

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ – КОНЦЕПЦІЇ, НАПРЯМИ, ВІДНОШЕННЯ

© Патора-Висоцька З., Висоцькі М., 2008

Класична концепція ланцюга вартості є фундаментальною основою для побудови тривалої конкурентної переваги підприємства. Пояснення внутрішніх і зовнішніх передумов управління МСП відштовхується від концепції ланцюга вартості і координації функцій підприємства. Парадигма становить модифікований порядок формування вартості, який призначає МСП.

The classic concept of value-added chain advances the idea of building sustainable competitive advantage of a firm. Explanation of internal and external pre-conditions of management of SME pushes off from conception of chain of cost and co-ordination of functions of enterprise. A paradigm makes the modified order of forming of cost, which appoints SME.

Постановка проблеми. В контексті функціонування малих і середніх підприємств (МСП) розглянемо їх конкурентоспроможність як свідчення результативності управління ланцюгом вартості, а також напрямом досягнення конкурентної переваги фірм на ринку.

М.Е. Портер вказує, що конкурентоспроможність підприємств вписується у тенденцію глобалізації та інтернаціоналізації управління: „... Коли б не було міжнародної конкуренції, загальнодержавний рівень продуктивності ... був би незалежним від того, що відбувається на ґрунті інших економік. Міжнародна торгівля, а також вплив іноземних інвестицій, з одного боку, звільняють можливості підсилення продуктивності, з іншого, – можуть її істотно обмежити ...” [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час функціонування малих і середніх підприємств дуже переконливою є портерівська пропозиція реконфігурації ланцюга вартості [2, с. 337, с. 607–613, 3. с. 293–315], на ґрунті якої Е. Кірсон представляє нову парадигму стратегії конкуренції [4, с. 13–59]. Парадигма становить модифікований порядок формування вартості, який перевизначає підхід до підприємства.

Пропозиція Е. Кірсона ґрунтується на класичній концепції ланцюга вартості. Концепція ланцюга вартості виступає тут як основа для вказівки детермінантів конкурентної переваги малих і середніх підприємств.

Класична концепція М.Е. Портера ґрунтується на п'яти силах конкуренції, які надають чіткий порядок структурі сектору (незважаючи на те, чи стосується це конкуренції на локальному рівні, чи на міжнародному [1, с. 33, 35], а отже, незважаючи на те, чи стосуються вони МСП, чи глобальних концернів).

Згідно з М.Е. Портером [1, с. 34–37], ці п'ять сил є інструментом, який визначає прибутковість сектору, яку становлять ціни, витрати і інвестиції. У цьому сенсі кожен сектор є унікальною структурою конкуренції, стосовно якої кожне підприємство демонструє свою позицію (здійснює так зване позиціонування). Позиціонування ж будується навколо якоїсь конкурентної переваги, яка в переважаючому значенні зводиться до переваги нижчих витрат або диференціювання (якісна перевага). Перевага і межі конкуренції пов'язують між собою чотири основні комбінації позиціонування, яким Портер надає сенс стратегій підприємств [1, с. 39; 2]. У межах одного сектору можна схилитися до різних, потенційно відповідних форм управління.

Ефективне використання переваги логічно зводиться до зростання конкурентоспроможності фірми. Як, до речі, зауважує К. Облуй: „... конкурентна перевага є підставою для процесу формування і присвоєння вартості в більшому ступені, ніж це вдається конкурентам”. К. Облуй пропонує в цьому сенсі істотне корегування класифікації М.Е. Портера, яка закріплює її на ґрунті нинішніх тенденцій розвитку технологій, а також кластерів [5, с. 409, с. 412–425]. І. Белські, своєю чергою, висуває концепцію пошуку досконалої переваги, яка скеровує підприємців назустріч побудові вартості „... тривалої, унікальної, синергічної, дійсної і виняткової” [6, с. 210]. Й.М. Станкевіч, своєю чергою, розміщає концепцію переваг на ґрунті джерел її походження [7, с. 172].

Концепція засобів необхідна для визначення підстав управління і конкурентоспроможності підприємства. Хамел і Прахалад визнають її фундаментальне значення для формування вартості і функціонування фірми. Вони виробили термін ключових компетенцій, тобто менеджерських знань і умінь, які лежать в основі конкурентної переваги [8, с. 17–22]. Згідно з думкою позиційної школи Портера, джерелом конкурентної переваги є засоби, але також спосіб, в який вони будуть використані [1].

Згідно з Й.М. Станкевічем „... засобами є все те, що залишається в диспозиції підприємства і може впливати на його функціонування”. Він зменшує концепцію засобів до поняття потенціалу конкурентоспроможності, яку розуміє, як „... ті засоби, якими підприємство повинно користуватись, щоб використовувати їх для побудови, утримування і укріплення своєї конкурентоспроможності” [7, с. 103].

Й.М. Станкевіч висуває концепцію систематики засобів фірми, яку становлять матеріальні (постійне матеріальне майно, фінанси, запаси), а також нематеріальні засоби (тобто компетенції, стосунки, позиції, можливості тощо) [7, с. 105]. У цьому сенсі людські засоби є необхідною складовою побудови конкурентоспроможності, важко проте оцінити їх вартість, тому що не можна їх представити як майно підприємства [4, с. 20]. Здається, що інші класифікації засобів є вторинними стосовно класичної двочленної систематики і, згідно з Й.М. Станкевічем, є взаємно компліментарними [7, с. 109–117].

Як вже говорилося, у концепцію конкурентної переваги також вписаний спосіб, в який належить використати засоби, щоб побудувати конкурентоспроможне підприємство. М.Е. Портер [1, с. 40–44] визначає в цьому сенсі так звані *linkages* (зв'язки). Пояснення конкурентоспроможності в категоріях зв'язків надає утилітарні критерії концепції, які спираються на управління (“... *careful management of linkages*”) і для яких управління є особливо істотним джерелом конкурентоспроможності. Зв'язки відбуваються на ґрунті внутрішнього і зовнішнього оточення фірми і загалом підлягають методу відповідного вибору. На рівні ланцюга вартості концепція *linkages* охоплює такі сфери, як управління людськими засобами, розвитком технології, постачанням, маркетингом тощо. Зовнішнє оточення підприємства поглиблює у цьому сенсі проблему відповідного управління. Структура сектору, а у зв'язку з цим – інтеракції із зовнішнім оточенням надають, а ми в цьому переконані, фундаментальний сенс будівництву переваги. Згідно з К. Облуєм, стратегії належить завжди формулювати під кутом зору конкуренції [5, с. 109]. „... Суттю стратегії є боротьба з конкурентами”. Е. Кірсон додає, що лише конфронтація з ланцюгом вартості конкурентів розкриє чинники (різниця), які формують перевагу [4, с. 18]. Підхід до управління підлягає, отже, структурі сектору. Треба ствердити, що у цьому сенсі є навіть його своєрідним продуктом.

Ми вважаємо, що портерівське управління зв'язками партикуляризує себе в межах своєрідного комплексу інструментів, які Й.М. Станкевіч називає інструментами конкуренції. Згідно з Й.М. Станкевічем, інструменти конкуренції – це „... засоби, свідомо створювані підприємством з метою залучення контрагентів до представленої ринкової пропозиції”. Й.М. Станкевіч виводить докладну систематику інструментів конкуренції. Необхідним елементом диференціації інструментів конкуренції є так звана *ринкова арена*, тобто „... сфера інтеракцій підприємства з оточенням”, на ґрунті якого формується предмет ринкової боротьби. Арена на входах охоплює умови формування нових вартостей, стосується вона ринку постачання, у межах якого оперує, наприклад, згодою на певну ціну закупівлі і форму платежів, величиною або систематичністю замовлень, формою прийому, лояльністю стосовно постачальника, маркою покупця, можливостями розвитку засобу (технології), передумовами використання людського капіталу. Арена на виходах стосується ринку збуту, на якому здійснюються дії з метою підвищення якості блага, його диверсифікації і чіткої адаптації до потреб, частішого, ніж у конкурентів, введення новинок і модернізацій, забезпечення сервісних послуг,

забезпечення доступу до блага (дистрибуція, час), формування марки, диференціації, проектування упакування, відповідного встановлення ціни, застосування промоції, продажу у кредит, гарантії тощо.

Арена ринку підприємств надає істотне значення інструментам, адаптованим з метою продажу до сукупності або організованої частини підприємства, його акцій або паїв. Засоби конкуренції повинні тоді зводитися до рівня продуктивності, локалізації фірми, якості, а також терміновості, низьких витрат (логістики, праці), франчайзингу або ліцензій тощо.

Диференціація інструментів на ґрунті арени ринку дала Й.М. Станкевічу порівняно сильні підстави для оцінки їх результативності. Спираючись на цільову групу чинників, на які повинні впливати інструменти, стосовно яких вони є ефективними, Й.М. Станкевіч поділяє засоби конкуренції на:

- a) „(...) інструменти якісної (...) конкуренції;
- б) (...) інструменти цінової (...) конкуренції;
- в) (...) інструменти конкуренції обслуговуванням і послугами (...);
- г) (...) інструменти конкуренції комунікацією і інформацією" [7, с. 241–255].

Ми вважаємо, що побудова концепції конкурентоспроможності на ґрунті інструментарію конкуренції є спробою практичного вписування управління в процес побудови переваги. Пропозиція Й.М. Станкевіча є порівняно холістичним поданням з погляду формування вартості (продукту, послуги), стосунків з клієнтами і конкурентами і інтернаціоналізації (порівняння арени ринку підприємств). Концепція Й.М. Станкевіча піднімає тему стосунків іноземних фірм (прямих іноземних інвестицій) з локальними підприємствами, які з метою знаходження покупця/партнера адаптують багато своєрідних інструментів до конкуренції. Спостереження Й.М. Станкевіча пропонують логічний порядок на рівні управління, який говорить на користь течії, яка тривало вписує конкурентоспроможність в проблематику підприємства.

Як зазначає М.Е. Портер, "... висунуті ним стратегії (низьких витрат і диференціації) можна застосувати як до локальних фірм, так і до діючих на міжнародних ринках" [1, с. 33], оскільки треба очікувати широкого впровадження інструментів класифікації Й.М. Станкевіча вітчизняними МСП. Згідно з позицією Е. Кірсона, їх адаптація повинна підлягати новій парадигмі стратегії конкуренції, яка (а ми в цьому переконані), є обов'язковою для портерівської концепції реконфігурації ланцюга вартості.

Формування цілей статті. Пошук на основі загальної оцінки діяльності МСП джерел конкурентної переваги у межах певних конкретних користей, пов'язаних з особливою сферою діяльності, які розкриваються як результат специфічних стосунків фірми з оточенням.

Виклад основного матеріалу. Ланцюг вартості (і система вартості [1, с. 41–43]) є для М.Е. Портера основним інструментом, що полегшує вказівку ключових сфер, в межах яких варто будувати конкурентну перевагу [4, с. 17]. На ґрунті такого пояснення, М.Е. Портер виводить поняття вертикальної інтеграції, а також реконфігурації ланцюга вартості, в основі яких лежить концепція інновації. Інноваційність є, своєю чергою, підставою для процесу побудови переваги [2, с. 146; 1, с. 45]. Реконфігурація проводиться далі в рамках вертикальних залежностей, але побудова переваги настає завдяки скороченню або консолідації окремих ланок внаслідок втручання в існуючий порядок формування вартості. Реконфігурація найчастіше зводиться до сполучення окремих ланок ланцюга вартості. Вона може полягати у модифікації виробництва або дистрибуції, зміні локалізації тощо, завдяки якій фірма отримує доступ до клієнтів або робочої сили. Наслідком здійснених дій є переважно підсилення витратної переваги [2, с. 146] і зростання рентабельності дій. Можна сказати, що в сенсі витратної оптимізації формування вартості, концепція деконструкції ланцюга вартості є істотним розвинутим продуктом моделі (ідеї) Портера – продуктом, правильним в сенсі сьогоденної практики управління.

На підставі ретельного аналізу концепції Е. Кірсона [4, с. 22–30] слід повторити за М.Е. Портером, що фундаментальною передумовою дезинтеграції (ні: деконструкції) є витрати. Спрощуючи витрати вироблення вартості, формують залежності між природною ринковою регуляцією і так званою ієрархічною регуляцією (тобто обміном, який в крайньому випадку стосується ситуації, де повний процес вироблення вартості існує усередині однієї фірми. Ієрархічна регуляція є, отже, економічним синонімом вертикальної інтеграції – поняття, почерпнутого з управління). Е. Кірсон вводить концепцію дезинтеграції на ґрунті теорії трансакційних витрат, а також моделі вибору регуляції О. Уільямсона.

Модель Уільямсона висуває поняття опортунізму (нечесності) зацікавлених обміном підприємств. Стосунки між опортунізмом, який генерує витрати, та специфікою засобів є фундаментальними підставами, на яких Е. Кірсон спирає ситуативне пояснення парадигми:

1) у ситуації двостороннього заангажування сторін – взаємна залежність партнерів і відсутність зовнішньої конкуренції логічно схиляє підприємців до користування своєю аукційною силою, що, по суті, генерує такі непотрібні витрати;

2) обертаючи порядок передумов в секторі, фірми прагнуть до дезинтеграції ланцюга вартості в ситуації високої пропозиції конкурентів, вільного переміщення інформації і низьких витрат зривання угоди з потенційним партнером.

Відповідні приклади подає в цьому сенсі досвід малих і середніх підприємств, які здебільшого функціонують на дуже стандартизованому ринку продуктів і послуг. Адже в ситуації нерівності конкурентної позиції кооперантів сильніша сторона проявляє тенденції до використання своєї аукційної сили. У такому випадку не йдеться про інтеграцію в рамках вертикальної конструкції ланцюга вартості, хіба що сильнішій стороні є рентабельним прийняти кооперанта. Е. Кірсон логічно пояснює підстави такої ситуації на ґрунті теорії засобів, на думку якого, досягнення конкурентної переваги зводиться до володіння унікальними і рідкісними засобами. Перевага визначає тоді ступінь залежності слабкішого партнера, який дуже часто походить з сектору МСП.

Вищезгадані міркування застосовуються в сфері вертикальної інтеграції управління. Парадигма деконструкції ланцюга вартості означає скорочення управління до сфери ключових конкурентних переваг і відхилення компліментарно інтегрованих, традиційних сфер управління. На практиці часто ці стратегії адаптуються корпораціями [4, с. 48–54], внаслідок чого корелятивні ланки ланцюга вартості механічно пересуваються на користь менших, юридично незалежних підприємств.

Аналіз передумов парадигми з точки зору визначення управління є спаяним з класичним фейолівським підходом, хоча в певному ступені планування (трактоване як формулювання довготривалих цілей, і навіть операційних цілей), а також контроль (тобто моніторинг реалізації цілей) можуть бути істотними категоріями залежностей підприємств.

Як слушно аргументує Е. Кірсон, право контролю або вплив на планування можна побудувати на марці, інформації або важких для імітації засобах. Втручання в контроль або планування є тривалим фундаментом співпраці підприємств, яка часом набирає форму кластерів.

М. Росінська вказує, що прообраз кластера розкривали вже роботи А. Маршалла. У цьому сенсі „... *теорія промислового дистрикту*” [за: 9. s. 136] надавала ясний критерій значення малим підприємствам. Менші фірми, нездатні досягати користі масштабу, можуть, завдяки спільній локалізації підсилювати свою акційну позицію, будувати витратну перевагу, розвивати спеціалізування, компліментарність тощо. М.Е. Портер ясно вказує, що необхідним чинником конкурентоспроможності секторів є утримування між ними вертикальних стосунків (на рівні споживачів/постачальників), а також горизонтальних (які охоплюють обмін в рамках клієнтів, технологій тощо) [1, с. 149].

Здається, що догмою фундаментальної концепції кластера, згідно з М.Е. Портером [1], є конкуренція, а також згадана вже інноваційність. На ґрунті конкурентоспроможності і широко трактованої інноваційності партикуляризується цілий процес інтернаціоналізації управління кластерних фірм. Первинна пропозиція М.Е. Портера говорить, що „ ... *присутність кластера секторів впливає на зростання значення, а також на прискорення процесу створення чинника*” конкурентної переваги. Портер поділяє чинники на багато категорій, наприклад, джерела людського і фізичного капіталу (якість, доступ і вартість природних багатств, кліматичні умови тощо), джерела фінансового капіталу, знання, інфраструктура тощо. Кожен сектор діє, спираючись на різні комбінації цих чинників. [1, с. 74–81]. Передумови (тобто *factor endowment*) сприяють розвитку конкуренції. У межах локального ринку розпізнаються мережі кооперувальних підприємств. Співпраця може розвиватися на ґрунті секторів, пов’язаних технологічно, торгово, інформаційно тощо. Наслідком кооперації і конкуренції може бути зростання інвестицій, що зміцнюють конкурентну перевагу. Портер вивів визначення кластера (кола), згідно з яким, ним є „... *географічне скупчення взаємно пов’язаних фірм, спеціалізованих постачальників, установ, які надають послуги; фірм, що діють у споріднених секторах, і пов’язаних з ними інституцій (наприклад, університетів, установ стандартизації і галузевих об’єднань) в окремих галузях, що конкурують між собою, і таких, що співпрацюють*”.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інтернаціоналізація, вільний доступ до інформації, відносно зниження трансакційних витрат, а також швидший процес уніфікації продуктів/послуг надають порівняно тривалі підстави для управління сучасною фірмою. Аналіз конкурентоспроможності підприємств використовується для огляду внутрішніх і зовнішніх передумов оточення управління, які визначають філософію (порядок) управління підприємством. Е. Кірсон розпізнає в цьому сенсі дезактуалізацію теорії трансакційних витрат [4, с. 41] і заміняє її парадигмою деконструкції ланцюга вартості.

Нинішні тенденції до корпоративної концентрації капіталу переконують нас, що парадигма має фундаментальне значення для сектору МСП. Деконструкція ланцюга вартості становить необхідну складову стосунків на рівні локальних і іноземних підприємств (корпорацій), а також на ґрунті кластерної співпраці. У цьому сенсі парадигма визначає підстави своєрідного напрямку управління МСП, що ґрунтується на співпраці. Ми вважаємо, що кооперація є необхідним критерієм управління, яке спирається на деконструкції ланцюга вартості. Її прагматизм підлягає арбітральному рішенням менеджерів і власників, які концентруються на реалізації суб'єктивних цілей організації. Тому парадигма не має статусу принципової доктрини управління, не пояснює, напевно, нинішніх тенденцій щодо об'єднання корпорацій, які можна розуміти як ясну передумову, що „... норма прибутку росте разом зі зростанням частки в ринку” [4, с. 32], яка підлягає класичній концепції вертикальної інтеграції.

У довгому періоді підприємцями керує потреба створення доходу [10, с. 61]. У цьому сенсі співпраця в рамках деконструкції ланцюга вартості може бути ефективним інструментом реалізації цілей.

Парадигма деконструкції пояснює сьогоденні тенденції до співпраці і інтеракцій МСП, а також глобальних корпорацій. Закріплює розширення напрямку аналізу управління на контроль і планування, які є часто істотними категоріями залежностей підприємств. Класична концепція ланцюга вартості є фундаментальною підставою для побудови тривалої конкурентної переваги підприємства, яка, згідно з Портером, є необхідною для того, щоб зрозуміти управління на рівні МСП і великих фірм. Своєю чергою, парадигма деконструкції вписується в тенденцію глобалізації і інтернаціоналізації управління. Вона є правильною з точки зору фрагментарного аналізу підприємств, якщо вона звертається до практичного досвіду співпраці. Можна переконатися, що новий підхід в управлінні ототожнюється в певному сенсі з питанням про спосіб, а також ступінь поділу і координації функцій підприємства – стосунків між функціональним і структурним підходами [11, с. 13], – а отже, питання, побудовані з врахуванням концепції ланцюга вартості, яка слугує, по суті, поясненням внутрішніх і зовнішніх передумов управління МСП [12, с. 547–554].

1. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*, The MacMillan Press LTD. – London and Basingstoke, 1990. 2. Porter M.E. *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. – Helion, Gliwice, 2006. 3. Porter M.E. *Strategia konkurencji. Metody i analizy sektorów i konkurentów*. PWE. – Warszawa, 1996. 4. Cyrson E. *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w]: E. Skawińska, „Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście”. – Warszawa–Poznań: PWN, 2002. 5. Obłój K. *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. – Warszawa: PWE, 2007. 6. Skawińska E. *Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu żywnościowego – case studiem*, [w]: Skawińska E. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. – Warszawa–Poznań: PWN, 2002. 7. Stankiewicz J.M. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora. – Toruń, 2002. 8. Hamel G., Prahalad C.K. *Firma, która się uczy*, [w]: Harvard Business Preview, *Zarządzanie w warunkach niepewności*. – Helion (Onepress VIP). Gliwice, 2006. 9. Adamik A. *Klaster jako forma budowy konkurencyjności przedsiębiorstw regionu w dobie globalizacji* [w]: Lewandowska L. *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*. – Łódź: PTE, 2006. 10. Piasecki B. *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, ABSOLWENT, U.L. – Łódź, 1998. 11. Romanowska M., Trocki M. *Wstęp*, [w]: Romanowska M., Trocki M. (red), *Podejście procesowe w zarządzaniu*. – Warszawa: SGH, 2004. 12. Patora-Wysocka Z., Wysocki M. *Relacje między koncepcjami konkurencyjności przedsiębiorstw – stanowisko dla małych i średnich przedsiębiorstw* [w]: Pyka J. (red.) *Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach*. – Katowice: TNOIK, 2007.