

в год. Интеграция Украины в мировое экономическое пространство не может зависеть от самопроизвольных факторов, а должна все больше приобретать черты управляемого государством процесса трансформации торгового режима на принципах ВТО. Сегодня Украину обвиняют в сверхнизких стандартах охраны объектов права интеллектуальной собственности, она занимает первое место в списке стран – пиратов программного обеспечения, аудиовизуальной продукции, фармацевтических средств и др., к ней применяют соответствующие санкции, что влечет за собой значительные политические последствия и финансовые убытки [6, с. 212].

Учитывая, что сегодня на мировом рынке не останавливаются поступательные процессы поиска новых технологий и более совершенных товаров, национальные производители значительно отстают от этого стремительного движения. Среди украинских компаний в экспортоориентированном секторе производства заняты лишь те, которые обладают реальной международной конкурентоспособностью. Выходом из сложившегося положения должно стать повышение уровня своих конкурентных возможностей, для чего нужны более жесткие критерии оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Во многом этот уровень определяется получением согласия ведущих международных фирм не только приобрести у предприятия продукцию, но и активно внедрять в производство научно-исследовательские разработки на взаимовыгодных партнерских условиях. Стратегия инновационного сотрудничества формирует современный потенциал предприятия, и повышает его конкурентные возможности.

Внедрение достижений науки и техники в производство, что предусматривает концепция нового инновационного устройства, приведет к модернизации экономики, которая состоит в замене одних элементов производственной системы другими, более современными. Наука как генератор новых знаний должна быть признана национальным приоритетом развития и главным фактором реформирования экономики.

Создание механизмов, которые позволят развивать науку и осваивать новые технологии, консолидировать и эффективно использовать реально существующий экономический потенциал, органично включить инновационный процесс в решение наиболее важных текущих и перспективных задач социально-экономического развития, все это способствует повышению уровня конкурентоспособности национальной экономики и обеспечивает путь реформируемой украинской экономике в мировое пространство.

#### **Источники и литература**

1. Друкер П. Инновации и предпринимательство. М.: ЛИБРА, 1992. - 318 с.
2. Зимовец В. Финансовое обеспечение инновационного развития экономики // Финансы. Налоги. Кредит. - 2004. - № 2. - с. 9-16.
3. Найденов В.С. Основы инновационной политики. Перспективы инновационного развития Украины (Сборник научных статей). - К: Альтерпресс, 2002. - 78 с.
4. Александрова В.П. Пріоритети технологічного розвитку економіки України // Економіка і прогнозування. - 2003. - № 1. - с. 69-73.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Української державної інноваційної компанії» // Інноваційне законодавство України. - 2003. - № 1. - с. 103-122.
6. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції». К.: Основа, 2004. - 418 с.
7. Федулова Л.І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід і можливості для України // Економіка і прогнозування. - 2004. - № 4. - с. 7-23.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир 1992-2015.- М.: Экономика, 2005. – с. 606.
9. Райсберг Б.А., Лозовский в.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 3-е изд. – перер. И доп. – м.: Инфра – М, 2002. – с. 480.
10. Шумпетер Й. А. Капіталізм, демократія. – К.: «Основи», 1995.- С.109.
11. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку (За ред. акад. НАН України В.Гейця). Ін-т екон. прогнозування, К.: Фенікс, 2003. - 188 с.

#### **Ледовских А.А.**

### **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В СИСТЕМЕ ЕДИНОЙ СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Введение.** Глобализация мировой экономики, интеграция стран в мировое экономическое пространство сделало актуальной проблему укрепления конкурентных позиций, а также планирования и реализации стратегий поведения диверсифицированных предприятий на внутреннем и мировом рынках. Современная ситуация в части стран такова, что рост рынков идет сравнительно медленно, при этом растет глобальная конкуренция. Таким образом, акцент сместился с роста рынков в сторону укрепления и роста конкурентных преимуществ. Особенно важной является координация стратегий бизнес-единиц для использования взаимосвязей между ними. Из-за того, что разные стратегии бизнес-уровня фокусируются на разных задачах и стремятся достичь конкурентного преимущества разными путями, маркетинг, согласно каждой из этих стратегий, может играть разную роль и могут требоваться различные маркетинговые мероприятия.

Теоретически любое подразделение может любой вид деятельности осуществлять совместно с другим подразделением: это касается как основных, так и вспомогательных видов деятельности. Совместное или

одновременное осуществление деятельности по созданию стоимости приводит к получению устойчивых конкурентных преимуществ, если, во-первых, экономия от него превосходит затраты, а, конкурентам трудно воспроизвести такую же схему в своей работе.

**Постановка проблемы.** Фундаментальным исследованиям по вопросам стратегического маркетинга и развития предприятия посвящены научные работы известных зарубежных ученых, таких как Портер М., Фидельман Г.Н., Едииков С.В., Адлер Ю.П., Батлер К.А., Гарвин Д.А. и др. Вопрос формирования стратегий развития предприятий в условиях нестабильной внешней среды нашли отображение в разработках отечественных и российских авторов: Пастуховой В., Литовченко С., Дынина А., Моисеевой Н. и др. Работы этих экономистов, в которых определялись показатели, факторы и условия обеспечения конкурентоспособности продукции, методы ее оценивания, являются научно-теоретической основой для углубления исследований по проблемам конкурентоспособности продукции диверсифицированных компаний.

Однако недостаточно внимания уделяется обнаружению взаимосвязей между бизнес-единицами и систематическому их использованию, в результате чего они не приносят тех выгод, которые могли бы принести. На практике существует большое количество препятствий чисто организационного характера, и эти препятствия труднопреодолимы даже тогда, когда стратегические выгоды от взаимосвязей весьма очевидны.

Целью данной статьи является стратегическое определение возможных взаимосвязей между бизнес-единицами предприятия, при которых оно получает устойчивые конкурентные преимущества. Одна из важнейших составляющих любой стратегии – это подробное изложение того, как организация будет конкурировать в каждом виде деятельности и на каждом товарном рынке в пределах сферы своих интересов, как она может позиционировать себя, чтобы создать и поддерживать отличительное преимущество над существующими и потенциальными конкурентами. Для этого необходимо изучение рыночных возможностей для каждого вида деятельности и на каждом товарном рынке, а также отличительные способности или сильные стороны компании по сравнению с ее конкурентами.

**Результаты исследования.** Все возможные взаимосвязи между подразделениями можно свести к трем общим категориям: материальные, нематериальные и конкурентные взаимосвязи. Все три типа по-разному влияют на получение конкурентных преимуществ, но во всех трех случаях это влияние одинаково важно; данные типы не являются взаимоисключающими.

Материальные взаимосвязи возникают там, где есть возможности одновременного осуществления некоторых видов деятельности в цепочке стоимости смежными бизнес-единицами в силу наличия общих покупателей, каналов реализации, технологий и других факторов. Материальные взаимосвязи позволяют получить конкурентные преимущества в том случае, если такое осуществление деятельности способствует снижению издержек или укреплению дифференциации, при этом выгоды от дифференциации должны превосходить затраты на организацию совместной деятельности.

Нематериальные взаимосвязи способствуют получению конкурентных преимуществ через передачу общих знаний или технологий в управлении определенным видом деятельности от одного подразделения другому. Благодаря этому снижаются затраты на реализацию этой деятельности или появляется возможность придать ей уникальность, что окупает все затраты на передачу умений и навыков.

Часто нематериальные взаимосвязи проявляются в том, что несколько подразделений компании реализуют общую стратегию в силу того, что у компании сложились определенные навыки управления, отражающие ее приверженность именно данному типу стратегии.

Третья форма существования взаимосвязей – конкурентные взаимосвязи – логически вытекает из наличия у компании таких соперников, которые в действительности конкурируют с ней по нескольким направлениям или могли бы конкурировать таким образом.

В силу наличия конкурентных взаимосвязей возрастает важность обнаружения и использования материальных и нематериальных взаимосвязей. При разнонаправленной конкуренции компания часто оказывается в таком положении, когда она либо вынуждена использовать те же, что и у конкурента, типы взаимосвязей, либо оказывается в крайне невыгодной позиции с точки зрения конкуренции. Множества подразделений у разнонаправленных конкурентов будут разными, хотя при этом и пересекающимися, поэтому разной будет система взаимосвязей между подразделениями конкурентов.

Материальные и нематериальные взаимосвязи встречаются в комбинации с конкурентными. Однако каждый тип взаимосвязей по-разному связан с получением конкурентных преимуществ.

Отправной точкой анализа взаимосвязей должна стать цепочка создания стоимости. Совместное осуществление деятельности по созданию стоимости позволяет получить значительные конкурентные преимущества, если речь идет о такой деятельности, которая составляет существенную часть производственных издержек или активов. Однако совместное осуществление позволяет снизить затраты не всегда, а только тогда, когда оно благоприятно сказывается на действии ключевых факторов издержек в данном виде деятельности.

Устойчивость чистых конкурентных преимуществ, получаемых при использовании взаимосвязей, будет зависеть от того, насколько просто конкурентам воспроизвести эту же схему. И здесь у конкурентов имеется две основных возможности: 1) воспроизведение взаимосвязей в той же форме и 2) получение тех же преимуществ другим способом, например, завоеванием определенной доли рынка для участвующего в конкуренции подразделения или используя другие взаимосвязи. Формат взаимосвязей воспроизвести тем проще, чем более похожи группы смежных отраслей, в которых работают конкуренты. Наиболее ценными

со стратегической точки зрения являются и взаимосвязи, затрагивающие те отрасли, где у компании нет конкурентов, а барьеры для вхождения в отрасль достаточно высоки.

Рыночные взаимосвязи – это совместное осуществление основных видов деятельности, необходимых для доставки товара покупателю и для всех процессов взаимодействия с ним, начиная от внешней логистики и заканчивая гарантийным обслуживанием. Когда у подразделений общим является только географическое положение покупателей, совместно можно осуществлять лишь дистрибьюторскую деятельность по доставке продуктов материального производства покупателю, обработку заказов, а также продажи и гарантийное обслуживание в том случае, если продукты требуют похожих процедур продажи и обслуживания. Когда у двух подразделений общие покупатели или дистрибьюторские каналы, совместное осуществление дистрибьюторской деятельности или обработки заказов силами нескольких подразделений обычно оказывается намного проще и требует меньших затрат на организацию совместной деятельности.

Производственные взаимосвязи включают совместное осуществление деятельности, которая связана с поставщиками (внутренняя логистика, изготовление деталей, сборка, тестирование), а также функции, которые не связаны напрямую с созданием стоимости (текущий ремонт, инфраструктура предприятия). Все эти формы совместной деятельности требуют, чтобы те виды деятельности, о которых идет речь, осуществлялись в географически близких регионах.

Нематериальные взаимосвязи позволяют добиваться конкурентных преимуществ через передачу знаний и навыков между двумя независимыми цепочками создания стоимости. Компания, управляя деятельностью одного из своих подразделений, аккумулирует знания и навыки, которые впоследствии можно применить для того, чтобы улучшить конкурентные позиции другого, похожего подразделения. Передача знаний и навыков может идти в обоих направлениях – от уже существующего подразделения к новому и от нового назад к уже давно работающим подразделениям. Обмен общими секретами производства может происходить в любых звеньях цепочки стоимости.

Нематериальные взаимосвязи того или иного типа распространены весьма широко. Всегда можно указать на какое-либо из перечисленных выше типовых сходств в организации определенного вида деятельности по созданию стоимости между двумя подразделениями. Например, авиакомпания характеризуется тем, что ее центры рассредоточены по самым разным регионам, у нее много представительств, компания в значительной степени зависит от графиков работы – но эти же характеристики равным образом свойственны и компаниям, занимающимся грузовыми перевозками, международным торговым компаниям и производителям промышленного газа.

Конкурентные взаимосвязи возникают, когда несколько подразделений компании в действительности конкурируют с диверсифицированным соперником. Наличие конкурентов по нескольким направлениям предполагает возможность создания взаимосвязей, поскольку при наличии материальных и нематериальных взаимосвязей конкурирующие компании выбирают параллельные пути диверсификации. Выделить существующих разнонаправленных конкурентов можно построив диаграмму, подобную изображению на рис.1

Подразделение 1    Подразделение 2    Подразделение 3    Подразделение 4

Конкурент А	X	X	X	
Конкурент В		X	X	X
Конкурент С		X	X	
Конкурент D			X	X
Конкурент E		X	X	
Конкурент F				X
Конкурент G	X			
Конкурент H		X		

Рис. 1. Матрица конкурентов корпорации

Для корпорации, изображенной на этой диаграмме, конкуренты А, В, С, D, E являются конкурентами по нескольким направлениям. Остальные конкуренты соперничают по одному направлению. Анализ диаграммы показывает, что подразделения 2 и 3 работают в сильно связанных отраслях, так как имеются четыре конкурента, работающих в обеих сферах. Когда выделены смежные отрасли, это, в свою очередь, подсказывает, кто из конкурентов с максимальной вероятностью может стать конкурентом по нескольким направлениям. Отрасли, в которых работают подразделения 2 и 3, являются смежными, поэтому конкурент H имеет все шансы стать конкурентом по всем направлениям.

Потенциальных конкурентов можно обнаружить на основе анализа материальных, нематериальных и

конкурентных взаимосвязей. На рынки будут стремиться выйти такие компании, для которых данная отрасль – это:

1. Способ создания или распространения важных взаимосвязей.
2. Расширение, необходимое для того, чтобы воспроизвести систему взаимосвязей конкурента.

Чтобы вычислить потенциальных конкурентов, необходимо выделить все возможные взаимосвязи, затрагивающие данную отрасль, включая конкурентные их разновидности. Отрасли, в которых конкуренты работают помимо основной, предполагают существование взаимосвязей и других типов. Выделив смежные типы, компания может определить местонахождение потенциальных конкурентов, для которых логично будет стремиться выйти на рынки той отрасли, где работает компания. При такого рода анализе должна оцениваться вероятность того, что эти потенциальные конкуренты на самом деле решат атаковать отрасль, а не будут стремиться использовать другие инвестиционные возможности.

**Выводы.** Таким образом, в основе единой стратегии – как на уровне группы или сектора, так и всей корпорации – лежат конкурентные преимущества, а не финансовые соображения или представления о рынке ценных бумаг. Корпоративные стратегии, построенные на чисто финансовых принципах, представляют собой слабое и неубедительное обоснование политики диверсифицированной компании. Выгоды даже от успешных финансовых стратегий часто являются временными. В отсутствие единой стратегии, как правило, на существует серьезной аргументации в пользу деятельности диверсифицированных компаний, так как в этом случае компания мало чем отличается от инвестиционного фонда. Единая стратегия, а не корпоративный менеджмент – вот суть корпоративной стратегии.

Значение единой стратегии растет также благодаря конкуренции по нескольким направлениям или разнонаправленной конкуренции. Разнонаправленная конкуренция встречается все чаще по мере того, как большее число компаний работают с учетом взаимосвязей между подразделениями. Разнонаправленными конкурентами являются компании, конкурирующие между собой через несколько смежных подразделений. Благодаря достижениям технического прогресса число взаимосвязей растет и создавать их становится легче. Технология разрушает барьеры между отраслями, благодаря чему они сближаются.

Многие факторы указывают на возрастание роли единой стратегии, из чего следует важный вывод: прошлый опыт реализации концепции синергии – неподходящая основа для будущих прогнозов. Из этого следует, что диверсифицированные компании должны больше внимания уделять управлению взаимосвязями, так как ситуация в отрасли все настойчивее вынуждает их распознавать эти взаимосвязи и создавать новые на основе уже сформированных.

### **Источники и литература**

1. Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха / Литовченко С., Дынин А. и др. – М: Ассоциация менеджеров, 2003. – 208 с.
2. Иванов Д.М., Шустер М.А. Организация как ваш инструмент: Российский менеджмент и бизнес. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 392 с.
3. Пастухова В.В. Стратегическое управление предприятием: философия, политика, эффективность: Монография. – К.: Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2002. – 302 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 715 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
6. Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкуренции. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 186 с.
7. Bartlett C.A., Ghoshal C. Transnational management: Texts, Cases, and Reading in Cross-border Management, 2000, pp. 704 – 716.
8. Garvin D.A. General Management: Processes and Actions. – 2002, pp. 242 – 243.

### **Майданевич Ю.П., Хаирова Э.А.**

## **ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ПРИЧИН ТЕНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ**

**Введение.** Проведение программ экономических реформ в Украине начато уже давно и в макроэкономической стабилизации достигнут значительный прогресс. Однако, темпы реализации структурной реформы были недостаточными, вследствие чего уровень экономической деятельности остается на сегодня неудовлетворительным. Одной из причин неудовлетворительного уровня экономики является то, что частному сектору принадлежит ведущее место в экономике, и при этом значительная часть его деятельности связана с неофициальной экономикой.

Таким образом одним из актуальных вопросов современной экономики является исследование теневой экономики, в частности причин ее возникновения, ставших в Украине фаворитами научной тематики. Сегодня трудно представить анализ социально-экономического состояния экономики без проблем, связанных с теневой экономикой.

К отечественным исследователям этой проблемы можно отнести В.Д. Базилевича, А.В. Базилюк, З.С.