

Щербаченко Вікторія Олексіївна

к.е.н., асистент кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету

Конкурентні стратегії розвитку підприємств на національному та міжнародному ринках

Досвід відомих міжнародних фірм показує, що довготривала перемога у конкурентних відносинах ґрунтується саме на ключових компетенціях. Ключова компетенція підприємства – здатність підприємства виконувати певні види діяльності, які складають ланцюг його цінностей та використання яких створює ефект синергії у діяльності підприємства [1]. Залежно від рівня міжнародної конкуренції ключовою компетенцією підприємства може виступати накопичення та інтегрування існуючих потоків знань персоналом; генерування нових знань, навичок і вмінь, здатних розширювати комерційні можливості підприємства та його споживчі цінності; розробка нових напрямів бізнесу [2].

Нами запропоновано здійснювати вибір стратегії залежно від розмірів підприємства та рівня його інтелектуального капіталу.

Розрахунок економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом підприємства визначено проводити за формулою:

$$EVA_x = (NOPAT - WACC \cdot IC) \times X = [NOPAT - E \cdot y - D \cdot b \cdot (1 - t)] \times X, \quad (1)$$

де $NOPAT$ – чистий прибуток після сплати податків, грош. од.; $WACC$ – середньозважена вартість капіталу, відн. од.; IC – інвестований капітал грош. од.; D – обсяг позикових коштів, грош. од.; E – обсяг власного капіталу, грош. од.; y – очікувана дохідність власного капіталу, відн. од.; b – вартість позикових коштів, відн. од.; t – ставка податку на прибуток, відн. од.; X – інтегральний показник оцінки інтелектуального капіталу, відн. од.

Таблиця 1

Класифікація підприємств за розміром (складено на основі [3] з урахуванням обсягів економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом)

Тип підприємства	Значення показників
Мікро	$(N < 10) \cup [(I \leq 700) \vee (B \leq 350)] \cup (EVA_x \leq 100)$
Мале	$(10 \leq N < 50) \cup [(700 < I \leq 8000) \vee (350 < B \leq 4000)] \cup (100 < EVA_x \leq 1200)$
Середнє	$(50 \leq N < 250) \cup [(8000 < I \leq 40000) \vee (4000 < B \leq 20000)] \cup (1200 < EVA_x \leq 5700)$
Велике	$(N \geq 250) \cup [(I > 40000) \vee (B > 20000)] \cup (EVA_x > 5700)$

Примітка: N – кількість працівників, I – чистий дохід від реалізації продукції, тис. євро, B – баланс, тис. євро.

Матриця вибору стратегії розвитку підприємства представлена на рис. 1. Даний підхід дозволяє підприємству оцінити свої поточні позиції на ринку та обрати перспективні напрямки свого розвитку.

Рівень інтелектуального капіталу	Високий	«Премудрий пічкур»	«Перша ластівка»	Стратегія виходу за межі ніші	«Горді леви»	
	Середній	«Хамелеон»	«Жалка бджола»	Стратегія лідерства в ніші	«Могутні слони»	
	Низький	«Сірі миші»	«Помилковий гриб»	Стратегія збереження	«Неповоротні бегемоти»	
		Мікро	Мале	Середнє	Велике	Тип підприємства

Рис. 1 Матриця вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства

Розглянемо детально сутність кожної із стратегій і можливі шляхи їх реалізації (складено на основі [4, 5] з доповненнями автора).

Стратегії мікропідприємств:

1) «Сірі миші», або стратегія наслідування – це дрібні неспецифічні підприємства, які готові включитися у будь-який бізнес, що приносить прибуток, і випускати ті товари, що користуються попитом. Ці підприємства випускають продукцію, яка не потребує значних інвестицій, оскільки рівень їх інтелектуального капіталу низький, розміри підприємства малі, вони не можуть дозволити собі випуск інноваційної продукції.

2) «Хамелеон», або стратегія використання переваг великої фірми. Використовуючи цю стратегія мікрофірма ніби «перфарбовується» у кольори відомої великої фірми. Прикладом її реалізації є франчайзинг.

3) «Премудрий пічкур», або стратегія оптимального розміру. Вона застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне, а коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегії малих підприємств:

1) «Помилковий гриб», або стратегія копіювання. Вони найбільш поширені в таких галузях (швейна, меблева), де патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях (фармацевтика, електроніка) термін патентного захисту істотно коротше життєвого циклу

товару, що дає можливість брати участь в процесі розповсюдження, цілком законно копіюючи кращі розробки відомих фірм.

2) «Жалка бджола», або стратегія участі в продукті великої фірми передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

3) «Перші ластівки», або (піонерна) стратегія конкурентної боротьби, яка використовується при освоєнні нових або під час радикального перетворення старих сегментів ринку. Головний фактор сили підприємств-інноваторів, що порівнюються з «першими ластівками», пов'язаний з випередженням конкурентів у впровадженні принципів нововведень. В чистому вигляді спостерігати піонерну стратегію в світі бізнесу дуже складно через її короткочасну природу.

Середні фірми встояти на ринку можуть лише за допомогою нішової спеціалізації. Ніша для середніх фірм необхідна насамперед як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими фірмами, оскільки іншого захисного засобу – переваг малого розміру – в них немає.

Стратегії середніх підприємств:

1) Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого становища підприємства, оскільки немає необхідності розширення його діяльності (темпи збільшення ніші стабільні) і можливості (обсяги інтелектуального капіталу невеликі). У цій стратегії є небезпека втрати ніші через зміну потреб. Крім того, у разі гострого браку ресурсів для збереження свого становища в межах ніші фірма починає шукати велику компанію, що могла б поглинути її, зберігши при цьому її як відносно самостійний автономний виробничий підрозділ. Використання фінансових ресурсів великої компанії дасть змогу середній фірмі зберегти своє місце в ніші, фірма при цьому може постійно змінювати власників, зберігаючи свою нішову спеціалізацію.

3) Стратегія лідерства в ніші можлива тільки в двох випадках:

- фірма росте так само швидко, як і ніша, що дає змогу їй перетворитися в головну монопольну компанію не пропустити в нішу конкурентів;
- фірма повинна мати відповідні фінансові ресурси і обсяги інтелектуального капіталу вищі за середні для підтримки свого прискороного росту.

4) Стратегія виходу за межі ніші ефективна тільки тоді, коли ці межі занадто вузькі для фірми. Фірма може спробувати перетворитися в велику монополію з втратою нішового «обличчя». Дійшовши до межі ніші, вона зіткнеться з прямою конкуренцією сильніших і більших фірм (раніше від прямої конкуренції захищала наявність ніші). Для цього «бою» фірма повинна накопичити ще в межах ніші достатній обсяг інтелектуальних, фінансових, матеріальних та інших ресурсів.

Великі фірми на відміну від малих мають можливість розгортати масово стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності.

Проте пропорційно зростанню розмірів компанії падає їх гнучкість. Великі підприємства залежно від обсягів інтелектуального капіталу, яким володіє підприємство, і ступеня диверсифікації виробництва можна поділити на чотири групи:

1) «Неповороткі бегемоти» – це підприємства, які мають низький рівень інтелектуального капіталу в силу знаходження на етапі спаду чи виходу з ринку. Ресурсів для подальшого розвитку недостатньо, продовжувати своє існування ще деякий час вони можуть завдяки потужному клієнтському капіталу, який вдалося накопичити за роки свого існування. В такій ситуації велика компанія може опинитися за часту через невдалі дії керівництва, що призводять до браку фінансових ресурсів та відтоку високоспеціалізованих фахівців з підприємства, що призводить до значного зниження кадрового та інформаційного капіталів.

2) «Могутні слони» – підприємства з достатніми обсягами інтелектуального капіталу та фінансових ресурсів для забезпечення стабільного становища на ринку. Фінансування дозволяє таким підприємствам проводити НДДКР, утримувати лабораторії, однак темпи зростання у них невисокі. Глобальна конкуренція як на споживчих, так і на промислових світових ринках створює високі бар'єри для виходу таких підприємств на нові ринки. Тому єдиною можливістю для них є об'єднання та поглинання більш успішними компаніями, що володіють вищими фінансовими й інтелектуальними ресурсами. Так створюються холдинги, концерни, конгломерати тощо.

3) «Горді леви» – це підприємства, які завдяки високому рівню інтелектуального капіталу освоїли масове виробництво нової продукції, мають високі обсяги інвестицій на інноваційну діяльність та наукові розробки, можуть включати різні напрямки виробництва і сфери послуг.

Таким чином, залежно від розміру підприємства та рівня його інтелектуального капіталу, визначено конкурентні стратегії розвитку. Підприємства з високим рівнем інтелектуального капіталу, незалежно від розміру і специфіки діяльності, мають більші шанси на успіх в умовах глобальної конкуренції.

1. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібн. / І. Должанський, Т. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

2. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 2, Т. 1. – С. 156-160.

3. Нові критерії поділу підприємств для цілей подання фінзвітності [Електронний ресурс] / Сайт Uteka. Швидкий пошук надійних рішень і практичної інформації. – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/Novi-kriterii-podilu-pidpriyemstv-dlya-cilej-podannya-finzvitnosti>

4. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 552 с.

5. Фризенвинкель Х. Управление инновациями / Х. Фризенвинкель, В.Н. Гунин. – М. : ИНФА-М, 2000. – 74 с.

Дослідження виконано в рамках проекту молодих вчених № 0117U003922 «Інноваційні драйвери національної економічної безпеки: структурне моделювання та прогнозування»

Щербаченко, В.О. Конкурентні стратегії розвитку підприємств на національному та міжнародному ринках / В.О. Щербаченко // Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє: матеріали IV Міжнародної Шумпетерівської конференції (03-04 жовтня 2018 р.). – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2018. – С. 172-175.