з розвитком великих форм підприємств, які поєднують різні види бізнесу, зокрема акціонерних товариств [6, с. 126]. Однією з тенденцій в структурних змінах економіки України є швидкі темпи зростання обсягів виробництва на підприємствах з коротким виробничим циклом. Завдяки високій оборотності обігових коштів та прибутковості вони підвищували фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Такі підприємства збільшували масштаби виробництва та поширювали границі бізнесу. Але на ринках такої продукції швидко підвищувалась інтенсивність конкуренції, зокрема з боку іноземних виробників, і короткий цикл

виробництва швидко переставав бути вирішальним чинником їх конкурентоспроможності. Так, майже зникає легка промисловість, частка якої в загальному обсязі промислового виробництва знижується: 2001 р. – 1,4 %, 2005 р. – 1,1 %, 2007 р. – 1,0 %, 2009 р. – 0,9 % [6, с. 121]. Питання підтримки та розвитку конкурентоспроможності вітчизняного виробництва визначається дуже актуальним в межах державного завдання визначення потенціалу імпортозаміщення за кожним напрямом промислового виробництва й у розрізі окремих продуктів [6, с. 125].

Метою дослідження є виявлення тенденцій формування нових конфігурацій чинників конкурентоспроможності підприємств з коротким циклом виробництва та впливу цих чинників на кінцеву комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємств в стратегічному аспекті.

Основні результати дослідження. З метою уточнення масштабу поставленої проблеми та її значення для економіки необхідно визначити виробництва з коротким циклом і навіть окремі види продуктів. Короткий виробничий цикл мають ряд продуктів сфери матеріального виробництва, а також більшість продуктів нематеріальної сфери виробництва. Найбільш наочним прикладом для нашого дослідження є харчова промисловість, всі напрями виробництва та продукти якої, за невеликим виключенням, мають короткий виробничий цикл. При визначенні стратегічних пріоритетів та здійсненні стратегічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств даної галузі слід враховувати, що загострення конкуренції актуалізуватиме потребу в суттєвій модернізації виробництва та якості готової продукції, що вимагає реалізації інноваційної моделі розвитку галузі [7, с. 14]. Наголос на інноваційній моделі розвитку економіки взагалі ставиться сьогодні на державному рівні [6, с. 171–174].

Висока оборотність обігових коштів, підвищення загальної величини прибутку підприємств з коротким виробничим циклом створюють умови для розвитку всіх видів інноваційної діяльності підприємств і, завдяки цьому, створенню тимчасових монополій. Але статистичні дані свідчать про іншу ситуацію. Так, за період з 2001 по 2008 рр. темпами, вищими за середньогалузевий показник нарощувала обсяги виробництва м'ясна галузь, але її технічна модернізація знаходиться на такому ж низькому рівні, як у галузей, які відставали в своєму розвитку (молочна, борошномельно-круп'яна, хлібопекарська, цукрова). Треба зазначити, що вище наведені галузі, котрі відстають від середньогалузевого показника, також як і випереджаюча галузь, щорічно нарощували обсяги виробництва та реалізації продукції.

Для стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства ключовим моментом є визначення можливостей або обмежень для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Ці можливості та обмеження треба шукати всередині й зовні підприємства. Сукупність таких можливостей та обмежень прийнято називати джерелами конкурентних переваг. Незважаючи на важливу роль джерел конкурентних переваг для майбутнього кожного підприємства, в теорії та практиці не приділяється належної уваги питанням їх систематизації й ранжування, а питання дослідження їх потужності та потенціалу навіть не ставиться. Під потужністю джерела конкурентних переваг ми розуміємо кількість конкурентних переваг певної якості, яку підприємство може отримувати з певною частотою при найбільш ефективному використанні даного джерела. Під потенціалом джерела конкурентних переваг розуміємо його наявну та перспективну здатність відтворювати та підтримувати конкурентні переваги підприємства. Потужність і потенціал треба також визначати для конкурентних переваг. Під потужністю конкурентних переваг розуміємо максимальну величину ефекту (успіху), яку підприємство може отримати в найкращих конкурентних умовах. Під потенціалом конкурентних переваг розуміємо їх наявну і перспективну здатність відтворювати максимально можливу в певних умовах величину ефекту (успіху) підприємства.

Таким чином, слід виокремлювати два ключових взаємопов'язаних завдання стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства: а) оцінка потужності та потенціалу джерел конкурентних переваг підприємства; б) оцінка потужності та потенціалу існуючих конкурентних переваг підприємства. Такий постановці завдання найкращим чином відповідає підхід відомої компанії VCG, віддзеркалений в матриці конкурентних переваг [8, с. 32]. Матриця представляє чотири ситуації на ринку, які визначають можливості підприємства створювати конкурентні переваги різної вагомості (рис. 1).

		Кількість способів створення переваг		Багато
		Об'ємний ринок	Спеціалізація	
Порівняльний розмір переваги	Обмежений ринок		Фрагментований ринок	Мало
	Мало		Багато	

Рис. 1 – Матриця конкурентних переваг

Матриця конкурентних переваг передбачає отримання експертного висновку про те, до якого квадранту відноситься підприємство, що аналізується, і є радше підходом до оцінки конкурентоспроможного стану підприємства в майбутньому, ніж добре розробленим оціночним інструментом. Вона має безперечні переваги, а

сама, вона допомагає визначити стратегічні напрями розвитку підприємства, сформувавши портфель стратегій, підвищити ефективність розміщення або пересування ресурсів. Протипагу складають наступні вади: суб'єктивізм аналітиків; труднощі в розумінні та використанні у випадку потреби різних стратегій для різних продуктів; розглядаються тільки два чинники як ключові індикатори; припускається, що бізнес-одиниці є незалежними [9]. На нашу думку, матриця конкурентних переваг повинна застосовуватись саме для стратегічної оцінки конкурентоспроможності: вона представляє конкурентоспроможність підприємства як динамічну величину, що має власний потенціал для змін в майбутньому і певні темпи цих змін. Тобто є орієнтиром для подолання загальних проблем стратегічної оцінки конкурентоспроможності, наведених в даній статті вище. Саме ця означена перевага робить матрицю конкурентних переваг привабливим об'єктом досліджень і подальших розробок. Крім того, матриця явно визначає можливість та обмеження для створення конкурентних переваг, обумовлені саме галузеву належністю підприємства. Вона прямо визначає, що можливості однакових підприємств в різних галузях будуть відмінними.

Пропонується наступний механізм побудови матриці конкурентних переваг. Етап перший: аналіз потужності та потенціалу джерел конкурентних переваг. Етап другий: оцінка потужності та потенціалу конкурентних переваг, які визначені на попередньому етапі для підприємства, що аналізується. Етап третій: графічне зображення матриці з нанесеними значеннями характеристик конкурентних переваг та їх джерел, що були визначені на попередніх двох етапах; висновки.

Для реалізації запропонованого механізму треба насамперед зробити систематизований перелік джерел конкурентних переваг для аналізу. За основу візьмемо класифікацію Й. Кая, як найбільш повну з наявних. Він поділяє всі джерела конкурентних переваг підприємства на чотири типи, з котрих три перші є різними здатностями підприємства, а останнє виникає з характеру засобів підприємства [10, с. 97]: архітектура, репутація, інновації, стратегічні активи. Архітектура, за визначенням Й. Кая, – це внутрішні та зовнішні зв'язки підприємства, які охоплюють стосунки з працівниками, постачальниками, клієнтами й конкурентами. До цього переліку слід додати посередників та власників (наприклад, акціонерів), які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства. Репутація – це спосіб сприйняття підприємства його клієнтами. Крім того, репутація підприємства може суттєво впливати не тільки на рішення клієнтів, а також на рішення існуючих або потенційних конкурентів, постачальників, інших зацікавлених сторін (інвесторів, інституціональних структур). Тому репутацію слід визначати ширше, як сприйняття підприємства всіма сторонами, зацікавленими в результатах його діяльності. Репутація є складовою нематеріального активу, створюваного бізнесом. Інновації розглядаються Й. Каєм як створені підприємством нові продукти, технології та способи управління. Стратегічні активи, на думку автора, виникають з витрачених коштів, доступу до прихованих засобів, природної монополії. Більш зрозумілим є визначення Р. Аміта й П. Й. Х. Шомакера, доповнене Р. Хаффером: стратегічні активи – це набір специфічних для даного підприємства засобів і вмінь, що забезпечують йому утримання конкурентної переваги в майбутньому і генерують організаційну (економічну) ренту, яка може бути утримана підприємством. Стратегічні активи мусять співпадати з чинниками стратегічних переваг в ринковому секторі [3, с. 96]. Наведена систематизація джерел конкурентних переваг є занадто узагальненою для аналізу і отримання об'єктивних і практичних висновків. Джерела, що належать до одного типу, можуть мати різні потужності та потенціал. Відповідно, конкурентні переваги, сформовані завдяки використанню певного джерела, можуть принципово відрізнятися за потужністю та потенціалом від аналогічних, побудованих на підставі іншого джерела. Тому нами запропонований деталізований перелік джерел конкурентних переваг, який наведений в таблиці 1.

Таблиця 1

Джерела конкурентних переваг підприємства

Група джерел конкурентних переваг	Джерело конкурентних переваг
I. Архітектура	1. Працівники 2. Постачальники 3. Посередники 4. Клієнти 5. Конкуренти 6. Власники
II. Репутація	7. Лояльність клієнтів 8. Бренд
III. Інновації	9. Технологічні 10. Продуктові 11. Організаційно-управлінські 12. Інфраструктурні
IV. Стратегічні активи	Визначаються кожним підприємством самостійно

Для кожного джерела конкурентних переваг підприємство мусить самостійно встановити критерії, за якими буде здійснюватись аналіз. Наприклад, для джерела "Працівники" можна визначити універсальні критерії: плинність, мотивація, створення організації, яка спрямована на знання.

В результаті виконання всіх аналітичних етапів, наведених вище, підприємство отримує карту власних можливостей стратегічного розвитку конкурентоспроможності. В момент проведення аналізу підприємство знахо-

дяться в певному квадранті, означеному на матриці конкурентних переваг. При цьому, деякі точки, що відповідають значенням характеристик конкурентних переваг підприємства та їх джерел, можуть знаходитись в будь-яких інших квадрантах. Вони віддзеркалюють можливості підприємства отримати переваги, що характерні для інших ситуацій і, таким чином, подолати обмеження свого ринку на шляху підвищення конкурентоспроможності в стратегічному аспекті.

Висновки. Не всі підприємства однаково пов'язані галузевими обмеженнями. Є типові, які повністю віддзеркалюють всі характерні риси галузі, до якої належать. А є підприємства, котрі за деякими параметрами випереджають середньогалузеві значення. Вони задають вектор галузевих змін: створюють новий ринок або переводять всю галузь до якісно нового стану. Джерела та напрямки таких вирішальних стратегічних змін конкурентного стану підприємства дозволяє виявити запропонований підхід до стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі виділення та комплексної оцінки потужності і потенціалу різних джерел конкурентних переваг. З метою підвищення практичної цінності даний підхід потребує подальшої розробки як самостійного інструменту стратегічного аналізу, а також як елементу комплексної стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Мілевський С.В., Мілов О.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Наук. вид. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 156 с.
2. Кошеленко В.О. Дифференціація факторів конкурентоспроможності підприємства на основі часового фактора // Економіка та управління підприємством. – 2009. – № 8 (98). – С. 85–96.
3. Haffer R. Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. – Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Torun, 2003. – 297 s.
4. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинський и др. – Одеса: ИПРЭИ НАН України, 2002. – 132 с.
5. Чубай В.М. Факторна модель оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств // Економіка та управління підприємством. – 2009. – № 6 (96). – С. 156–163.
6. Новий курс: реформи в Україні. 2010–2015. Національна доповідь / За заг. ред. В.М. Гейця та ін. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с.
7. Купчак П.М. Стратегічні пріоритети розвитку харчової промисловості України в умовах активізації інтеграційних процесів. Автореф. дис... канд. екон. наук. – К.: Дільниця оперативного друку РВПС України НАН України, 2008. – 21 с.
8. Робул Ю.В. Комплексный анализ привлекательности рынков с использованием ключевых факторов успеха // Отдел маркетинга. – 2010. – № 2. – С. 27–34.
9. Kopyay T., Goldsmith D. Strategic management. Market dynamics. Presentation for Ph.D. Program. Carleton University, July 1998.
10. Kay J. Podstawy sukcesu firmy. – PWE, Warszawa, 1996.

УДК 332.012.324

Т. О. ЗАЄЦЬ

Київський національний університет технологій та дизайну

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуті питання, що стосуються якості корпоративного управління. Узагальнені найбільш поширені методики оцінки якості корпоративного управління. Досліджено закордонний та вітчизняний досвід використання існуючих методик. Запропоновано методику групової оцінки якості корпоративного управління.

The article considers the issues relating to corporate governance quality. The summary of the most common methods of assessing the quality of corporate governance is provided. The study of international and domestic experience in the use of existing methods is conducted. The method of group assessment of corporate governance quality is proposed.

Значний вплив на стан економіки України має розвиток корпоративного сектору. Діяльність корпорацій, які набули поширення в українській економіці за часів її самостійності, значною мірою залежать від якості корпоративного управління, в зв'язку з цим, проблема підвищення його якості стає дуже важливою і повинна бути вирішена. Отже, в статті доцільно буде дослідити саме питання, що стосуються цієї проблеми.

Об'єкти та методи досліджень. Багато авторів зазначають важливість проведення оцінки корпоративного управління, якість якого впливає не лише на фінансовий стан підприємства, але і на процес залучення інвестицій.

Так, загальними аргументами відносно позитивного впливу корпоративного управління на діяльність підприємства Сонін А. вважає по-перше, те що компанії з високим рівнем корпоративного управління ефективніше використовують капітали інвесторів, що в свою чергу приводить до підвищення фінансових показників; по-друге, такі