

**Н. П. ТАРНАВСЬКА**

**УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ,  
ПРАКТИКА**

**Монографія**

**Тернопіль  
Економічна думка  
2008**

УДК 338.242.2  
ББК 65.9(4Укр)29-21  
Т 21

Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

У монографії подано результати досліджень новітніх тенденцій розвитку теорії, методології та практики управління конкурентоспроможністю підприємств на макро- і мікрорівнях на основі концептуалізації процесів зміни природи підприємства та нових проявів конкуренції в умовах формування суспільства, яке базується на знаннях. Інтегрування України до світової економічної спільноти потребує глибокого переосмислення сутності і рушійних сил формування й трансформації систем управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств та пошуку нових джерел конкурентних переваг шляхом створення інноваційних засад зростання конкурентоспроможності.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів, студентів, а також фахівців підприємств різних форм власності, які цікавляться проблематикою управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на макро- і мікрорівнях.

#### **Рецензенти:**

**Кузьмін О. Є.** – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, заслужений працівник народної освіти України

**Воронкова А. Е.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східно-українського національного університету імені Володимира Даля, академік Академії економічних наук України

**Шинкаренко В. Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, заслужений діяч Транспортної академії України

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Тернопільського національного економічного університету  
(протокол № 5 від 29 грудня 2006 року)*

ISBN 978-966-654-225-3

© Н. П. Тарнавська  
© «Економічна думка» ТНЕУ, 2008

## **З М І С Т**

ПЕРЕДМОВА .....	5
<b>РОЗДІЛ I. ГЕНЕЗИС ТА ЕВОЛЮЦІЯ ВІДНОСИН КОНКУРЕНЦІЇ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Розвиток наукових підходів до трактування сутності конкуренції .....	9
1.2. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях.....	34
1.3. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг .....	49
<b>РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>75</b>
2.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства .....	75
2.2. Методичні підходи до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємства в сучасній парадигмі управління .....	104
2.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, рівні і тенденції розвитку.....	152
2.4. Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств.....	176
<b>РОЗДІЛ III. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ: МІЖНАРОДНІ ПОРІВНЯННЯ .....</b>	<b>192</b>
3.1. Сучасні погляди на формування і розвиток конкурентного середовища.....	192
3.2. Місце України в міжнародному конкурентному середовищі.....	214
3.3. Інститути приватизації та механізм формування конкурентного середовища.....	228
3.4. Взаємозв'язок процесів корпоратизації і реструктуризації з динамікою конкурентного середовища .....	250

**РОЗДІЛ IV. ДІАЛЕКТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА:  
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВЗАЄМОВПЛИВ ПРОДУКТОВИХ,  
ФІНАНСОВИХ РИНКІВ І РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ..... 267**

4.1. Глобальні і національні передумови формування конкурентного середовища.....	267
4.2. Оцінка конкурентного середовища на різних типах продуктових ринків .....	275
4.3. Розвиток конкурентного середовища у сфері транспортних послуг .....	293
4.4. Ринок робочої сили як складова конкурентного середовища: реалії і перспективи.....	305
4.5. Роль фінансового ринку у формуванні конкурентного середовища .....	325
4.6. Взаємозв'язок структурної політики і конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому і внутрішньому ринках.....	340

**РОЗДІЛ V. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ  
СУТНІСНИХ ПРОЯВІВ К-СУСПІЛЬСТВА В УПРАВЛІННІ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ..... 351**

5.1. Зміна природи організації та інноваційний тип поведінки як передумова перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства.....	351
5.2. Аналіз інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств .....	368
5.3. Кількісно-якісне оцінювання інноваційних процесів.....	402
5.4. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах .....	414
5.5. Креативна мережа та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємств.....	443

**РОЗДІЛ VI. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 460**

6.1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів .....	460
6.2. Інноваційне управління розвитком персоналу як основного джерела конкурентних переваг .....	489
6.3. Управління гнучкістю підприємства як економічною системою ...	508

ВИСНОВКИ .....	521
ДОДАТКИ .....	544

## ПЕРЕДМОВА

Формування концепції розвитку суспільства нового типу потребує проведення додаткових досліджень природи конкуренції та її сучасних проявів, глибокого переосмислення сутності та рушійних сил трансформації систем управління вітчизняними суб'єктами господарювання з урахуванням динамічності і нелінійності розвитку ринкового оточення. Динамізм ринкових відносин в Україні призвів не тільки до насичення багатьох сегментів ринку, а й до появи нових ринкових ніш, що, з одного боку, загострило конкурентну боротьбу, а з іншого – створило цілий спектр різноманітних можливостей для існуючих і потенційних учасників вітчизняного ринку.

Проведені автором дослідження показали, що несистемні, хоча й важливі, економічні перетворення в Україні та інших постсоціалістичних країнах, зокрема приватизація і демонополізація, не забезпечили автоматичного формування дієвого конкурентного середовища: рівень монополізму при переході об'єктів з державної власності до приватної практично не змінився, а демонополізація без додаткових супровідних заходів не сприяла утвердженню ринкового механізму ціноутворення, а також не спонукала до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і зростання їхньої інвестиційної привабливості. Загрозою для України є не лише низька конкурентоспроможність продукції, суб'єктів господарювання, окремих галузей і національної економіки загалом, а й імовірність так званого «системного відриву» від провідних країн через низьку здатність економіки до продукування й абсорбції інновацій, зростаючу несумісність технологій, а також структурну кризу та інституціональну несумісність. З іншого боку, глобалізація зумовлює специфіку конкуренції на ринку інновацій, перетворюючи її на інтенсивний процес боротьби за інтелектуальне лідерство.

Необхідність розвитку теоретичних засад і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлюється:

- низкою традиційних і нових дискусійних питань, пов'язаних з новітніми проявами сутності конкурентних відносин, стрімким формуванням нових умов конкуренції та відповідними тлумаченнями цього поняття (з різними рівнями деталізації й конкретизації);
- формуванням новітніх економічних тенденцій, що зумовлюють перегляд теоретичних підходів до розуміння конкурентного середовища як підсистеми так званої «енвіронментальної» економіки, яка в нинішніх умовах передбачає гармонізацію природних, економічних і соціальних процесів розвитку;

- наявністю різноманітних, не завжди достатньо аргументованих, методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств, у тому числі й у нормативних документах антимонопольного характеру;
- відсутністю гармонізованих макроекономічних, регіональних і мікроекономічних заходів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Розглядові вказаних актуальних питань і присвячується це дослідження. Монографія складається з шести розділів, кожен з яких розкриває низку сутнісних аспектів авторського бачення проблематики управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах прогресуючої тенденції експансії нововведень та глобалізації інноваційної діяльності, а також охоплює комплекс прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях з акцентом на прерогативі інноваційного типу розвитку.

**Розділ I «Генезис та еволюція відносин конкуренції»** присвячено розглядові наукових підходів до пояснення сутності конкуренції, передусім окресленню шляхів вирішення проблеми обґрунтування нового бачення взаємозв'язку дефініцій «сутність конкуренції – зміна природи конкуренції в умовах *k*-суспільства – нові форми конкуренції – концепція управління конкурентоспроможністю підприємств на основі інноваційного підходу – засоби її реалізації». У цьому контексті подано авторське бачення поведінкового, структурного і функціонального підходів до розуміння конкуренції та визначено пріоритети кожного з цих підходів у формуванні концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, а також досліджено процеси і наслідки трансформації відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях. Необхідною ланкою теоретичного обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання є дослідження еволюції та зміни акцентів у формуванні конкурентних переваг як запоруки досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

**Розділ II «Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємств»** містить авторське бачення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства, яке сформовано на основі аналізу і систематизації відомих точок зору щодо цієї проблематики. Сформований механізм ідентифікації конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, який акцентовано на інноваційний ресурс конкурентоспроможності, є необхідним відправним пунктом побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме ж управління конкурентоспроможністю подано як процес системного формування, розвитку і використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних та нематеріальних активів підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розви-

тку, який забезпечує продукування ексклюзивних переваг. За такого підходу пріоритетами управління є стратегічне спрямування діяльності, розвиток персоналу як основного джерела конкурентних переваг, а також управління гнучкістю підприємства як відкритою системою.

**Розділ III «Конкурентне середовище як результат трансформаційних процесів в економіці: міжнародні порівняння»** охоплює аналіз сучасних поглядів на розвиток конкурентного середовища як мегасистеми формування, підтримування і розвитку середовища функціонування суб'єктів господарювання, яка передбачає створення гарантованих рівноправних умов їхньої конкуренції при взаємозалежності і взаємопроникненні ринків у межах узгодженого правового поля, забезпечуючи при цьому стійкий економічний розвиток. З метою означення відправної точки для побудови конкурентних переваг вітчизняних підприємств проаналізовано місце України в міжнародному конкурентному середовищі, що дало змогу виявити нові можливості у підвищенні рейтингу глобальної конкурентоспроможності вітчизняної економіки. На особливу увагу заслуговують і питання розвитку приватизації, корпоратизації та реструктуризації підприємств України як важливої складової формування їхньої конкурентоспроможності та створення дієвого конкурентного середовища.

**Розділ IV «Діалектика конкурентного середовища: взаємозв'язок і взаємовплив продуктових, фінансових ринків і ринку робочої сили»** охоплює сформульовані автором глобальні і національні передумови формування конкурентного середовища, а також у ньому подано результати дослідження трансформації ринків під впливом дезінтегрування традиційних галузей, конвергенції технологій і видів діяльності, реконфігурації бар'єрів входження в галузь, а також входження України до СОТ. В цьому розділі наведено аргументацію щодо взаємовпливу продуктових, фінансових ринків, а також ринку робочої сили. Суттєві зміни обсягів і структури товарних потоків дають змогу прогнозувати значні трансформації глобального конкурентного середовища, що потребуватиме додаткової аргументації побудови нової концепції управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях.

**Розділ V «Концептуалізація інноваційних сутнісних проявів к-суспільства в управлінні конкурентоспроможністю підприємств»** присвячено висвітленню результатів дослідження, що стали основою для висновків про зміну природи організації та необхідності запровадження інноваційного типу поведінки як запоруки успіху в конкурентній боротьбі. Проведений аналіз інноваційного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств дав змогу сформулювати концепцію управління їхньою конкурентоспроможністю, яка пе-

редбачає переміщення домінанти перетворення систем управління конкурентоспроможністю у розвиток креативної мережі. Виходячи зі сформульованих теоретичних підвалин, а також аналізу складників індексів розвитку *k*-суспільства і глобальної конкурентоспроможності, виявлено зближення та часткове їхнє дублювання, передусім – на основі факторів інноваційності. Вивчення конкретних значень розглянутих показників дало змогу зробити висновок про існування певних передумов для зростання конкурентоспроможності України на інноваційних засадах з урахуванням фактичних значень показників розвитку *k*-суспільства. Такий висновок став підґрунтям для формування пропозицій щодо координації конкурентної, інноваційної та кадрової політики на макро- і мікрорівнях.

***Розділ VI «Реалізація концепції управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства»*** охоплює низку питань, які деталізують і розвивають розроблену концепцію управління на мікрорівні. Для цього розроблено пропозиції щодо впровадження інноваційних пріоритетів у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, сформульовано комплекс заходів щодо розвитку персоналу та креативної мережі, а також розглянуто можливості управління гнучкістю підприємства з використанням сучасних управлінських технологій.

Автор висловлює щире подяку всім, хто своїми порадами, зауваженнями, побажаннями і безпосередньою участю сприяв виходу у світ цієї монографії.



# РОЗДІЛ I

## ГЕНЕЗИС ТА ЕВОЛЮЦІЯ ВІДНОСИН КОНКУРЕНЦІЇ

### 1.1. Розвиток наукових підходів до трактування сутності конкуренції

Категорія «конкуренція» належить до універсальних, оскільки використовується для пізнання сутності функціонування людини (та інших живих істот) і досліджується філософією, медициною, біологією, економічною наукою, психологією, правознавством та іншими галузями знань. Однак простоту цієї категорії і очевидність форм її прояву варто сприймати як поверхневий погляд на природу конкуренції. Дослідження генезису та еволюції відносин конкуренції засвідчує різноманітність підходів до виявлення і трактування її сутності та виокремлення форм, причому поява нових дефініцій обумовлюється проявами нових ознак економічного розвитку.

Гносеологічні корені конкуренції сягають біологічних начал життєдіяльності індивідів і так званого соціального дарвінізму, а перші сформовані теоретичні положення щодо сутності конкурентної боротьби з позицій реалізації економічного інтересу датуються серединою XVIII ст. Засновники класичної політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо розробили теоретичні основи досконалої конкуренції, а подальші її дослідження пов'язуються з науковими висновками Дж. С. Мілля, К. Маркса та інших видатних учених, які сформували теоретичне підґрунтя досконалої конкуренції. Пояснюючи умови конкуренції суб'єктів господарювання того часу, теоретичні висновки науковців повною мірою не враховували динамічних аспектів конкуренції та різноманітності її мотиваційних засад.

Концептуалізуючи нові реалії господарської практики, представники неокласичної школи А. Маршалл, Е. Чемберлін, Д. Робінсон, Й. Шумпетер, Ф. фон Хайєк розробили теорію недосконалої і монополістичної конкуренції, включивши до об'єкту дослідження нецінову конкуренцію. Еволюція відносин учасників ринку дозволяє констатувати, що в даний час, як засвідчують фахівці, «рівень цивілізованості відносин свідчить про переважання соціогенного характеру конкуренції над біологічним»<sup>1</sup>.

Подальша трансформація форм і методів конкуренції дозволили представникам сучасних наукових шкіл виявити ряд сутнісних характеристик і перспектив розвитку конкурентних відносин з позицій їх ролі у

---

<sup>1</sup> Кратт О. А., Чурносова И. А. Гносеологические аспекты конкуренции // Наукові праці ДонТУ. Серія: Економічна. – 2006. – Вип. 103 – 3. – С. 47.

суспільному розвитку (П. Самуельсон, В. Нордхаус, Р. Солоу, М. Портер, Г. Хемел, К. К. Прахалад, П. Дойл, А. А. Бранбенбургер, Б. Нейблафф, А. Сливотські).

В економічній науці **конкуренцію традиційно розглядають як об'єктивний економічний закон**, що конкретизується для кожної форми у специфічних законах конкурентної боротьби. Однак загально-визнаної теорії конкуренції нині не існує, а відомі наукові дослідження з проблематики розвитку відносин конкуренції відрізняються за рівнями узагальнень, радикальності поглядів щодо природи конкуренції, форм її прояву і тенденцій розвитку. Переважна більшість сучасних дослідників розглядають **конкуренцію як рушійну силу економічного розвитку**<sup>2</sup>, однак конкретизація ряду теоретичних викладок, інтерпретація форм прояву та бачення перспектив розвитку конкурентних відносин приводить дослідників до суперечливих висновків, що потребує окреслення і порівняння підходів до трактування сутності конкуренції.

Найчастіше конкуренцію розглядають як:

- ефективний засіб цінового регулювання;
- засіб встановлення ринкової рівноваги;
- змагальні суперницькі відносини між економічними суб'єктами;
- суперництво за кращі умови виробництва;
- суперництво між товаровиробниками за частку ринку та ряд інших.

Один з найпоширеніших поглядів на конкуренцію – її трактування як змагання між товаровиробниками за найвигідніші сфери прикладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини<sup>3</sup>.

Б. Є. Кваснюк дотримується думки щодо розгляду економічною наукою конкуренції **як ситуації на ринку** (властивість рівноважного стану будь-якого ринку зі статичними базовими характеристиками) і **як процесу** (процедура відкриття нових можливостей використання існуючих ресурсів, а також створення нових ресурсів)<sup>4</sup>. У цьому контексті доречно навести тезу Ю. Ю. Александрової, В. В. Брюханова і Т. В. Зеленської, що механізм попиту і пропозиції і конкурентний механізм не зводяться один до одного: перший реалізує зв'язок між виробництвом і споживанням товарів, змушуючи товаровиробників виробляти потрібні суспільству товари, а другий стосується процесу нагромадження капіталу<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 35.

<sup>3</sup> Александрова Ю. Ю., Брюханов В. В., Зеленская Т. В. Конкурентные преимущества как основа современной конкуренции // <http://cpnf.susu.ru/doc/marketing/alexandrova.htm>

<sup>4</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 33 – 34.

<sup>5</sup> Александрова Ю. Ю., Брюханов В. В., Зеленская Т. В. Конкурентные преимущества как основа современной конкуренции // <http://cpnf.susu.ru/doc/marketing/alexandrova.htm>

Таке формулювання конкуренції правильне з позицій макроекономічного погляду, а з позицій окремих суб'єктів господарювання її варто розглядати як суперництво суб'єктів господарювання за реалізацію своїх інтересів відповідно до стану конкурентного середовища.

**Основною проблемою дослідження сучасних аспектів відносин конкуренції вбачається теоретичне обґрунтування нового бачення взаємозв'язку дефініцій «сутність конкуренції – зміна природи конкуренції в умовах к-суспільства – форми конкуренції – інструментарій оцінювання – концепція управління конкурентоспроможністю на усіх рівнях управління на основі інноваційного підходу – засоби її реалізації»** як бази прикладних розробок у царині управління конкурентоспроможністю підприємств.

Економічна енциклопедія<sup>6</sup> трактує конкуренцію як економічне суперництво і боротьбу між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, у процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва. У цьому традиційному, на перший погляд, визначенні спірним є твердження про стихійне встановлення пропорцій суспільного виробництва, що суперечить теорії і практиці регулювання макроекономічних пропорцій, функціонуванню системи державних інститутів, які забезпечують реалізацію механізмів конкурентної політики, антимонопольного законодавства тощо. С. В. Мочерний зазначав, що конкуренція є зовнішньою примусовою силою для підвищення продуктивності праці на підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати<sup>7</sup>.

Розглядаючи сутнісні аспекти конкуренції, варто звернути увагу на узагальнення Ю. В. Таранухи, відповідно до якого конкуренція виступає не лише методом економічного контролю, але й способом стимулювання безперервного удосконалення, тому варто погодитися з висновком про те, що конкуренція виконує роль **системного чинника**<sup>8</sup>.

Сучасна наукова думка пропонує такий спектр підходів до розуміння конкуренції:

**I. Поведінковий підхід**, який розвивався у межах виявлення поведінкових особливостей суб'єктів господарювання, що вступають у боротьбу за платоспроможний попит. А. Сміт розумів конкуренцію як

<sup>6</sup> Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол. : ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2000. Т. 1 – С. 818.

<sup>7</sup> Там само.

<sup>8</sup> Тарануха Ю. В. Формирование конкурентной среды как важнейшее условие обеспечения предпринимательского типа поведения предприятий // <http://www.dis.ru/books/arhiv/21.html>

поведінкову категорію, що відображає суперництво індивідуальних продавців і покупців на ринку за найвигідніші продажі і купівлі відповідно. Відоме порівняння А. Смітом конкуренції з «невидимою рукою», яка регулює діяльність учасників ринку<sup>9</sup>.

Поведінковий підхід до пояснення сутності конкуренції активно розвивався в межах класичної та неокласичної політичної економії. Прихильники такої позиції в теорії конкуренції розглядають її як силу, що урівноважує ринкові ціни через механізм взаємодії попиту і пропозиції, результатом чого є встановлення однакової ціни на однорідні товари. Представники австрійської школи доводили, що конкуренція потребує урахування реальних і можливих дій інших суб'єктів господарювання для побудови (перегляду) власної поведінки на ринку. Формування гіпотези раціонального економічного агента дало змогу неокласикам пояснювати конкуренцію як боротьбу за рідкісні економічні блага, а також за кошти споживачів.

Поведінковий підхід до розуміння сутності конкуренції реалізовано також у поширеній моделі конкуренції М. Портера, яку він вважає відповіддю на потребу обґрунтування стратегій конкуренції конкретними суб'єктами господарювання: «...економічні дослідження відірвані від потреб менеджерів, оскільки економісти довго вивчали структуру виробництва переважно з позицій державної політики»<sup>10</sup>. Основні положення теорії М. Портера будуть детально проаналізовані далі, а ряд важливих висновків, що відповідають меті нашого дослідження, будуть використані для обґрунтування власного бачення окремих аспектів побудови стратегій конкуренції суб'єктами господарювання.

Загострюючи увагу на необхідній умові існування конкуренції – обмеженості ресурсів, їх привабливості та можливості досягнення для кількох учасників ринку, а також необхідності здійснення зусиль кожної із сторін, А. Радигіна розглядає конкуренцію як поведінкову характеристику і дає їй таке визначення: «Конкуренція – це дії двох або більше агентів, спрямовані на отримання одного й того ж обмеженого ресурсу, доступного за певних зусиль з їх сторони»<sup>11</sup>.

На думку класиків політичної економії, змагання суб'єктів господарювання є благом, оскільки приводить до збільшення і власного, і національного багатства, а монополія – абсолютним злом. Однак, як справедливо зазначає Б. Є. Кваснюк, для сучасного періоду характерний незвичний синтез конкуренції і монополії: «...У поведінковій концепції конкуренції фактично було проігноровано той факт, що конкурент-

<sup>9</sup> Самуельсон П. Економіка: Підручник. – Львів: Світ. – 1993. – С. 40.

<sup>10</sup> Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – С. 8.

<sup>11</sup> Радыгина А. Основные подходы к анализу конкуренции / <http://www.top-manager.ru/?a=1&id=671>

на боротьба ведеться й за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, результатів науково-технічного прогресу, вигідних умов отримання кредиту, за монополізацію кваліфікованої робочої сили тощо»<sup>12</sup>.

Вивчення наукових здобутків представників поведінкового підходу до розгляду сутності конкуренції дає змогу зробити висновок, що формування критичних (а в окремих випадках – навіть категоричних) думок щодо його обмеженості у багатьох випадках ігнорує принцип історизму. Основні постулати поведінкового підходу, з урахуванням останніх напрацювань науковців, можуть розглядатися як відправні пункти до розуміння сутності конкурентоспроможності та формування системи управління нею, маючи на увазі, що зусилля товаровиробників будуть спрямовуватися першочергово на оволодіння ресурсами споживачів (коштами і часом) через максимальне задоволення їхніх потреб.

З іншого боку, цілий пласт проблем поведінкового характеру сьогодні в межах теорії конкуренції не вирішено, особливо з урахуванням нинішніх економічних реалій. Узагальнення значної кількості аспектів поведінкового підходу до пояснення сутності конкуренції дає змогу констатувати, що дослідники не враховують усіх спонукальних моментів конкуренції у поєднанні з економічним – прагнення самовираження, поваги, влади, формування іміджу, а зосереджуються, в основному, на раціональному аспекті.

**II. Структурна концепція**, яка пояснює існування конкуренції за умови знеособлення ринкового механізму і акцентує увагу на дослідженні конкурентних умов (типу ринкової структури), які залежать від кількості і масштабів діяльності учасників ринку. Розвиток структурної концепції ринку тісно пов'язаний з дослідженнями Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна та інших всесвітньо відомих вчених. Конкуренція тут розглядається як механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва, в результаті дії якого відбувається міжгалузєва міграція факторів виробництва. У межах структурної концепції, на основі здобутків теорії морфології ринку, обґрунтовано положення про основні типи ринків: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія. У цьому контексті конкурентним ринком вважається такий, в якому кількість підприємств, що реалізують однорідний продукт, настільки велика, а частка конкретного підприємства настільки мала, що жодне підприємство самостійно не може істотно вплинути на ціну товару шляхом зміни обсягів продажу<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Конкуентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 30.

<sup>13</sup> Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 36.

Прихильники структурної концепції акцентують увагу не на зіткненні суб'єктів господарювання у боротьбі за обмежені ресурси, а на дослідженні структури ринку і умов, які він створює. У цьому контексті А. Ю. Юданов підкреслює: « ...у центрі уваги опиняється не суперництво фірм у встановленні ціни, не виявлення того, хто і чому переміг, а установлення факту принципової можливості (чи неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то йдеться про ринок досконалої конкуренції, у протилежному випадку – про один з різновидів конкуренції недосконалої»<sup>14</sup>.

Економічна наука пропонує кілька критеріїв класифікації ринків. Найпоширенішим критерієм є кількість учасників ринку, відповідно до якого Г. фон Штакельберг запропонував типологію ринків, подану в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Типи побудови ринків за Г. фон Штакельбергом<sup>15</sup>

Покупці	Продавці		
	Багато	Кілька	Один
Багато	Двостороння поліполія	Олігополія	Монополія
Кілька	Олігопсонія	Двостороння олігополія	Монополія, обмежена олігопсонією
Один	Монопсонія	Монопсонія, обмежена олігополією	Двостороння монополія

За Е. Чемберліном, класифікація ринків повинна будуватися на основі двох критеріїв: взаємозамінності товарів, що пропонуються підприємствами, і взаємозалежності цих підприємств<sup>16</sup>. Дж. Блейн доповнив цю систему критеріїв третім – умовами входження на ринок (*E*). Цей критерій визначається відносним переважанням дійсної ціни товару підприємства над його конкурентною ціною; при цьому зростання *E* засвідчує зростання привабливості ринку (див. табл. 1.2).

С. Г. Светуцьков зазначає, що такий підхід до класифікації товарних ринків має обмежене практичне використання, оскільки потребує трудомістких розрахунків.

<sup>14</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – С. 39 – 40.

<sup>15</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Конкурентные рынки, конкуренция и конкурентоспособность / Под ред. проф. С. Г. Светуцькова // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/3.htm>

<sup>16</sup> Классификация товарных рынков // [http://glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RKrgxxo\(oqg.o9!yugwt\)!w:tqui](http://glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKrgxxo(oqg.o9!yugwt)!w:tqui)

Класифікація товарних ринків за Е. Чемберліном і Дж. Блейном<sup>17</sup>

Тип побудови ринку	Взаємозамінність товарів, $e(p)_{ij}$	Взаємозалежність підприємств, $e(q)_{ij}$	Умови входження, $E$
Досконала конкуренція	$\rightarrow \infty$	$\rightarrow 0$	$\rightarrow 0$
Монополістична конкуренція	$0 < e(p)_{ij} < \infty$	$\rightarrow 0$	$\rightarrow 0$
Однорідна олігополія	$\rightarrow \infty$	$0 < e(q)_{ij} < \infty$	$E > 0$
Неоднорідна олігополія	$0 < e(p)_{ij} < \infty$	$0 < e(q)_{ij} < \infty$	$E > 0$
Монополія	$\rightarrow 0$	$\rightarrow 0$	Вхід заблоковано

Отже, структурна концепція як пріоритет при вивченні сутності конкуренції обирає середовище функціонування підприємства. Такий підхід важливий з позицій сучасного динамізму конкурентного середовища і перспективних досліджень у напрямі поєднання теорії конкуренції з інституціональною теорією.

**III. Функціональний підхід**, при якому конкуренція розглядається як чинник економічного розвитку, і насамперед – як мотиватор інноваційної діяльності. Становлення і розвиток такого бачення конкуренції пов'язано з науковими досягненнями Й. Шумпетера і Ф. фон Хайска. Як слушно зазначає Б. Є. Кваснюк, функціональна концепція конкуренції є прямим продовженням поведінкової концепції, оскільки її наріжним каменем є поведінка підприємця-новатора, який руйнує стару організацію бізнесу<sup>18</sup>.

Нині загальноновизнаною є думка про переважаючу значущість функціонального підходу до розуміння сутності конкуренції. Наростання швидкості інноваційних процесів, скорочення життєвого циклу продукції, індивідуалізація виробництва, про що автором неодноразово зазначалося у попередніх дослідженнях<sup>19</sup>, загострює конкуренцію, і така ситуація обумовлює необхідність активізації наукових досліджень у сфері обґрунтування можливостей інноваційного розвитку підприємств.

<sup>17</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Конкурентные рынки, конкуренция и конкурентоспособность / Под ред. проф. С. Г. Светульнова // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/3.htm>

<sup>18</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 32.

<sup>19</sup> Тарнавська Н. Мікроекономічні проблеми антикризового управління в Україні // Вісник ТАНГ. – 1998. – № 5. – С. 117 – 18; Тарнавська Н. П. Глобальні і національні особливості формування сприятливого конкурентного середовища в Україні // Вісник НУ „Львівська політехніка“. – 2005. – № 526. – С. 656.

Ознаки конкуренції, як зазначає Б. Є. Кваснюк, такі<sup>20</sup>:

1. Постійна пропозиція нових товарів і послуг або їх модифікацій, причому існує необхідність зростання швидкості реакції на зміни попиту. У разі, коли процес оновлення номенклатури становить від 5 до 10% від попереднього випуску, то підприємство зазнає незначної конкуренції; при оновленні від 10 до 20% – середнього конкурентного тиску; при перевищенні частки оновлення 20% – значної конкуренції, а понад 33% – дуже значної.

2. Ознакою конкурентної поведінки суб'єкта господарювання є постійне зниження витрат з існуючої та новоосвоєної номенклатури продукції на 5% щорічно. При зниженні витрат понад 20% на рік підприємство зазнає значної конкуренції.

3. Суб'єкт господарювання зазнає конкуренції, якщо прискорення технологічного прогресу становить понад 10% (лімітне значення належить комп'ютерним технологіям, які оновлюються за 18 місяців, або до двох третин на рік). У разі зміни технологічної бази виробництва від 10 до 30% підприємство зазнає значної конкуренції, а у діапазоні від 30 до 60% – дуже значної.

Основні положення функціонального підходу буде надалі використано при розробленні концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на макро- і мікрорівнях, а саме: з позицій формування і впливу інноваційної інфраструктури на випереджувачий розвиток підприємств, а також побудови стратегій конкуренції суб'єктів господарювання на інноваційній основі.

Подальшу концептуалізацію управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно здійснювати з урахуванням кожного з розглянутих підходів до розуміння сутності конкуренції, а нинішні їх пріоритети подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Пріоритети наукових підходів до розуміння сутності конкуренції при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств**

Науковий підхід	Формулювання пріоритетів
1	2
1. Поведінковий підхід	- обґрунтування стратегії поведінки підприємства на ринку; - вибір методів конкурентної боротьби; - виявлення мотивів конкуренції (у т. ч. неекономічного характеру)

<sup>20</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 32 – 133.



Продовження таблиці 1.3

1	2
2. Структурний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на системний підхід і пріоритет середовища функціонування підприємств;</li> <li>- широке розуміння управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням тенденцій товарного, фінансового ринків та ринку робочої сили;</li> <li>- пошук нових ринкових можливостей;</li> <li>- управління гнучкістю підприємств</li> </ul>
3. Функціональний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування інноваційного типу поведінки;</li> <li>- зростання значущості ресурсного підходу в управлінні;</li> <li>- мотивація інноваційної діяльності та креативність;</li> <li>- формування і розвиток інноваційної інфраструктури;</li> <li>- побудова стратегії конкуренції на інноваційній основі</li> </ul>

Існування різних підходів до пояснення сутності конкуренції поєднується з неоднозначним розумінням термінології, що використовується в процесі дослідження. Так, **сучасна економічна наука не сформувала єдиної точки зору щодо співвідношення дефініцій конкуренції і суперництва**. Розгляд сутності цих понять необхідно здійснювати з позицій історизму, оскільки відмінності конкуренції і суперництва почали досліджуватися у зв'язку з розвитком теорії морфології ринку. А. Радигіна зазначає на необхідність розмежування термінів конкуренції (competition) і суперництва (rivalry), а С. Г. Светуньков, підтримуючи таку думку, вважає, що термін «суперництво» стосується дійсної поведінки, а «конкуренція» – моделі побудови ринку, яка використовується для передбачення суб'єктами господарювання своєї поведінки на ньому. Цей науковець підкреслює, що поведінка економічних агентів може мати характер суперництва лише при олігопольній побудові ринку, коли їх взаємозв'язок позитивний і достатньо високий. З іншого боку, поведінка монополіста чи поліполіста не може характеризуватися як суперництво, оскільки на таких ринках взаємозв'язок економічних суб'єктів мізерний<sup>21</sup>. Ряд фахівців підкреслює, що розмежування понять «конкуренція» і «суперництво» виникло лише з формуванням теорії побудови ринку, а проявами суперництва вважаються рекламні акції товаровиробників, реалізація технологій просування товару, підвищення якості продукції, розробка нових товарів тощо.

Для багатьох сучасних наукових досліджень природи конкуренції характерним є відокремлення понять і процесів конкуренції (або змагання) від розуміння співробітництва суб'єктів господарювання. Зокрема, О. С. Шнипко, посилаючись на думки відомого економіста

<sup>21</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Конкурентные рынки, конкуренция и конкурентоспособность / Под ред. проф. С. Г. Светунькова // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/3.htm>

А. Маршалла<sup>22</sup>, стверджує, що «люди не можуть діяти у загальному економічному просторі лише заперечуючи один одному, протиставляючи свої цілі та інтереси як взаємовиключні»<sup>23</sup>.

Аналіз наукових джерел дає змогу висунути контраргументи проти розгляду конкуренції і співробітництва як різновекторних процесів, і заперечити думку окремих учених, які вбачають потенціал зростання загального економічного простору у співробітництві (у той час як нерівномірність товарно-вартісної «конденсації» цього простору є вираженням конкуренції), при цьому розглядаючи конкуренцію і співробітництво як власні протилежності<sup>24</sup>. Однак такий висновок може бути лише поверхневим, якщо зважати на основні цілі діяльності суб'єктів господарювання – оволодіння ресурсами споживача, максимізацію прибутку, боротьбу за обмежені ресурси, вихід на нові ринки чи зростання власної частки на традиційному ринку, підтримування іміджу тощо. У такому контексті співробітництво можна вважати різновидом цивілізованої конкуренції, який не передбачає прямого знищення конкурента, поглинання його при реалізації стратегії вертикальної інтеграції з метою наближення до джерел сировини чи до споживача тощо. Крім того, прихильники згаданого підходу погоджуються, що «економічні агенти вступають у відносини кооперування тоді, коли про рівність можливостей та впливу не може бути й мови, коли одна із сторін перевершує іншу за ресурсами, продуктивністю, обсягом інформації про дії партнера»<sup>25</sup>.

Серед фахівців поширеною стає думка про доречність використання у цьому контексті термінів:

- **«економічна взаємодія суб'єктів»**, який може виконувати компромісну роль між розумінням конкуренції і співробітництва;
- **«співконкуренція»**, запропонованого А. М. Бранденбургером і Б. Дж. Нейлбаффом<sup>26</sup> для пояснення можливості отримання вигоди багатьма учасниками ринку на основі використання теорії ігор та зміни складу гравців за ситуаційними критеріями;

---

<sup>22</sup> Змагальність є другорядною і, можна сказати, є випадковим наслідком корінних особливостей сучасного ...життя. Фактори, що спонукають людей конкурувати один з одним, можуть штовхати і штовхають людей у напрямку встановлення співробітництва та створення усякого роду об'єднань [Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т.: / Пер. с англ.; Вступ. сл. Дж. М. Кейнса. – М.: Прогресс, 1993. Т. 1. – С. 61].

<sup>23</sup> Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 33.

<sup>24</sup> Там само, с. 34.

<sup>25</sup> Там само, с. 39.

<sup>26</sup> Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. The right game: Use game theory to share strategy // Harvard Business Review, 1995, July/August, P. 57 – 71.

- **«змагальна взаємодія суб'єктів господарювання»**, яка супроводжується процвітанням одних і занепадом або банкрутством інших<sup>27</sup>.

Щодо співвідношення конкуренції та інтеграції варто погодитися з думкою, що конкуренція проявляється як відцентрова тенденція у функціонуванні і розвитку систем бізнесу (з бажанням виробника довести оточенню свою споживацьку і суспільну цінність), яка урівноважується в системі бізнесу з інтеграцією суб'єктів, що демонструє доцентрову тенденцію функціонування і розвитку<sup>28</sup>.

**Зважаючи на неоднозначність згаданих вище та інших трактувань конкуренції і суперництва суб'єктів господарювання, вважаємо доречним розглядати співвідношення розглянутих понять з позицій сприйняття суб'єкта господарювання як економічної системи, що прагне утриматися на ринку і успішно функціонувати як єдине ціле (заперечуючи небажане стороннє втручання), реалізуючи при цьому свої економічні інтереси. При цьому співпраця з іншими суб'єктами господарювання з метою покращення власної конкурентної позиції має трактуватися як варіант суперництва.**

На противагу поширеним і, зрештою традиційним твердженням, О. В. Летунова демонструє власні аргументи на користь виведення конкурентних відносин на периферію економічного життя суспільства, наприклад, через повне або часткове заперечення конкуренції, яке реалізується втручанням держави в економічне життя суспільства<sup>29</sup>.

Аналізуючи наукові здобутки в межах зазначених підходів до трактування конкуренції, Ю. В. Тарануха звертає увагу на вузьке бачення їх авторами змісту конкуренції і вважає, що всі вони пояснюють механізм суперництва суб'єктів господарювання та недооцінюють аспект відтворення. Він підкреслює, що з точки зору завдань поточного господарювання, для окремого підприємства конкурентна боротьба сприймається як механізм суперництва, в межах якого боротьба за платоспроможний попит виражає цільову функцію цього механізму, ступінь свободи прийняття рішень – умови її реалізації, а інноваційна діяльність – спосіб досягнення мети. Розглядаючи ж конкуренцію в аспекті відтворення змагальних умов діяльності, її змістова сторона стає неперервним потоком відновлення змагальних умов, що пояснює її як

<sup>27</sup> Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 39.

<sup>28</sup> Театральные аналогии конкурентного соперничества / Московская финансово-промышленная академия / <http://ru/about/rectorat/analogii.shtml>]

<sup>29</sup> Летунова О. В. Конкуренция как тип агональной деятельности (социально-философский анализ): автореф. дис. на соиск. уч. степ. к. ф. н. – Красноярск, 2006. – С. 7.

спосіб забезпечення передумов власного існування<sup>30</sup>. Зважаючи на певне поєднання Ю. В. Таранухою відомих підходів до трактування сутності конкуренції, з його висновком варто погодитися, оскільки численні наукові доробки, які поєднують теорію конкуренції та інституціональну теорію, а також практика господарювання засвідчують важливість створення висококонкурентного потенціалу економіки.

Отже, аналіз наукових джерел показує, що проблематика конкуренції та конкурентних відносин досліджується на основі багатьох теоретичних платформ (або їх поєднання), що приводить до різних наукових узагальнень та висновків. Практично всі ці погляди можна зарахувати до розгалужень одного з трьох описаних підходів до розуміння сутності конкуренції на основі виявлення точок дотику, однак їх нестандартні теоретичні висновки та практичні рекомендації заслуговують окремого розгляду:

**1. Конкуренція як тип агональної діяльності<sup>31</sup>.** Таке трактування розглядається в межах загальної проблематики філософії та методології економіки (поряд зі змаганням) на основі твердження про існування двох типів суспільств – індивідуалістського і колективістського<sup>32</sup>.

**2. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку.<sup>33</sup>** О. С. Шнипко вважає, що вихідний пункт дослідження ринкової конкуренції – розуміння економічного конфлікту як такого, що викликаний розбіжністю інтересів суперництва сторін у ринковій економіці з метою оволодіння (у натуральній та/або фінансовій формі) якомога більшою часткою застосованих у ній ресурсів та створених доходів. Цей науковець трактує економічну конфронтацію виходячи з етимології категорії «конкуренція» як «зштовхування», що дає змогу йому окреслити всі антагоністичні протиріччя та засоби їх розв'язання<sup>34</sup>. У цих теоретичних висновках викликає сумнів вихідне положення про розбіжність інтересів суперництва сторін у формуванні конкурентних відносин, адже лише ідентичність (спорідненість чи близькість) інтересів буде породжувати ще глибший конфлікт. Крім того, видається нелогічним використання словосполучення «протиборство неузгоджених інтересів» для обґрунтування способів підвищення ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності товарів тощо.

---

<sup>30</sup> Тарануха Ю. В. Формирование конкурентной среды как важнейшее условие обеспечения предпринимательского типа поведения предприятий // <http://www.dis.ru/books/arhiv/21.html>

<sup>31</sup> Термін «агон» у різних джерелах означає: будь-яку змагальну діяльність; гру, яка лиш є одним з видів змагальної діяльності; характеристику змагання і конкуренції.

<sup>32</sup> Летунова О. В. Конкуренция как тип агональной деятельности (социально-философский анализ): автореф. дис. на соиск. уч. степ. к. ф. н. – Красноярск, 2006, С. 3 – 7.

<sup>33</sup> Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – №1. – С. 33.

<sup>34</sup> Там само, с. 33 – 44.

**3. Конкуренція як підтримування соціальних контактів.** Прихильники такого підходу, демонструючи спільні риси свого бачення з моделями недосконалої і динамічної конкуренції, досліджують конкуренцію не лише як процес одночасного спрямування кількох відособлених агентів до одного об'єкту, а як взаємопов'язаний і соціально прискорений процес<sup>35</sup>. Передумови конкурентної ситуації, сформульовані Х. Уайтом, такі<sup>36</sup>:

- основні учасники ринку (у тому числі потенційні учасники) знають характеристики один одного;
- формуючи ділові стратегії, вони зважають на дії один одного;
- учасники ринку сильно залежать один від одного, у тому числі й від того, як будуються відносини кожного з них з покупцями;
- між ними відбувається широкий обмін інформацією про дії стосовно один одного, який формує соціальний контекст ринкових операцій.

Виходячи з цього, конкуренція визначається, насамперед, як співставлення ділових стратегій, а взаємна орієнтація учасників ринку може включати: спостереження за діями конкурентів; коригування власної ділової стратегії залежно від дій конкурентів; безпосереднє узгодження дій між конкурентами; вироблення спільних правил гри.

**4. Конкуренція як встановлення узгодженого порядку.** Такий підхід розглядає ситуацію, при якій провідні учасники ринку прагнуть не до знищення конкурентів, а до стабілізації ринку, встановлення узгодженого порядку (*negotiated order*), який підтримує конкурентне середовище на тривалу перспективу. Виходом зі стану рівноваги є пошук нової конкурентної ситуації<sup>37</sup>. У цьому контексті можливе ототожнення конкуренції з символічною боротьбою.

**5. Конкуренція як соціально прискорений процес.** Цей підхід до розуміння відносин конкуренції розглядає її як складний процес підтримування меж між різними типами гравців та різними сегментами ринків для здійснення контролю над сферами, де пересікаються інтереси учасників ринку. Поняття конкуренції як соціально прискореного процесу оперує такими елементами: структурний, інституціональний і соціокультурний<sup>38</sup>.

**6. Конкуренція як видозмінена форма творчої боротьби за індивідуальний пріоритет<sup>39</sup>,** що розглядається у контексті магістральної тенденції індивідуалізації. В основу такого розуміння покладено

<sup>35</sup> Радыгина А. Основные подходы к анализу конкуренции / <http://www.top-manager.ru/?a=1&id=671>

<sup>36</sup> Там само.

<sup>37</sup> Там само.

<sup>38</sup> Там само.

<sup>39</sup> Грималюк А. Особливість сучасної конкуренції // Конкуренція. – 2005. – № 1. – С. 23.

висновки Г. Гегеля і Т. Гоббса про фундаментальне протиріччя людини між бажанням визнання та інстинктом самозбереження. А. Грималюк робить висновок, що боротьба за індивідуальний пріоритет підіймає сучасну людину над рівнем економічної необхідності і в цьому розумінні перетворює її з «економічної людини» на справді вільну творчу особистість. Нині абстрактно-знеособленому способу суспільного визнання праці товаровиробника протистоїть конкретно-індивідуальний спосіб суспільного визнання творчої діяльності. При цьому сьогоднішнє високотехнологічне виробництво поєднує у собі зазначені способи визнання, що й породжує стимули могутнього технологічного розвитку<sup>40</sup>. У цьому контексті можливо розглядати конкуренцію як реалізацію мотивів вищого порядку.

### **7. Конкуренція як боротьба за інтелектуальне лідерство.**

Цей новий концептуальний підхід до розуміння сутності конкуренції передбачає, на основі стратегічного бачення, вирішення проблеми прогнозування майбутніх потреб споживачів (на 5-15 років), формування необхідних для їх створення навичок і технологій, а також розроблення системи взаємодії з клієнтами. Г. Хемел і К. К. Прахалад, автори цього підходу, запровадили до наукового ужитку термін «ключові компетенції» (система умінь навичок, і технологій, що дають змогу підприємству надавати відповідні блага споживачам), який буде широко вживатися упродовж цього дослідження.

Проведення подальших теоретичних і прикладних досліджень проблем конкуренції передбачає розкриття сутності основного понятійного апарату, який традиційний і усталений, або ж новітнім і часто дискусійним, що потребує проведення його критичного аналізу та можливої гармонізації з метою подальшого використання.

Як вже зазначалося, в межах поведінкового і структурного підходів до вивчення сутності конкуренції сформувалися основні погляди на досконалу і недосконалу конкуренцію. **Досконала (чиста) конкуренція** – економічне суперництво між суб'єктами господарювання, при якому жоден з них, незважаючи на масштаби і сферу діяльності, не може впливати на загальну ринкову ситуацію або ж цей вплив можна проігнорувати. Досконала конкуренція передбачає мобільність ресурсів, що, відповідно, обумовлює вибір будь-яким власником ресурсів сфери їх застосування, зважаючи при цьому на конкуренцію з боку інших власників ресурсів та наявні ринкові можливості. Досконала конкуренція є моделлю оцінювання ефективності розподілу ресурсів і всієї економіки загалом за умов вільної конкуренції, досягнення економічної рівноваги. Така конкуренція унеможливорює будь-які форми дискримінації споживачів, дає змогу по-

<sup>40</sup> Грималюк А. Особливість сучасної конкуренції // Конкуренція. – 2005. – № 1. – С. 23 – 24.

будувати точну модель поведінки підприємств, що прагнуть до максимізації прибутку<sup>41</sup>.

Узагальнюючи відомі трактування досконалої конкуренції, виокремимо такі ознаки її моделі:

- наявність значної кількості економічних агентів, продавців і покупців;
- однорідність пропонованої продукції;
- нездатність жодного з продавців і покупців вплинути на ринкову ціну;
- вільне входження в ринок і вихід з нього;
- максимальна поінформованість продавців і покупців про товари і ціни.

Крім того, С. Г. Светуцьков виділяє й ознаки так званої «працюючої» конкуренції, яка близька до досконалої (чистої) конкуренції<sup>42</sup>:

- найбільше підприємство здійснює незначний обсяг продажів (закупівель) усього ринку;
- високий рівень мобільності ресурсів між ринками;
- відсутність або незначна величина постійних витрат організації виробництва;
- наявність поточних конкурентів.

Зважаючи на практичну відсутність ситуацій досконалої конкуренції, приділимо більше уваги теоретичним проблемам побудови і функціонування ринків **недосконалої конкуренції** (монополістична конкуренція, олігополія, монополія). Ф. фон Хайек стверджує: «Те, про що йде мова в теорії досконалої конкуренції, взагалі має мало прав називатися конкуренцією. ...Ця теорія всюди передбачає вже існуючим таке положення речей, на створення якого спрямований процес конкуренції»<sup>43</sup>. У свою чергу, Ф. фон Хайек запропонував свою теорію – динамічну модель конкуренції, відповідно до якої у вихідній точці учасники ринку мають неоднакову, неповну і розрізнену інформацію. Подальші ж дослідження дали змогу фахівцям зробити висновок, що в динамічному середовищі перевагою суб'єкта господарювання є володіння більш універсальними навичками.

**Монополістична конкуренція** означає конкуренцію між невеликою кількістю підприємств, що виробляють подібну, але не однакову диференційовану продукцію. Теорію монополістичної конкуренції ство-

<sup>41</sup> Економічна енциклопедія у трьох томах. Т. 1 / Редкол. : ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – С. 824.

<sup>42</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Конкурентные рынки, конкуренция и конкурентоспособность / Под ред. проф. С. Г. Светуцькова // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/3.htm>

<sup>43</sup> Радыгина А. Основные подходы к анализу конкуренции / <http://www.top-manager.ru/?a=1&id=671>

рив Е. Чемберлін. Він показав, що наявність специфічних властивостей чи якостей товару або особливості та оригінальність обслуговування клієнтів забезпечують виокремлення сегменту ринку для підприємства і створюють умови для впливу на ціноутворення. На такий ринок можливе входження нових продавців, а кожен з учасників цього ринку задовольняє незначну частку ринкового попиту на загальний тип товару, що реалізується підприємством і його конкурентами. З одного боку, диференціація продукції не усуває монополії, а з іншого боку – влада монополії не поширюється на інші товари, до класу яких належить досліджуваний продукт. Вважається, що при монополістичній конкуренції ринкові частки окремих підприємств становлять від 1 до 10%.

Отже, ознаки монополістичної конкуренції такі:

- функціонування значної кількості продавців і покупців;
- виробництво диференційованого продукту;
- висока можливість входження нових учасників;
- відсутність значних бар'єрів виходу з ринку.

**Олігополія** (групова монополія за У. Фолнером) передбачає наявність кількох великих виробників і продавців товарів або послуг на ринку в окремій галузі, які виробляють однорідні (як правило, виробництво сировини і напівфабрикатів) та диференційовані (масового споживання) товари і послуги. При цьому кожне підприємство, залежачи від конкурентів, реалізує самостійну політику і має вплив на ринкову ціну. Ознаки олігополії такі:

- незначна кількість продавців і покупців продукції;
- і продавці, і покупці – великомасштабні учасники цього ринку;
- існування високих бар'єрів для входження в ринок;
- існування високих бар'єрів для виходу з ринку;
- однорідність або диференціювання пропонованого товару;
- відносна стабільність прибутків у тривалому періоді.

Окремі дослідники виокремлюють олігополію з диференційованим товаром і олігополію зі стандартним товаром, а також олігополію з домінуючим учасником.

Дослідження відносин конкуренції в Україні демонструє неможливість підтвердження ряду класичних теоретичних постулатів на практиці у зв'язку з особливостями стану економіки. Наприклад, окремі групи виробників, які ідентифікуються (за формальними ознаками) як олігопольні ринки, варто вважати псевдо-олігополіями (наприклад, виробництво тракторів): ознаки такого ринку вони отримали не в результаті конкурентної боротьби, а внаслідок фактичної наявності групи виробників у певній кількості, з певними обсягами виробництва на момент створення держави. Цілком закономірно, що за таких умов функціону-



вання згаданого ринку не могло бути ефективним через зміну ринкової кон'юнктури та ряду суб'єктивних обставин.

**Монополія** являє собою такий тип галузевого ринку, що характеризується наявністю єдиного виробника певного продукту та відсутністю замінників. При цьому монополіст здійснює контроль над обсягами виробництва та цінами і на основі цього отримує монопольний прибуток. Монопольний ринок характеризується високими вхідними бар'єрами, а монопольне становище може створюватися штучно за рахунок різноманітних засобів чесної і недобросовісної конкуренції (купівля важливих джерел сировини, авторські права і патенти тощо).

Отже, ознаки монополії такі:

- існування одного виробника або покупця;
- відсутність замінників товару;
- існування високих бар'єрів входження в галузь.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» (Ст. 12) так визначає монопольне становище суб'єктів господарювання<sup>44</sup>:

1. Суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

2. Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

3. Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

4. Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першою цієї статті.

5. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

---

<sup>44</sup> Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. N 2210-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 12. – С. 64.

- сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;
- сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

Законодавство України (Закон України «Про захист економічної конкуренції», (Ст. 13) так трактує зловживання монополієм (домінуючим) становищем на ринку:

1. Зловживанням монополієм (домінуючим) становищем на ринку є дії чи бездіяльність суб'єкта господарювання, який займає монополіє (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку.

2. Зловживанням монополієм (домінуючим) становищем на ринку, зокрема, визнається:

- 1) встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;
- 2) застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;
- 3) обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;
- 4) обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;
- 5) часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;
- 6) суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;
- 7) створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

3. Зловживання монополієм (домінуючим) становищем на ринку забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

Різновидами монополії є **природна монополія** (наявність природних бар'єрів на шляху проникнення у певну сферу діяльності конку-

рентів) і **чиста монополія** (виробництво підприємством принципово нового виду продукції і привласнення монополюю високих прибутків, що триває упродовж короткого проміжку часу через високу привабливість такої діяльності для інших теперішніх і потенційних учасників ринку). Чисту монополію П. Самуельсон називав повною.

Виходячи з сучасних тенденцій розвитку світової економіки, науковці виділяють нові ознаки монополій. Зокрема Б. Є. Кваснюк виокремлює такі позитивні характеристики монополій, як: використання монополюю прибутку як ефективного засобу нагромадження коштів для фінансування додаткових інвестицій у галузі; можливість використовувати методи виробництва, які недоступні або важкодоступні для інших учасників ринку; наявність ресурсів для фінансування технічного прогресу задля розвитку усєї економіки, що забезпечується їх стійкішим фінансовим становищем порівняно з іншими учасниками ринку<sup>45</sup>.

До різновидів монополістичної конкуренції належать також **проста монополія** (призначення ціни монополістом) і **дискримінаційна монополія** (призначення монополістом кількох цін).

Різновиди недосконалої конкуренції – **монопсонія** (існування на ринку одного покупця) і **олігопсонія** (існування на ринку кількох покупців), а також **двостороння монополія** (білатеральна).

За даними «Економічної енциклопедії» в Україні на рубежі ХХ-ХХІ століть для недосконалої конкуренції в економіці характерною була монополістична і олігополістична конкуренція: понад 900 промислових підприємств посідали монополюю домінуюче становище у виробництві 2385 найважливіших видів промислової продукції, випускаючи понад 35% від її загального обсягу, а 185 підприємств були єдиними виробниками 840 видів продукції<sup>46</sup>.

Наукові джерела з проблематики конкурентних відносин містять й інший термінологічний апарат, аналіз якого буде корисним для подальших досліджень природи конкуренції та форм її прояву. Зокрема, у Законі України «Про захист економічної конкуренції» ототожнюються терміни «економічна конкуренція» і «конкуренція»<sup>47</sup>. При цьому під **економічною конкуренцією** розуміють змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома

<sup>45</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 31.

<sup>46</sup> Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол. : ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. центр «Академія», 2000. Т. 1 – С. 822.

<sup>47</sup> Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. N 2210-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 12. – Ст. 64.

продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умов обороту товарів на ринку<sup>48</sup>.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» вважає антиконкурентними узгодженими діями такі дії, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, зокрема<sup>49</sup>:

- 1) встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- 2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- 3) розподіл ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;
- 4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;
- 5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;
- 6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції;
- 7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;
- 8) суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Антиконкурентними узгодженими діями, згідно з цим Законом, вважається також вчинення суб'єктами господарювання схожих дій (бездіяльності) на ринку товару, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції у разі, якщо аналіз ситуації на ринку товару спростовує наявність об'єктивних причин для вчинення таких дій (бездіяльності). Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

У науковій, нормативній літературі та прикладних розробках широкого розповсюдження отримали поняття добросовісної і недобросовісної конкуренції. **Добросовісною вважається конкуренція**, яка заснована на звичній діяльності бізнес-структури і забезпечує переваги збуту продукції за рахунок покращення якості товарів, сервісу, надання скидок, бонусів тощо<sup>50</sup>. Серед типів добросовісної конкуренції виокремлюють такі:

<sup>48</sup> Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. N 2210-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 12. – Ст. 64.

<sup>49</sup> Там само, с. 64.

<sup>50</sup> Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. М.: Дело и Сервис, 2006. – С. 24 – 25.

- конкуренція, яка не обмежує можливості бізнес-структури, відображає початкову фазу розвитку ринку, характеризується незначним конкурентним впливом і наявністю незначної кількості конкурентів на конкретному сегменті ринку;
- конкуренція, яка обмежує можливості бізнес-структури, характеризується насиченим конкурентним впливом і наявністю значного числа конкурентів у конкретному сегменті ринку. При цьому можливе використання конкурентами різноманітних, однак у межах законодавства, методів обмеження ділової активності;
- домінуючий тип конкуренції, який характеризується практичною неможливістю для бізнес-структури залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажу. Такий тип конкуренції можливий за умови активної діяльності конкурентів для обмеження ділової активності законними методами;
- пригнічуючий тип конкуренції, який властивий монополістичним ринкам, коли конкуренція зі структурою, що монополізувала ринок, практично неможлива.

**Недобросовісна конкуренція** забезпечує переваги збуту своєї продукції за рахунок використання різноманітних методів, форм і засобів, що мають неправомірний характер і значно обмежують бізнес-можливості інших учасників ринкових відносин<sup>51</sup>.

Відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції»<sup>52</sup> нею вважаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговельним та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Серед них:

1. Неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання (підприємця):

- неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;
- неправомірне використання товару іншого виробника;
- копіювання зовнішнього вигляду виробу;
- порівняльна реклама.

2. Створення перешкод суб'єктам господарювання (підприємцям) у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції:

- дискредитація суб'єкта господарювання (підприємця);
- купівля-продаж товарів, надання послуг із примусовим асортиментом;

<sup>51</sup> Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. – М.: Дело и Сервис, 2006. – С. 25.

<sup>52</sup> Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1996. – № 36. – С. 164.

- схилення до бойкоту суб'єкта господарювання (підприємця);
- схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника);
- схилення суб'єкта господарювання (підприємця) до розірвання договору з конкурентом;
- підкуп працівника постачальника;
- підкуп працівника покупця (замовника);
- досягнення неправомірних переваг у конкуренції.

3. Неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці:

- неправомірне збирання комерційної таємниці;
- розголошення комерційної таємниці;
- схилення до розголошення комерційної таємниці;
- неправомірне використання комерційної таємниці.

Теоретичний доробок теорії конкуренції охоплює значне коло питань, присвячених дослідженню різноманітних аспектів цінової конкуренції. **Цінова конкуренція** здійснюється шляхом реалізації таких заходів: досягнення переваг на ринку через зниження цін на основі скорочення собівартості продукції; сплановане тимчасове недоотримання прибутку для продажу своїх товарів за цінами, які нижчі від цін на аналогічну продукцію конкурентів з метою утримування запланованої частки ринку. Прикладом цінової конкуренції – штучне зниження цін з метою витіснення (банкрутства) конкурента і завоювання монопольного становища на ринку – демпінг, недопущення якого регламентується міжнародними нормами.

**Нецінова конкуренція** – конкуренція між товаровиробниками, що базується на підвищенні якості продукції, удосконаленні методів збуту, розширенні сфери і гарантій післяпродажного обслуговування, подовженні термінів служби виробів, наданні кредитів на придбання товарів, тобто нецінова конкуренція пов'язується з використанням будь-яких законних засобів (крім цін) з метою залучення і утримування споживачів.

Особливе місце у нинішніх дослідженнях проблем конкуренції займають питання, присвячені розвитку внутрішньогалузевої і міжгалузевої конкуренції. **Внутрішньогалузева конкуренція** – боротьба між товаровиробниками в одній галузі виробництва за скорочення витрат виробництва, цін, поліпшення якості продукції, розширення ринків збуту тощо<sup>53</sup>. Як показують дослідження розвитку процесів внутрішньогалузевої конкуренції з позицій історизму, актуальність їх дослідження сьогодні значною мірою обумовлюється проявами нових форм конкурентної бо-

<sup>53</sup> Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол. : ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. центр «Академія», 2000. Т. 1 – С. 820.

ротьби, пов'язаних з розвитком конкуренції між товарами-субститутами, функціонуванням диверсифікованих та мережевих підприємств, галузеву належність яких встановити важко або й неможливо.

**Міжгалузева конкуренція** – боротьба між товаровиробниками різних галузей за ринки збуту, сфери вкладання капіталу, величину прибутку<sup>54</sup>. Дослідження процесів міжгалузевої конкуренції набирають нині особливої значущості, оскільки вони вирізняються високою динамічністю і пов'язані з розвитком міграції капіталу, бурхливою активністю процесів злиття і поглинання. Актуальність вивчення усіх зазначених аспектів міжгалузевої конкуренції підсилюється розвитком глобалізації та конвергенції.

Аналіз наукових джерел з проблематики конкуренції дає змогу виокремити і такі поняття, як ефективна і динамічна конкуренція. Поняття ефективною конкуренції трактується по-різному. Так, Й. Шумпетер зазначав, що ефективна конкуренція можлива лише за умови динамічної економіки, коли неперервний потік нововведень здатний трансформувати статичну ситуацію. Запроваджене ним визначення конкуренції як процесу «творчого руйнування» послужило відправним пунктом до формулювання ряду теоретичних висновків щодо виникнення нового типу організацій та виявлення позитивних рис монополії як засобу реалізації довготермінової політики зростання галузі. За Й. Шумпетером, динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до отримання надприбутків на основі переваг у витратах і якості самого продукту, і є ефективною конкуренцією. А. П. Градов також виокремлює дефініцію ефективною конкуренції і вказує, що вона виникає за умови, коли покупці і продавці оперують незалежно, навіть якщо ринок не є абсолютно конкурентним. На думку А. П. Градова, для набуття ознак ефективною конкурентна система повинна бути відкритою і вільною, а її учасники – порівнюваними<sup>55</sup>.

Виходячи з розуміння абстрактності (ідеальності, недосяжності) ситуації досконалою конкуренції, **концепція дієвої конкуренції** пропонує комплекс критеріїв, в яких закладено модель конкурентного ринку. Сформовані критерії повинні слугувати основою для формування конкурентної політики. До таких критеріїв належать:

- існування достатньо низьких бар'єрів входження, при яких потенційні конкуренти можуть вийти на ринок за існування можливостей отримання прибутків;
- наявність достатньої кількості підприємств, що забезпечує їх незалежність одне від одного;

<sup>54</sup> Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол. : ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. центр «Академія», 2000. Т. 1 – С. 821.

<sup>55</sup> Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – [2-е изд., испр. и доп.] – СПб.: Специальная Литература, 1999. – С. 56.

- відсутня змова між підприємствами і угоди, що обмежують конкуренцію;
- достатня поінформованість споживачів, що забезпечує раціональний вибір виробників продукції.

Економічна енциклопедія<sup>56</sup> містить тлумачення таких понять, як **цивілізована, вільна і регульована конкуренція**. Цивілізована конкуренція, за визначенням К. Штайльмана, М. Дряхлова, В. Хартмана і С. Мочерного, – це конкуренція між товаровиробниками на внутрішньому і міжнародному ринках, що здійснюється за умови мінімального втручання держави з урахуванням вимог соціальної справедливості і цінностей демократичного суспільства. До основних принципів цивілізованої конкуренції автори енциклопедії відносять:

1. На жодному ринку немає «вільної конкуренції» як абстрактної теоретичної конструкції. Конкуренція як така вплетена в існуючі форми і механізм соціальної комунікації, в систему цінностей суспільства, ідеологій, соціальних зв'язків, технологій і галузей, здобуття й утвердження влади, установ, знань і людської довіри.

2. Ринкові процеси не завжди не скрізь успішно функціонують (наприклад, процеси у навколишньому середовищі, сільському господарстві тощо).

3. Партнери з обміну не є гомогенною групою, і значна частина трансакцій не є добровільною. Те саме характерно й для європейських економічних зв'язків між великими і малими підприємствами, між підприємствами і постачальниками, для торгівлі між багатими і бідними країнами або для можливостей політичного впливу тощо.

У. Блюм сформулював такі принципи цивілізованої конкуренції<sup>57</sup>:

- управлінська і керівна – координація планів підприємництва, а також розподіл факторів виробництва, рідкісних ресурсів і матеріалів (товарів);
- стимулююча – використання ресурсів у взаємозв'язку із збільшенням прибутку;
- розподільча – розподіл плати за принципом еквівалентності внеску;
- свободи конкуренції – обмеження господарської влади, перешкоджання політико-економічним монопольним утворенням;
- структурно-політична – досягнута через економічне зростання і споживчі пільги, зміну політичної, економічної і соціальної структури.

Ю. Б. Рубін, залежно від особливостей суб'єктів бізнесу і їх прагнення випередити своїх ситуаційних суперників, запровадив до науко-

<sup>56</sup> Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол. : ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. центр «Академія», 2000. Т. 1 – С. 822 – 823; С. 819.

<sup>57</sup> Там само, с. 823.



вого ужитку поняття симетричної та асиметричної конкуренції. **Асиметрична конкуренція** характеризується ситуаційним домінуванням одного з суперників над іншим та існування зворотної кон'юнктурної залежності суперників. Відповідно, **симетрична конкуренція** характеризується відносним балансом ситуаційних суперників і відсутністю ситуаційного конкурентного домінування<sup>58</sup>.

Актуальними і важливими для подальших досліджень природи конкуренції та її трансформації є й такі аспекти:

- **інноваційна конкуренція**, яка недосконала за своєю сутністю і результатами (Б. Є. Кваснюк)<sup>59</sup>;
- **відкрита (без бар'єрів входження в галузь) і закрита (з бар'єрами входження в галузь) конкуренція** (С. Г. Светуцьков)<sup>60</sup>. Такі різновиди конкуренції виокремлюються за критерієм ступеня вільного входження в конкретну галузь;
- **надлишкова конкуренція**<sup>61</sup>, яка призводить не до зростання ефективності, а до руйнування галузі;
- **гомогенна (однорідна, без диференціації товару) і гетерогенна (різнорідна, з диференціацією товару) конкуренція**<sup>62</sup>. Ці різновиди конкуренції виділяються за критерієм ступеня диференціації товару.

Отже, обширність наукових розвідок з проблем конкуренції не означає відсутності непізнаних аспектів її природи, особливо тих, що пов'язані з процесами глобалізації та розвитком інтелектуальної складової в управлінні конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях. Сьогодні економічна наука сформувала три концептуальних підходи до вивчення сутності конкуренції – поведінковий, структурний і функціональний, кожен з яких визначається, крім загальновідомих принципових характеристик, критеріїв і меж дослідження, прагненням пояснити нові явища економічної дійсності і передбачити їх розвиток (чи формування нових). Новітнє бачення сучасних проявів конкуренції обумовлює активізацію наукових розвідок у сфері конкуренції та появу значної

<sup>58</sup> Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 2 (50). – С. 7.

<sup>59</sup> Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: в 3 т.; Т. 3. Конкурентоспроможність української економіки / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – С. 24.

<sup>60</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Конкурентные рынки, конкуренция и конкурентоспособность / Под ред. проф. С. Г. Светуцькова // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/3.htm>

<sup>61</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 35.

<sup>62</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Конкурентные рынки, конкуренция и конкурентоспособность / Под ред. проф. С. Г. Светуцькова // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/3.htm>

кількості дослідницьких розгалужень в межах кожного з означених підходів. Окремі аспекти кожного з концептуальних підходів до вивчення сутності конкуренції буде використано у цьому дослідженні: поведінковий – при обґрунтуванні стратегії поведінки підприємств на ринку та виборі методів конкурентної боротьби; структурний – при дослідженні конкурентного середовища та окремих ринків – товарного, фінансового та ринку робочої сили; функціональний – при дослідженні взаємозв'язків і взаємовпливу процесів приватизації, реструктуризації, корпоративізації і конкурентного середовища, а також при обґрунтуванні заходів для формування інноваційного типу поведінки на макро- і мікрорівнях в умовах формування *k*-суспільства.

## 1.2. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях

Проблеми формування глобального ринку та способи існування в ньому суб'єктів господарювання тісно пов'язані з розвитком суспільства нового типу (за загальноновизнаним означенням – *k*-суспільство, Knowledge Society), яке базується на продукуванні гармонізованих знань<sup>63</sup> з використанням потужних інформаційних технологій. Сьогодні знання розглядаються як фактор виробництва, і особливого значення цей постулат економічної науки набуває за умови поширення **концепції спільного творення цінності виробниками і споживачами продукції**. Такий підхід, як зазначають К. К. Прахалад і Венкат Рамасвами, демонструє зародження нової реальності<sup>64</sup>, що, відповідно, передбачає перегляд поглядів на природу підприємства і конкурентних відносин.

Необхідність подальшого дослідження теоретичних засад трансформації відносин конкуренції обумовлюється необхідністю систематизації новітніх проявів конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях, і на цій основі теоретичного обґрунтування необхідності перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційних засадах.

Конкуренція як спосіб співіснування суб'єктів господарювання в умовах стрімких змін ринкового середовища зазнає істотної трансформації, і сучасні дослідники дедалі частіше знаходять аргументи на ко-

<sup>63</sup> Згуровский М. Путь к обществу, основаному на знаниях // Зеркало недели. – 2006. – № 2 (581). – С. 14.

<sup>64</sup> Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. М. Сливоцького. – К.: Вид. Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»), 2005, – С. 7.

ристь твердження про зміну її природи<sup>65</sup>. Проведені узагальнення сучасних теоретичних та емпіричних досліджень у сфері конкурентних відносин дають змогу сформулювати ознаки зміни природи конкуренції:

**1. Трансформація ролі споживачів**, що проявляється в активізації пошуку ними підприємств з необхідними стратегічними можливостями для створення бажаної цінності. Цей підхід передбачає реалізацію «класичного маркетингу навпаки», коли споживач самостійно обирає для себе цінність (або її складові з можливих альтернатив) і цим впливає на товарну політику підприємств і ціну товару. Зміна свідомості споживача перетворює його на співтворця не лише продукту, але й бізнес-процесу, функціонування якого забезпечує створення цінності. Поява нових засобів інформації, у т. ч. Інтернету з його багатофункціональністю, сприяє трансформації ролі споживача. Наприклад, «Lego Mindstorms» безпосередньо залучає споживачів до процесу творення інновацій: користувачі «Mindstorms» створили середовище для написання програм – NQC («Non Quite C»), а також версії популярних мов програмування, зокрема PERL та Java. У такий спосіб експерименти, які проводять споживачі, істотно розширюють можливості «Mindstorms». Іншим прикладом участі споживачів у творенні продукту є попереднє замовлення автомобілів з бажаною комплектацією.

У цьому контексті варто навести висновки, зроблені К. Штайльманом щодо доцільності розгляду проблеми конкуренції через призму розповсюдження економічної влади серед учасників ринку: ми не можемо ігнорувати той факт, що частина цієї економічної влади знаходиться в руках споживача. Виходячи з цього, формулюється висновок, що межі конкурентних відносин виходять за межі сфери пропозиції, охоплюючи і попит, **а конкуренція уявляється у вигляді суперництва між виробниками і споживачами за максимізацію власної вигоди**<sup>66</sup>.

**2. Глобалізація, дезагрегування і фрагментування ринків**, що потребує принципово нових підходів до сегментування ринків і розгляду кожного споживача як окремого ринку, що, відповідно, передбачає створення для нього унікальної цінності. Такий підхід формує стійку тенденцію індивідуалізації виробництва. Крім того, розвиток телекомунікаційної мережі сприяє перетворенню усіх підприємств, незалежно від масштабів діяльності, у глобальні (з огляду на появу нових конку-

<sup>65</sup> Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. М. Сливоцького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»»), 2005, С. 3 – 17; Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 34; Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А.Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 84 – 112.

<sup>66</sup> Штайльман, К. Новая философия бизнеса. Т. II. Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе / К. Штайльман. — Москва — Берлин: Российское психологическое общество, 2002. — С. 31.

рентних можливостей). Б. Є. Кваснюк зазначає, що в умовах інноваційного підприємництва світ стає малим, а ринок великим<sup>67</sup>.

У суспільстві, що базується на знаннях, поряд з глобалізацією підприємств відбувається глобалізація ресурсів, а міграція капіталу і робочої сили характеризуються дедалі більшим динамізмом. При цьому значні відстані не є принциповою перешкодою для формування ефективних бізнес-моделей.

В. М. Бондаренко підкреслює: «...якщо поряд з розповсюдженням ІКТ збережеться спрямованість матеріального виробництва на задоволення потреб абстрактного споживача, то все складніше буде поєднувати у часі і просторі інтереси виробників та інтереси споживачів. Єдиний вихід – за допомогою ІКТ на кожному місцевому рівні запровадити в систему відносин конкретну людину, тобто орієнтувати виробництво матеріальних і духовних благ у їх безконечній різноманітності на замовлення конкретної людини, не виробляючи нічого зайвого, поєднати безпосереднім зв'язком інтереси споживачів і виробників і одночасно запустити механізм їх погодження у часі і просторі»<sup>68</sup>.

Акцентуючи увагу на тенденції глобалізації ринків, варто підкреслити недоцільність окремого розгляду понять конкурентоспроможності підприємств на вітчизняних ринках і їх міжнародної конкурентоспроможності, як це робить значна кількість вітчизняних дослідників проблем конкурентоспроможності. Вітчизняні підприємства, навіть за умови діяльності на внутрішньому ринку, нашоухуються на конкуренцію з імпортними товарами. Крім того, управління конкурентоспроможністю підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках не має принципових відмінностей і передбачає у кожному конкретному випадку формування своїх, ексклюзивних конкурентних переваг на основі набору існуючих управлінських технологій та з урахуванням особливостей конкурентного середовища. Вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) ще більше загострить конкурентну боротьбу і актуалізує проблему побудови і реалізації конкурентних переваг.

**3. Розширення горизонту та багатовекторності конкуренції,** що змінює класичні уявлення про конкуруючі підприємства як про такі, що схожі з точки зору споживачів, до появи нетрадиційних конкурентів або можливості альтернативного використання реальними і потенційними споживачами своїх ресурсів. По суті, конкуренцію необхідно сприймати як боротьбу за ресурси (кошти, час) покупців, а не як завоювання

---

<sup>67</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 33.

<sup>68</sup> Бондаренко В. М. Новый методологический подход к обоснованию концепции и стратегии построения информационного общества // Информационное общество. – 2005. – № 3 // <http://iee.org.ua/ru/pub/p58>

пріоритету в продажах товарів на певному сегменті ринку. Я. Гордон з цього приводу зазначає: «Конкуренцію складає все, що покупці вважають заміниками товарів чи послуг вашої фірми. Це можуть бути товари того ж зовнішнього вигляду, з тими ж функціями чи вигодами. Це можуть бути й альтернативні способи використання грошових або часових ресурсів – ті й другі обмежують обсяги купівлі у вашої компанії»<sup>69</sup>.

**4. Поширення процесу конвергенції**, що створює передумови для побудови конкурентних переваг на межах (і за межами) традиційних галузей і, відповідно, формування нетрадиційних конкурентних груп, які складаються з різногалузевих гравців. У цьому контексті доречно розширити вивчення нового вектора конкуренції – розвитку процесів між- та внутріланцюгової конкуренції (конкуренції між ланцюгами створення цінності, а також всередині кожного ланцюга між його учасниками за лідерство і частку кінцевої винагороди). Такий прояв трансформування відносин конкуренції породжує нову проблему – побудову ефективних систем управління ланцюгами «споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів» за критерієм досягнення максимальної частки в кінцевій винагороді зазначеного ланцюга. Розвиток процесів конвергенції породжує нові об'єкти наукового пошуку, зосереджені в системі «розвиток мережевих організацій – міграція цінності – нові центри привабливості бізнесу – нові центри конкуренції».

**5. Зростання попиту на інновації та активізація їх повторного використання**, що пов'язується з наростанням частки інтелектуального компонента в продукції, яка виробляється, і підвищенням рівня непередбачуваності конкурентної поведінки учасників ринку. В умовах боротьби за інтелектуальне лідерство ця обставина означає можливість отримання принципово нових конкурентних переваг і сфери їх реалізації, оскільки конкуренція – це не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна» інновація проти «лінійної»<sup>70</sup>. О. Хименко зазначає, що перетворення інтелектуального капіталу нації в комерційну продукцію є важливою складовою інноваційного процесу, і ефективність цього процесу зумовлюється існуванням і розгалуженістю інноваційно-сприйнятлого середовища, наповненого відповідними інфраструктурою, законодавчим і фаховим забезпеченням, а також наявністю в країні достатньої кількості спеціалізованих підприємств як генераторів, рушіїв, носіїв і сполучних ланок місцевих, регіональних та загальнодержавних інноваційних процесів<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 34.

<sup>70</sup> Конкуренентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 49.

<sup>71</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалія чи обрій? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1 – 2. – С. 2.

Природа суб'єкта господарювання сьогодні проявляється в чіткому **прагненні спільного зі споживачами творення цінності, а також у проникненні споживача в механізм управління бізнес-процесом підприємства**. Такий акцент у відносинах спостерігається на фоні економічного парадоксу маркетингового підходу до управління, що проявляється у відторгненні споживачами масованої пропозиції благ: різноманітність товарів (послуг) призводить або до їх відторгнення через недостатню обізнаність клієнтури про сутність функціонального наповнення закладеної в товарі цінності, або низький (на думку споживача) рівень цінності товарів, що виробляються конкретними підприємствами. Наприклад, нинішні споживачі прагнуть мати повну інформацію щодо наявності в продуктах харчування генетично модифікованих компонентів, шкідливих харчових добавок, консервантів, які заборонені в інших країнах, тощо. Сьогодні потужні технології підвищення лояльності клієнтів, управління відносинами з покупцями (CRM), автоматизації продажів (SFA), незважаючи на значну вартість, не завжди виправдовують сподівання компаній, хоча й демонструють певні позитивні тенденції. Так, за даними компанії McKinsey, у США ще на рубежі століть у програмах підвищення лояльності споживачів взяли участь 53% відвідувачів супермаркетів (48% з них при цьому витрачали більше, ніж без програми) і 21% – магазинів одягу (з них завдяки програмі збільшували обсяги купівель 18% відвідувачів)<sup>72</sup>. Дослідження провідних зарубіжних фахівців підтверджують, що більшість компаній не можуть покрити свої витрати на технології взаємодії з покупцями, а багато клієнтів заявляють, що їм давно хотілося б одержувати більші прибутки від осмислених відносин з постачальниками<sup>73</sup>.

У цьому контексті К. К. Прахалад і В. Рамасвами звертають увагу на доцільність і своєчасність відмови від компанієцентричного погляду на створення продукту (традиційного уявлення про створення цінності як виключну компетенцію підприємств, які продукують цінність та обмінюються нею із споживачем). Згадані науковці підкреслюють, що сьогодні споживач і підприємство прагнуть до тісної взаємодії у спільному творенні цінності, яка унікальна для кожного споживача і одночасно виступає джерелом і засобом існування підприємства. Я. Гордон зазначає: «Якщо ви можете сказати, де закінчується ваша фірма і починається фірма вашого клієнта, то ви, вірогідно, ще не до кінця заправили маркетинг, заснований на відносинах»<sup>74</sup>. Отже, спільні зусилля споживача і компанії – розгалуженої мережі компаній і споживача-

<sup>72</sup> Цена лояльности // <http://www.management.com.ua/marketing/mark125.html&print>

<sup>73</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 359.

<sup>74</sup> Там само, с. 361.

чів – разом створюють цінність за допомогою індивідуалізованого, унікального для кожного споживача досвіду.

Аналіз еволюції взаємовідносин споживача і підприємства у напрямі спільного творення унікальної цінності дає змогу зробити висновок про **розгляд споживача як частину принципово нової системи компетенцій**<sup>75</sup>, що формує, на погляд автора, підґрунтя для окреслення **тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (за рахунок клієнтського компонента) та, відповідно, формування креативної мережі співтворців цінності**.

З огляду на зазначене, **основними ознаками споживача** у сучасних відносинах «виробник – споживач» доцільно вважати такі<sup>76</sup>:

- носій нового світогляду (відчуття причетності);
- співтворець цінності (проникнення до сфери творення продукту і участь у розробках);
- співучасник бізнес-процесу (трансформування від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах);
- джерело інновацій (споживач як частина принципово нової системи компетенцій – клієнтський компонент).

Таке розуміння сутності взаємодії споживача і підприємства на основі інноваційного, творчого підходу зумовлює перегляд сучасної парадигми стратегічного управління суб'єктом господарювання, яка має реалізувати **підхід спільного творення цінності з урахуванням інтересів споживача і суб'єкта господарювання на базі системи спільних здібностей, що мають задовольнити індивідуалізовані потреби**. При цьому потребує перегляду й принцип побудови стратегічних цілей підприємства: пріоритет традиційних цілей зростання частки підприємства на ринку і забезпечення певного рівня прибутковості мають поступитися перед метою зростання (чи забезпечення) запланованої частки підприємства у ресурсах (коштах, часу) конкретних споживачів. Зміну акцентів у побудові відносин «споживач – виробник» подано на рис. 1.1.

Проведені автором дослідження новітніх проявів конкуренції виявляють **доцільність перегляду традиційних уявлень про пріоритети окремих функцій суб'єктів господарювання** (виробництва, маркетингу, наукових розробок тощо) у процесі творення інтелектуальної складової продукту, а також зміщення традиційних центрів значущості в ланцюгу «споживач – виробник». У цьому контексті можна

<sup>75</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 206.

<sup>76</sup> Тарнавська Н. Новітні прояви конкуренції в суспільстві, яке базується на знаннях // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 9.

стверджувати про модифікацію взаємодії окремих фаз суспільного відтворення, що пов'язується з формуванням споживацької (клієнтської) інтелектуальної складової продукту. При цьому **споживач перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта впливу**, а це підтверджує думку про подальше взаємне проникнення сфери виробництва та споживання, а також про зміну ролі споживача у цьому процесі.

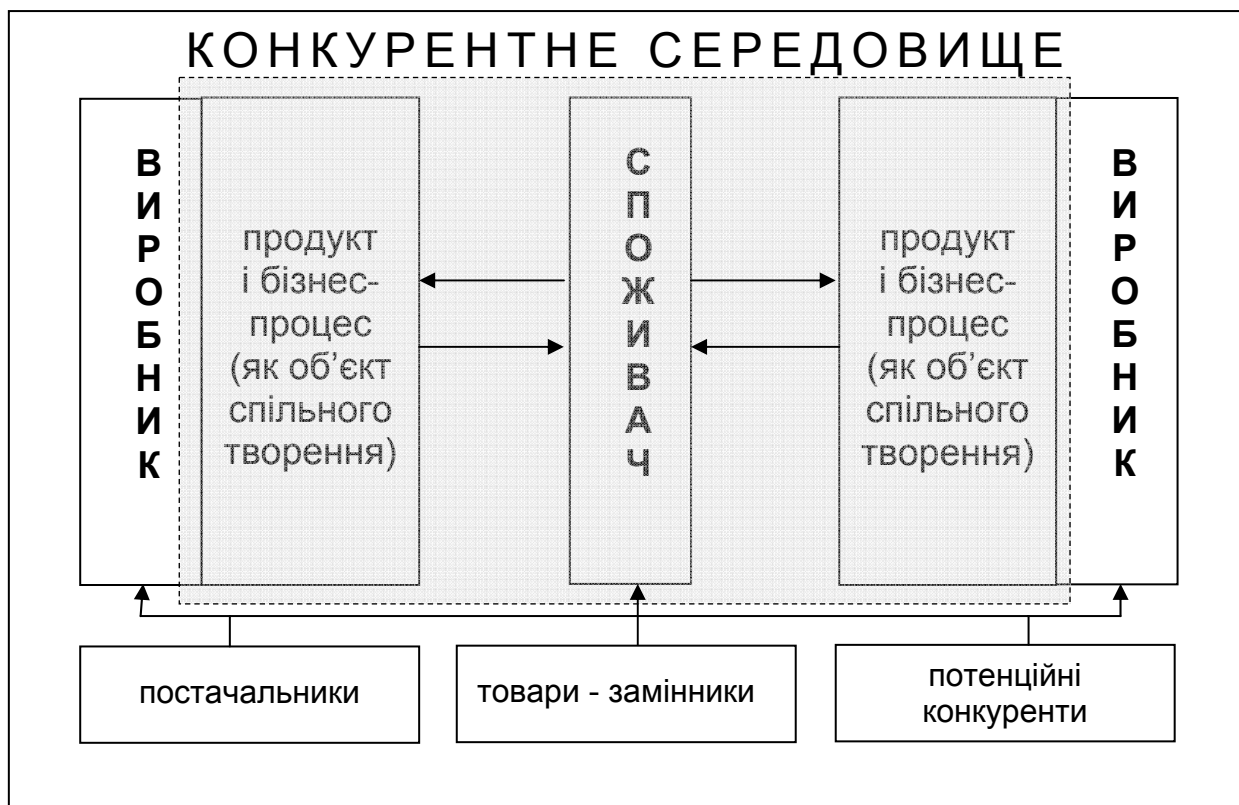


Рис. 1.1. Формування сфери спільних інтересів споживача і виробника продукції

Підтвердженням такої тенденції є дослідження Н. В. Моїсеєвої, присвячене формуванню споживацьких інновацій у ринковій економіці. Ця авторка пропонує поділяти інновації на виробничі (традиційні) і споживацькі, а під останніми розуміє результат творчості споживачів, втілений у новому чи удосконаленому продукті, який затребуваний ринком і безпосередньо задовольняє певну потребу споживачів. Доцільно погодитися з висновком Н. В. Моїсеєвої про високу ефективність таких інновацій, оскільки ідея висувається споживачами, виходячи з власних потреб і власних переваг<sup>77</sup>.

Яскравий приклад формування таких відносин – розвиток ринку освітніх послуг, електронної торгівлі, створення програмних продуктів,

<sup>77</sup> Моїсеєва Н. В. Потребительские инновации в рыночной экономике // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1 (51). – С. 26 – 27.



надання медичних послуг. Цей новий аспект взаємодії виробника і споживача необхідно враховувати при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств (у т. ч. й ідентифікації потенціалу їх конкурентоспроможності).

При цьому в результаті обміну інформацією та знаннями можливі випадки формальної (а не реальної) зміни їх власника (на відміну від обміну традиційними для індустріального суспільства економічними ресурсами), що зумовлює своєрідне об'єднання покупця і продавця навколо об'єкту обміну і вимагає регулювання стосунків між ними. Наростання частки науково-технічної продукції в загальних обсягах продажів, а також стрімке збільшення інтелектуального компонента в продукції, що виробляється, спричиняють розмивання традиційних уявлень про механізм конкуренції: **продукти інтелектуальної науково-технічної діяльності, які замовник не може повністю привласнити, отримують повне або часткове повторне використання в інших масштабах і формах (на відміну від матеріальної продукції, яка стає неподільною власністю замовника). Така проблема пояснюється існуванням неявного компонента знань.** Д. Тіс, один з найвідоміших фахівців у галузі управління знаннями, підкреслює, що знання «клейке» і прив'язується до підприємств і конкретних людей, причому доступ до таких активів надзвичайно важкий: їх не можна продавати і купувати на вільному ринку, а доступ до них захищають правові бар'єри<sup>78</sup>. Крім того, власник може самостійно захистити знання, що пов'язується з їх природою. Так, знання стосовно розвитку бізнес-процесу, зростання вартості підприємства чи його прибутковості можуть мати значний рівень захисту через високий рівень неявного компоненту знань. Отже, переміщення фокусу знань від фізичної (сенсорної) до нормативної (інтерпретаційної) реальності збільшує частку неявного компоненту знань, що дає змогу зробити висновок про зростання можливостей **формування неявних конкурентних переваг з тривалішим (порівняно з продуктовими інноваціями) життєвим циклом.** Крім того, спільне творення цінності через проникнення споживача до сфери створення продукту призводить до часткового **нівелювання процесу обміну у конкурентній боротьбі за споживача.**

Інша важлива проблема, пов'язана із зміною природи конкуренції, стосується дослідження трансформації конкурентних сил. Численні наукові розвідки останніх років демонструють неспроможність багатьох постулатів класичного управління фігурувати як теоретичне підґрунтя для пояснення сучасних конкурентних відносин. Це стосується, насамперед, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, яка піддається критиці з пози-

<sup>78</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>

цій її невідповідності вимогам, що висуваються до фундаментальної бази дослідження креативної мережі, у т. ч. міжгалузевих ланцюгів створення цінності як об'єкта конкуренції. Д. Конклін зазначає, що нинішня тенденція до співпраці між конкурентами для усунення з ринку потенціальних товарів-замінників приводить до появи груп підприємств, які погоджують свої дії з метою впливу на споживача. «Така група, як щось ціле, стикається з конкуренцією з боку інших груп, але всередині групи організаційна динаміка прагне до того, щоб сприяти покращенню результатів кожного учасника», – зазначає Д. Конклін<sup>79</sup>. На основі цього робиться **висновок про втрату моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера практичної цінності як аналітичної основи дослідження креативної мережі, яка сьогодні стає підґрунтям управління конкурентоспроможністю підприємств**. Крім того, в наукових розробках К. К. Прахалада, Г. Хемела та їх послідовників доведено можливість і ефективність поєднання стратегій цінового лідерства і диференціювання продукції, чого не допускав М. Портер<sup>80</sup>.

Дослідження сучасних процесів трансформації відносин конкуренції дає змогу виокремити такі нові її форми:

- **конкуренція ланцюгів створення цінності на товарних ринках**, основною конкурентною перевагою, у якій є унікальна сукупна цінність кінцевого продукту, що вигідно відрізняє його від інших товарів, призначених для аналогічного споживання;
- **конкуренція всередині ланцюга між наявними і потенційними його учасниками за максимальну частку винагороди**, яку одержує ланцюг у боротьбі за споживача. У цьому випадку конкурентною перевагою кожного учасника ланцюга є додана цінність, сформована його бізнес-процесами.

Зазначені форми конкуренції взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки основним засобом досягнення конкурентних переваг є сукупна цінність продукту, що складається із часток доданої цінності, створеної окремими бізнес-процесами учасників ланцюга. Суб'єктом конкуренції всередині ланцюга створення цінності виступають наявні та потенційні його учасники (або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси), які створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи цим на його конкурентоспроможність на ринках. При цьому чинники капіталу, менеджменту і ноу-хау, як зазначає Т. П. Вахненко<sup>81</sup>,

<sup>79</sup> Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 366.

<sup>80</sup> Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – С. 51-63; Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 37 – 40.

<sup>81</sup> Вахненко Т. П. Роль науково-технічної і промислової політики держави у формуванні нової моделі національної конкурентоспроможності // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 47.

генерують значну доходність в межах ланцюга, що повинно враховуватися в обґрунтуванні макроекономічної політики держави.

Аналіз управлінської практики засвідчує, що у сучасних глобалізаційних умовах підприємство як окрема бізнес-одиниця втратило можливість досягати цілей діяльності, концентруючи управлінський вплив на внутрішні ресурси. На перше місце у геоелекономічній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво та проводять свою діяльність на основі ділових мереж. Такі мережі варто розглядати як ланцюги створення цінності з неоднаковою ефективністю окремих елементів: сучасне економічне становище характеризується ситуаціями з непропорційним співвідношенням вкладених ресурсів та ефектом від їх використання у різних ланках таких ланцюгів. Володіння торговельною маркою, патентом, франчайзинговими правами чи торговими мережами домінує над володінням ресурсними об'єктами, які поступово переносяться у країни з низьким рівнем економічного розвитку, а запровадження інноваційних технологій управління ланцюгами створення цінності визначає успішну діяльність підприємства, його розвиток та стратегічні конкурентні позиції. Логічним висновком такого бачення пріоритетів дослідження відносин конкуренції є теза про **можливе переміщення центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції**. Саме тому, А. Сливотські стверджує, що сьогодні споживачі здійснюють вибір не товару, а бізнес-моделей, які їх продукують<sup>82</sup>. Реалізація таких ідей актуалізує проблему управління інтегрованими бізнес-процесами і вироблення управлінських інновацій, спрямованих на управління ланцюгами створення цінності.

Характерним прикладом, що підтверджує зміну пріоритетів у формуванні ланцюгів створення цінності, є здійснений стратегічний поворот компанії «Форд Моторс» від лідерства у виробничій сфері до прагнення максимізувати прибуток за рахунок контролю над брендом та підвищення ефективності управління<sup>83</sup>. Реалізація такої стратегічної поведінки дає змогу компанії розвинути свою мережу в ланцюгу цінностей за рахунок продажу запчастин та оренди автомобілів, маркетингової діяльності і скоротити діяльність безпосередньо у виробництві.

Інший успішний варіант реалізації такого підходу – діяльність компанії «Теско», одного з основних підприємств роздрібної торгівлі в Європі: проаналізувавши процеси виробництва і охолодження «Кока-коли», фахівці дійшли висновку про необхідність стратегічної реоргані-

<sup>82</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 24 – 25.

<sup>83</sup> Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Пер. с англ.:( Препринт W5/2002/03. – М.: ГУ ВШЭ, 2002.) – С. 26.

зації. Виявилось, що за оптимальних умов для виробництва кінцевого продукту необхідно кілька годин, тоді як у реальній ситуації на цей процес витрачається десятки днів, що призводить до значних втрат обігових коштів в межах ланцюга. Такі висновки спонукали компанію до активних дій щодо розширення власної компетенції у регулюванні ланцюга створення цінності, оскільки було доведено, що дії, за які компанія відповідає безпосередньо, становлять лише незначну частку загальних витрат на виробництво продукції<sup>84</sup>. Вагомим аргументом, що підтверджує необхідність зосередження уваги на формуванні інноваційної моделі управління ланцюгами цінності, є характерний приклад з діяльності компанії «Nike», яка сьогодні більше уваги приділяє розробкам і продажам на противагу виробництву і закупівлям у своєму ланцюгу створення цінності. Р. Каплінські зазначає, що ця компанія отримує прибуток від процесів координації, розробки і збуту, залучення провідних фахівців, і перенесенням виробництва у регіони з низьким рівнем доходів<sup>85</sup>.

Наведені приклади, а також теоретична організація інших фактів з діяльності зарубіжних і вітчизняних компаній дають змогу сформулювати ряд напрямів подальших досліджень трансформації відносин конкуренції на макро- і мікрорівнях:

- розвиток ідей інтеграційного управління ланками ланцюга створення цінності, у тому числі й з урахуванням процесів глобалізації;
- зміщення центрів створення цінностей та, відповідно, встановлення пріоритетів управлінського впливу;
- формування конкурентних переваг країн, мобільності факторів виробництва та розподілу доходів між країнами;
- перехід до мережі «світового менеджменту» в управлінні конкурентоспроможністю підприємств.

Поряд з тим успішна практика діяльності на ринку багатьох зарубіжних компаній демонструє й подальші кроки розвитку конкуренції, зокрема – **розривання ланцюгів створення цінності і формування специфічних ділових моделей, які враховують майбутні зміни**. Прикладом успішної побудови і реалізації таких специфічних моделей є діяльність «Microsoft» у програмному забезпеченні, «Dell» – у складанні комп'ютерів, «Intel» – у забезпеченні чіпами. За даними А. Сливотські, ці компанії створили вартість у 5-6 разів вищу, ніж у попередніх об'єднаних виробників<sup>86</sup>.

<sup>84</sup> Каплінські Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Пер. с англ.; (Препринт W5/2002/03. – М.: ГУ ВШЭ, 2002.) – С. 24.

<sup>85</sup> Там само, с. 26.

<sup>86</sup> Нові методи стратегічного мислення. Інавгураційна лекція А. Сливоцького в Києво-Могилянській академії, 1 вересня 2001 р. / <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>

Крім того, Б. Є. Кваснюк звертає увагу на активізацію протилежних видів взаємодії суб'єктів господарювання, що призводить до незвичного синтезу конкуренції і монополії і формування суперечливих тенденцій<sup>87</sup>:

- посилення монополізації ринку (інформаційно-технологічна революція обумовила створення високорозвинутих господарств та їх об'єднань, які охоплюють національний економічний простір);
- загострення конкуренції (значне удосконалення технічної бази виробництва різко посилило боротьбу у сфері впровадження новітніх досягнень науки і техніки).

Сформульовані нами припущення про міграцію центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції, узгоджуються з основними положеннями теорії домінуючої економіки, яка вбачає нерівність економічних суб'єктів основоположним принципом господарського життя. Відповідно до цієї теорії домінуючі одиниці змушують інших погоджуватися на вигідні для себе умови співіснування, у результаті чого відбувається деформація економічного простору<sup>88</sup>. Ці висновки, на погляд автора, можуть слугувати додатковими аргументами на користь **гіпотези про переорієнтацію вектора конкурентної боротьби на між- і внутріланцюгове суперництво (споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів)**.

Таке бачення трансформації відносин конкуренції та міграції її центрів зумовлює значні організаційні зміни на рівні суб'єктів господарювання, пов'язані з децентралізацією управління, формуванням мережі підприємств, розподілом відповідальності за конкурентоспроможність ланцюга, управлінням знаннями, створенням організацій, які самонавчаються. Отже, у цьому контексті можна стверджувати, що існуючі **докази про трансформування природи підприємства і конкурентних відносин є теоретичним і емпіричним підґрунтям зближення економічної і організаційної теорії**.

Деякі науковці зазначають, що суперництво може мати багато-, дво- або односторонній характер, з огляду на можливість асиметричної чи симетричної конкуренції, на що вказувалося у підрозділі 1.1. Разом з тим згадані варіанти асиметрії не акцентуються на зміщенні центру конкуренції і глибині взаємного проникнення споживача і виробника до сфери компетенції іншої сторони, хоча саме ці сучасні тенденції трансформування конкурентного середовища принципово змінюють вектори і технологію конкуренції.

Прагнення споживачів брати участь у створенні продукту, як вже згадувалося, пов'язується із зміною їх світосприйняття і реалізацією ви-

<sup>87</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 26 – 27.

<sup>88</sup> Теория доминирующей экономики // [http://irbis.asu.ru/mmc/econ/u\\_sovrcon/4.2.1.ru.shtml](http://irbis.asu.ru/mmc/econ/u_sovrcon/4.2.1.ru.shtml)

робниками нової моделі творення продукту, однією із сутнісних характеристик якої є **переорієнтація від сприйняття ринку як конгломерату пасивних споживачів до розуміння його як активного співтворця спільного досвіду щодо проектування, виробництва і використання товару**. Підтвердженням цієї тези є думка І. Примака про те, що «немає лише виробників, постачальників, конкурентів і клієнтів, немає чітко визначених ролей для кожного учасника процесу виробництва і споживання. Кожен тепер може виступати зразу в кількох іпостасях: конкуренти одночасно можуть бути партнерами, постачальники – клієнтами, клієнти – консультантами тощо. Такими є наслідки «непомітної революції», що охопила увесь світ. ...Традиційні межі галузей стираються, звичні ролі і гравці змінюються, і донині надійні принципи здійснення конкурентної боротьби стають непотрібними»<sup>89</sup>.

Яскравим прикладом зрушення традиційних відносин конкуренції слугують особливості взаємодії компаній «Wal-Mart» і «Procter & Gamble». З одного боку, «Wal-Mart» є для «Procter & Gamble» не тільки дистриб'ютором, оскільки бере участь у його бізнесі (щоденно передає до «Procter & Gamble» інформацію про обсяги продажів її продукції, здійснює складування і розміщення товарів «Procter & Gamble» на полицях магазинів). З іншого боку, в деяких продуктових категоріях «Wal-Mart» становить для «Procter & Gambl» значну конкуренцію, зокрема, щодо окремих марок пральних порошків. У цій і подібних ситуаціях, коли бізнес-процеси суб'єктів ринку тісно переплетено та їх ролі трансформуються від статусу «конкурент» до статусу «партнер», використання традиційних методів конкурентної боротьби, для яких характерним вважається безкомпромісне знищення конкурента, неперспективне. На погляд автора, цілком зрозуміло, що в наведеній та аналогічних ситуаціях реалізація усталених методів конкурентної боротьби призводить до руйнування не тільки бізнесу суперника, але й власного. Отже, можемо зробити висновок про необхідність і доцільність пошуку нових способів завоювання споживача, а саме – співпраці з конкурентом через створення мереж, альянсів тощо.

Узагальнення теоретичних і практичних розробок у сфері формування конкурентних стратегій демонструє їх різноманітність, проте вони зводяться до таких основних видів: прагнення до перемоги в конкурентній боротьбі, співіснування, співпраця з конкурентами<sup>90</sup>, а також уникнення конкурентної боротьби (стратегія «блакитного океану»)<sup>91</sup>. Практиці управління давно відомі прості випадки співпраці конкурентів

<sup>89</sup> Примак І. Опытным путем // [http://management.web-standart.net/article0\\$t!\\$pa!246\\$a!306561.htm](http://management.web-standart.net/article0$t!$pa!246$a!306561.htm)

<sup>90</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 77.

<sup>91</sup> Ким У. Чан, Моборн Рене. Стратегия голубого океана. / Пер. с англ. – М.: НИППО, 2005. – С. 4 – 5.

(наприклад, домовленість про підвищення цін), проте нинішня ситуація спонукає традиційних конкурентів до пошуку нових засобів виживання і співіснування. Розширення ринків багатьох компаній, виникнення нових технологічних розробок, розвиток телекомунікаційних технологій загострюють конкурентну боротьбу, створюючи сприятливі умови для діяльності одних і обмежуючи конкурентний захист інших. Така ситуація спонукає традиційних конкурентів співробітничати між собою, обмінюючись інформацією і досвідом на паритетних засадах (зокрема, на принципах бенчмаркінгу). Розглядаючи це питання, доречно послатися на припущення Д. Конкліна про те, що у XXI ст. **кращі передумови досягнення успіху матимуть корпорації, які зможуть стимулювати інновації не лише в своїх організаціях, але й у масштабах всієї креативної мережі, частиною якої вони є**<sup>92</sup>.

У цьому контексті узагальнення управлінської практики вітчизняних підприємств підтверджує **існування слабого попиту з боку вітчизняних підприємств на інновації, а також низького рівня генерування знань, поширення та абсорбції національною економікою і окремими суб'єктами господарювання результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів та інших розробок через низький рівень науково-технічного розвитку**, застарілу структуру економіки, що знаходиться на межі структурної кризи і зростаючої несумісності з передовими економіками, а також відсутність ознак інноваційного типу культури. Крім того, **здатність до продукування знань, поширення та абсорбції інновацій суб'єктами господарювання залежать від попереднього досвіду їх інноваційної активності**, і ця здатність наростає при збільшенні масштабів і періоду продукування і впровадження інноваційних продуктів.

Як показують результати концептуалізації ряду теоретичних викладок та емпіричних досліджень, на рівні галузі необхідність перегляду усталених підходів до дослідження внутрігалузевої структури як обов'язкової передумови побудови стратегії конкуренції зумовлена значними невідповідностями ідей класичного галузевого і конкурентного аналізу вимогам сучасного виробництва і споживання (експлуатації) продукції. З огляду на зазначені зміни, важливим аспектом стратегічного аналізу стає **відмова від детального, однак вузького, вивчення окремого сегмента ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище**. В науковій літературі цей новий підхід називають «екраном радара», який дає змогу вивчати конкурентів з погляду на вигідність їх позиції щодо споживачів і наявність шансів на успі-

---

<sup>92</sup> Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 365 – 366.

шне співробітництво з ними. «Замість того, щоб виявляти конкурентів за принципом «хто займається тим самим бізнесом, що й я», екран радара демонструє конкурентне середовище, яке складається з бізнес-моделей, що обираються споживачами», – підкреслює А. Сливотскі<sup>93</sup>. Наявність інших підходів до вибору об'єктів дослідження (наприклад, вибір цільових конкурентів, запровадження технологій конкурентної розвідки тощо) свідчить про необхідність перегляду традиційних положень стратегічного (у т. ч. конкурентного) аналізу.

Трансформація природи підприємства і конкурентних відносин відбувається у поєднанні з експансією нововведень, що сприяє стрімкому розвитку системи інноваційного управління. Відповідно, це зумовлює розробку і впровадження управлінських інновацій, які створюють базис, у т. ч. й мотиваційне середовище, для формування усіх інших типів інновацій. За таких умов **управління конкурентоспроможністю як складовою частиною загальної системи управління суб'єктом господарювання також вимагає реалізації інноваційного підходу, причому на перше місце, як засвідчує управлінська практика, виступають інновацією у сфері бізнес-процесів, випереджаючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау**. Конкретизуючи конкурентні переваги за критерієм природи знань, зазначимо, що знання про удосконалення бізнес-процесів стійкіше порівняно з іншими перевагами, наприклад, знаннями про створюваний продукт або його удосконалення. В останньому випадку відтворення конкурентом переваг конкретного товару можливе різними доступними способами (зокрема, на основі зворотного інжинірингу). Прерогатива управлінських інновацій у побудові та функціонуванні бізнес-процесів пояснюється тим, що найважливіші серед них (побудова ексклюзивної системи зв'язків з клієнтами, формування репутації підприємства, система бренд-менеджменту) не можуть однозначно копіюватися конкурентами, що свідчить про високу надійність і стійкість зазначених нововведень. Д. Тіс підкреслює, що ми живемо в епоху, коли матеріальні активи більше не є джерелом конкурентних переваг, і ця роль переходить до нематеріальних активів, таких як знання (активи знань)<sup>94</sup>. Водночас **інноваційна сфера стала глобальною, тому рівень та інтенсивність конкуренції тут є значно вищими порівняно з іншими сферами, що стало причиною появи нового терміну – «динамічні здібності»<sup>95</sup>**.

Враховуючи згадану тезу про активну участь споживача у створенні продукту, необхідно підкреслити, що **сьогодні формується нова сфе-**

<sup>93</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 86.

<sup>94</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>

<sup>95</sup> Там само.



**ра виміру спільного творення цінності – конкурентоспроможний простір, зосереджений на індивідуалізованому досвіді спільного творення**<sup>96</sup>, який розвивається через переосмислену взаємодію окремих споживачів, мереж компаній і споживацьких груп. У зв'язку з цим доцільно переглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання з використанням ресурсних (у т. ч. часових) критеріїв, а саме: зростання витрат конкретних споживачів на придбання продукції, скорочення витрат на її обслуговування та економія часу споживача у процесі використанні цієї продукції.

Отже, вивчення важливих теоретичних аспектів відносин конкуренції у сучасному суспільстві дає змогу зробити висновки про формування концепції спільного творення цінності виробником і споживачем продукції, яка передбачає побудову принципово нової системи компетенцій щодо продукування товарів і послуг на основі проникнення споживача в механізм управління бізнес-процесом виробника. Такий висновок формує підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (з урахуванням клієнтського компонента) і, відповідно, формування креативної мережі співтворців цінності. При цьому майбутній успіх у конкурентній боротьбі забезпечується за рахунок інтелектуального лідерства, що передбачає перегляд поглядів на управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційних засадах.

### **1.3. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг**

Зміна природи конкуренції і форм її прояву потребує розгляду теоретичних засад побудови конкурентних переваг як основного засобу перемоги у конкурентній боротьбі. Аналіз нинішньої практики управління підприємствами свідчить про зростаючу актуальність цієї проблематики, яка обумовлюється постійними змінами парадигми їх формування, відсутністю загальноновизнаної теорії стратегічного менеджменту, а також динамічністю конкурентного середовища. З іншого боку, окремі науковці відводять проблематиці конкурентних переваг чільне місце у системі стратегічного управління, зокрема В. Д. Маркова і С. А. Кузнєцова підкреслюють, що стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами<sup>97</sup>.

<sup>96</sup> Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Михайла Сливцького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»»), 2005. – С. 11 – 12.

<sup>97</sup> Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – С. 125.

Виходячи з визначення конкурентних переваг М. Портера як основи ефективної діяльності підприємства у довготривалій перспективі<sup>98</sup>, можна стверджувати, що **конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією підприємства. Конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти його прихильність до товарів даного підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями і сервісом тощо)**, а на основі цього – забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього.

Такі традиційні уявлення про конкурентні переваги потребують подальшої конкретизації, розвитку, а в окремих аспектах – перегляду підходів і відмови від ряду теоретичних узагальнень з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії та практики управління.

Економічна наука сьогодні не виробила однозначного розуміння сутності конкурентних переваг, а науковці найчастіше визначають їх як:

- **ексклюзивну цінність**, якою володіє об'єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами<sup>99</sup>;
- **унікальні осяжні і неосяжні ресурси**, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, що дають змогу перемагати у конкурентній боротьбі; це становище фірми на ринку, яке дає їй змогу подолати сили конкуренції і привертати покупців<sup>100</sup>;
- **характеристики чи властивості**, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами<sup>101</sup>;
- **унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом** його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування у довготерміновій перспективі<sup>102</sup>;

---

<sup>98</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 38.

<sup>99</sup> Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – С. 43; Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: уч. пос. – М.: Узд-во Эксмо, 2004. – С. 200.

<sup>100</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – С. 78, 125.

<sup>101</sup> Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50 – 51.

<sup>102</sup> Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 127.

- **сукупність заходів**, спрямованих на удосконалення власної діяльності, ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища<sup>103</sup>;
- **чинники конкурентоспроможності**, що проявляються у конкретних суб'єктів господарювання<sup>104</sup>;
- **активи і сфери діяльності**, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі<sup>105</sup>;
- **концентрований прояв** переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками<sup>106</sup>;
- **сукупність власних і набутих активів і характеристик діяльності підприємства**, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами<sup>107</sup>;
- **діяльність підприємства, пов'язана зі зміцненням його ринкової позиції**, пристосуванням видів діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин з конкурентами, швидкою реакцією на зміни у конкурентному середовищі діяльності<sup>108</sup>;
- **сукупність відносин**, які є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм<sup>109</sup>.

На жаль, ряд наведених визначень конкурентних переваг не узгоджується з поняттями конкурентоспроможності, конкурентного статусу підприємства, ототожнює конкурентні переваги з окремими трактуваннями згаданих термінів, а також з оцінюванням ефективності діяльності підприємства.

Актуальність проблеми побудови і реалізації конкурентних переваг підтверджується її гостротою і наявністю різних підходів до вирішення. Упродовж останніх трьох десятиліть світова теорія і практика побудови конкурентних переваг напрацювала значну кількість розробок, серед яких можна виокремити такі, що мають концептуальний, методологічний чи прикладний характер. Основні їх положення доцільно розгляну-

<sup>103</sup> Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33.

<sup>104</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – С. 72.

<sup>105</sup> Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. – 2001. – № 4. – С. 77.

<sup>106</sup> Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – С. 48.

<sup>107</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 29.

<sup>108</sup> Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – С. 37.

<sup>109</sup> Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100.

ти з метою обґрунтування теоретичних засад побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємств на макро- і мікрорівнях. Серед цих теорій виокремимо такі:

**I. Теорія конкурентних переваг М. Портера**, яку він сформулював і розвинув у всесвітньовідомих працях «Competitive Strategy» (1980 р.), «Competitive Advantage» (1985 р.) та «The Competitive Advantages of Nations» (1990 р.).

Відправними пунктами теорії конкурентних переваг М. Портера стали положення Д. Рікардо, сформульовані ним в кінці XVIII – на початку XIX ст. щодо **формування порівняльних витрат** країн у виробництві певних видів продукції. Д. Рікардо доводив, що у процесі обміну перевагу отримують країни, які виробляють продукцію з меншими витратами, і це обумовлює розвиток спеціалізації між країнами на основі порівняння витрат виробництва. Подальшу **трансформацію теорії порівняльних витрат в теорію порівняльних переваг** пов'язують з працями Е. Хекшера і Б. Оліна (перша половина XX ст.), які доводили, що країни експортують товари, при виробництві яких найбільш ефективно використовуються надлишкові фактори виробництва і, відповідно, імпортують товари, для виробництва яких існує дефіцит факторів виробництва. Значним внеском у формування теорії порівняльних переваг вважається доробок В. Леонтьєва (70-і роки XX століття), однак найвагоміших наукових результатів упродовж останніх десятиліть досяг М. Портер, який є автором теорії конкурентних переваг. Нині цю теорію винесено у ранг класичних.

М. Портер довів, що конкурентна перевага підприємства і на внутрішньому, і на зовнішньому ринку обумовлюється комплексом чинників, а конкурентоспроможність (на макро- і мікрорівнях) відображає продуктивність використання ресурсів.

Внесок М. Портера у становлення і розвиток теорії конкурентних переваг підприємства можна звести до таких концептуальних положень, кожне з яких буде використано у цьому дослідженні:

**1. Формування конкурентних переваг повинно базуватися на прогнозуванні привабливості сфери бізнесу і її перспективної прибутковості з урахуванням п'яти основних сил конкуренції:** ступінь інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими в галузі підприємствами; потенційні конкуренти; загроза появи товарів-субститутів; економічна сила споживачів; економічна сила постачальників. Подальші дослідження моделі п'яти сил конкуренції М. Портера зводилися, в основному, до спроб доповнення числа сил конкуренції і їх змістовного наповнення. Крім того, вивчення останніх досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців дає змогу окреслити прояви невідповідності згаданої моделі конкуренції сучасним реаліям і неможливістю пояснення нею новітніх те-

нденцій, що складаються у відносинах конкуренції сучасних суб'єктів господарювання, що продемонстровано у підрозділі 1.2.

## **2. Отримання конкурентних переваг можливе за умови дотримання одного з трьох можливих варіантів стратегій конкуренції – мінімізації витрат, диференціації або фокусування.**

При цьому М. Портер наполягав на доцільності зосереджуватися лише на одному варіанті пошуку конкурентних переваг, виходячи з особливостей функціонування підприємства, і неможливості одночасної реалізації кількох підходів. М. Портер зазначає, що конкурентна перевага виникає як результат виявлення і використання унікальних, відмінних від методів суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу<sup>110</sup>. Інші підприємства, за визначенням М. Портера, застигають посередині і не мають чіткої та обґрунтованої стратегії конкуренції: «Компанія, яка даремно намагається реалізувати всі три стратегії, неминуче «застрягне» посередині між лідерами і тими, що відстали. Ця стратегічна позиція – чітка ознака низької ефективності роботи компанії, а також шлях до того, щоб не отримати жодної конкурентної переваги. Компанія, що «забуксувала», завжди буде в дуже не вигідній позиції з точки зору конкуренції – у будь-якому сегменті ринку всі вигідні позиції будуть зайняті або лідерами з мінімізації витрат, або компаніями, що обрали диференціацію чи фокусування. ...У більшості галузей завжди є кілька компаній, які «буксують»<sup>111</sup>. Однак подальші теоретичні і прикладні дослідження, насамперед японських науковців і провідних компаній, довели можливість поєднання кількох підходів, а всесвітньо відома консалтингова компанія «McKinsey» зробила висновок: «Якісно і дешево – майбутнє конкуренції»<sup>112</sup>.

## **3. Конкурентні переваги доцільно будувати на основі стратегічного аналізу ланцюга створення цінності.**

Серед основних ланок рекомендується виокремлювати внутрішню логістику, виробничий процес, зовнішню логістику, маркетинг і продажі, обслуговування, а серед допоміжних – матеріально-технічне забезпечення, технологічний розвиток, управління персоналом, підтримування інфраструктури підприємств<sup>113</sup>. Структурування кожного з означених видів діяльності дає змогу виявити потенційні конкурентні переваги підприємства і реалізувати їх в одній з типових стратегій конкуренції.

<sup>110</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 370.

<sup>111</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 46.

<sup>112</sup> Качественно и дешево – будущее конкуренции / <http://www.management.com.ua/qm/qm070.html?print>

<sup>113</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 70 – 89.

М. Портер виділив кілька рівнів конкурентних переваг:

- переваги нижчого рівня – базуються на доступній сировині, дешевій робочій силі і великих масштабах виробництва;
- переваги високого рівня – базуються на іміджі підприємства, надійних зв'язках з клієнтами, інвестиційною привабливістю;
- переваги найвищого рівня – реалізуються у власних патентах і ліцензіях, високій кваліфікації персоналу, ефективних системах управління.

Таке розуміння конкурентних переваг доцільно використовувати при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційній основі.

Безумовною перевагою висновків М. Портера є наскрізний погляд на процес побудови конкурентних переваг, починаючи від прогнозування перспективної галузевої привабливості і закінчуючи пошуком ексклюзивних можливостей в межах кожної функції підприємства. З іншого боку, прагнення сформувавши схему поведінки учасників ринку і тим самим стабілізувати ситуацію в конкурентному середовищі не реалізувалося в реальному житті. Ряд науковців, базуючись на прикладах з діяльності різних підприємств, піддають гострій критиці основні положення теорії М. Портера, якому довелося уточнювати, додатково аргументувати і деталізувати свою позицію.

У цьому контексті Г. Мінцберг зауважує: «Планування завжди має відношення до аналізу – до розподілу мети чи комплексу намірів на стадії, формалізації цих стадій таким способом, щоб їх можна було виконувати майже автоматично, і формулювання очікуваних наслідків чи результатів кожної стадії... Стратегічне мислення, навпаки, має відношення до синтезу. Воно пов'язане з інтуїцією і творчістю. Підсумком стратегічного мислення є інтегроване бачення майбутнього підприємства»<sup>114</sup>.

**II. Теорія конкуренції за майбутнє Г. Хемела і К. К. Прахалада**, яка отримала початок з публікації їх спільної праці «Competing for the Future» (1994 р.). Основна ідея цих відомих науковців – обґрунтування можливості досягнення підприємством конкурентних переваг на основі інтелектуального лідерства, а не зростання його ринкової частки. Внесок Г. Хемела і К. К. Прахалада у розвиток теорії конкурентних переваг можна сформулювати такими положеннями:

**1. Передбачення майбутнього і окреслення відповідей на такі питання:** які нові блага необхідно буде надавати споживачам через 5, 10 чи 15 років; які нові компетенції (комплекси навичок і технологій) для цього необхідні; які зміни відбудуться у взаємовідносинах зі споживачами.

<sup>114</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // mhtml:file:///A:\[Management\_com\_ua]

**2. Сприйняття підприємства не як сукупності підрозділів, а як поєднання ключових (базових) компетенцій (Core Competences),** які розглядаються як система умінь, навичок і технологій для створення благ для споживачів. Г. Хемел і К. К. Прахалад підкреслюють, що широке бачення підприємства та підхід до формування конкурентних переваг на базі ключових (за іншими визначеннями – основних, стрижневих, центральних) компетенцій дає можливість оперативніше і якісніше реагувати на зміну ринкової ситуації. Висновки цих науковців окремими експертами розцінюється як альтернатива теорії М. Портера, іншими – вдалим її розвитком і доповненням.

Окремі тлумачення ключових компетенцій, які відрізняються оригінальністю підходів до їх розуміння, доцільно подати у цьому дослідженні. Так, Г. Шрайегг вказує, що **основна компетенція – колективна конструкція, яка охоплює множину окремих компетенцій, утворюючи цілісну, загальнофірмову здатність вирішувати стратегічні завдання.** Особливість ключової компетенції полягає в тому, що вона виникає як результат колективного процесу навчання, який, виходячи за межі одного відділу або окремої функції, пов'язує розрізнені здібності у єдине ціле. Ключові компетенції, за твердженням Г. Шрайегга, є об'єктом постійної уваги і розгалужується на основі удосконалення комунікацій, усунення бар'єрів у навчанні, гнучкого ув'язування субсистем тощо. Сьогодні ключові компетенції – гарант стратегічного успіху, і з цих позицій стратегічний менеджмент стає цілком і повністю менеджментом ключових компетенцій<sup>115</sup>. Таке містке трактування передбачає необхідність суттєвого перегляду систем управління підприємствами, у тому числі забезпечення їх гнучкості, удосконалення бізнес-процесів, зміщення акцентів на користь організаційної функції і перегляд співвідношення та напрямів централізації і децентралізації управління, реалізації ідей менеджменту знань тощо.

Оригінальним є тлумачення основних компетенцій, запропоноване Г. фон Крогом і М. Венцином: «Ключові компетенції є сукупністю навичок і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей в системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх важко імітувати і передавати. Розвиток ключових компетенцій не може бути різко прискорений в результаті значного збільшення капіталовкладень. Працюють вони, як правило, у поєднанні з іншими компетенціями»<sup>116</sup>.

<sup>115</sup> Шрайэгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. - С. 95 – 96.

<sup>116</sup> Фон Крог Г., Венцин М. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №4. – С.81 – 82.

Російські дослідники А. Л. Гапоненко і А. П. Панкрухін підкреслюють, що центральна (ключова) компетенція – «це не проста сума окремо взятих навичок і технологій, а комбінація взаємопов'язаних навичок і технологій. Це синтез усіх знань і навичок. Як правило, володар ключової компетенції – фірма, а не окрема людина... Щоб досягти статусу ключової компетенції, набір навичок повинен мати певну цінність для споживача, бути унікальним і оцінюватися керівництвом власне як ключова компетенція, тобто як ресурс, який дозволяє виграти конкурентну гонку»<sup>117</sup>.

Г. Хемел і К. К. Прахалад, підкреслюючи здатність ключових компетенцій координувати диверсифіковані виробничі можливості та інтегрувати чисельні напрями у технології, зазначають<sup>118</sup>: «Можна не помітити силу конкурентів, дивлячись лише на їхні кінцеві продукти, так само, як можна не уявити силу дерева, подивившись лише на його листя. Ключова компетенція – це не тільки поєднання новітніх напрямів технології, це також спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача, це спілкування, участь і глибока обізнаність в роботі в рамках організації»<sup>119</sup>. Автори підходу до формування конкурентних переваг на основі ключових компетенцій звертають увагу й на такий нюанс: «На відміну від фізичних активів, які зношуються з часом, компетенція удосконалюється, якщо нею користуються і поширюють її. Компетенції – це клей, який пов'язує існуючі напрями бізнесу. Це також рушійна сила розвитку бізнесу. Ними можна керуватися при визначенні принципів диверсифікації і входження в ринок, а не тільки привабливістю ринків».

***Розглянутий підхід реалізується на трьох рівнях (рис. 1.2):***

- ***побудова компетенцій;***
- ***створення ключових (основних, базових) продуктів (компонентів або вузлів, які значною мірою визначають привабливість кінцевих продуктів);***
- ***розробка кінцевих продуктів.***

К. Прахалад і Г. Хемер вказують: «...Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур і найбільші гілки якого – ключові продукти, інші гілки – підрозділи, а листя, квіти і плоди – кінцеві товари. Кореневу систему, яка забезпечує живлення, підтримку і стійкість дерева, утворюють ключові компетенції. Аналізуючи товари, що виробляються конкурентами, не упустіть з поля зору сили, які стоять за ними. Так, крона – краса дерева. Але не варто забувати і про корені»<sup>120</sup>.

<sup>117</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухін А. П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – С. 77.

<sup>118</sup> Основна компетенція корпорації // mhtml:file//A:\[Management\_com\_ua]

<sup>119</sup> Там само.

<sup>120</sup> Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – С. 114.



Отже, ключові компетенції – це управлінські технології, що задовольняють такі умови:

- створюють значну цінність для кінцевого споживача;
- відрізняються унікальністю і формують стійкі конкурентні переваги;
- характеризуються універсальністю і використовуються поза межами окремих функціональних підрозділів для створення різних ключових продуктів, які, відповідно, є основою для кінцевої продукції.

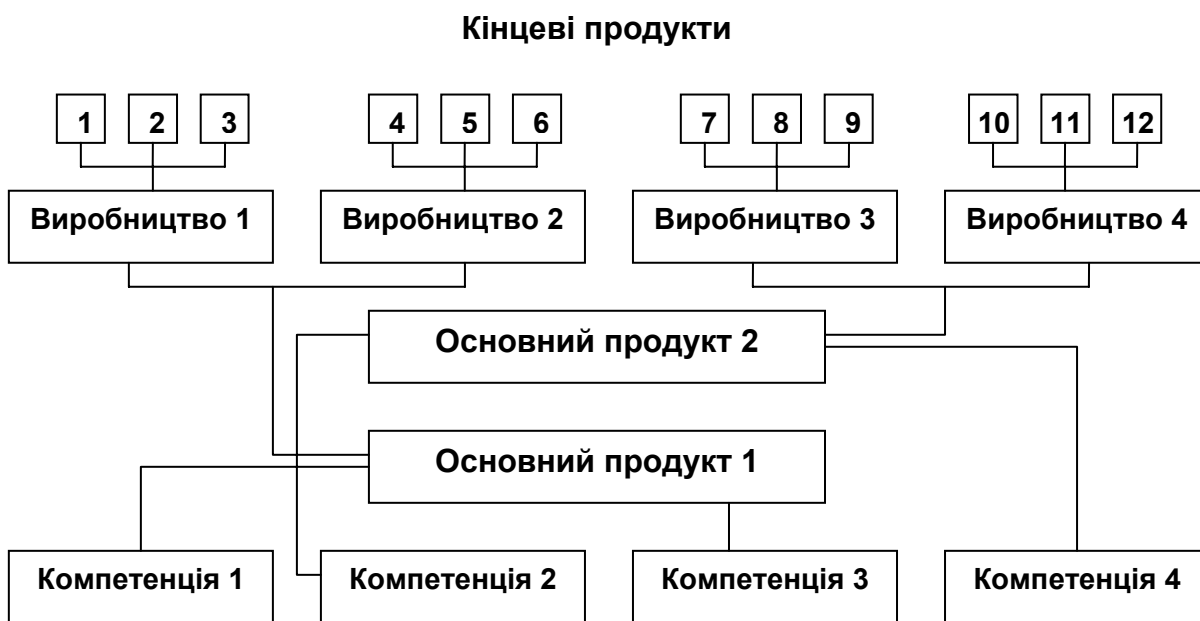


Рис. 1.2. Рівні агрегування ключових компетенцій<sup>121</sup>

При використанні такого підходу джерелами конкурентних переваг – здатність керівництва об’єднати розрізнені і розпорошені технології та виробничі можливості у компетенції, що дають змогу окремим видам діяльності оперативно пристосовуватися до зміни ситуації. Крім того, ключові компетенції – це також спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача, це спілкування, участь і глибока обізнаність у діяльності компанії. При якісному менеджменті ключові компетенції здатні до розвитку і удосконалення, на відміну від фізичних активів, які зношуються морально і фізично.

**3. Акцент на прерогативі функціональності продукції і послуг, а не на самих продуктах.** Для реалізації цього підходу пропонується створення **стратегічної архітектури**, яка покликана показати можливості поточного і перспективного нарощування можливостей підприємства. Погляд у перспективу, за концепцією конкуренції за майбутнє, потребує відмови від однозначної орієнтації на галузеві традиції і тенденції, а також передбачає відповідь на питання «що необ-

<sup>121</sup> Основна компетенція корпорації // mhtml:file://A:\[Management\_com\_ua]

хідно зробити вже сьогодні, щоб підготуватися до оволодіння значною часткою майбутніх доходів на арені можливостей, що виникають»<sup>122</sup>.

Варто погодитися з висновком Т. М. Циганкової щодо сильних сторін концепції Г. Хемела і К. К. Прахалада: бізнес – це динамічний рух вперед; конкурентоспроможність створюється в масштабі всієї компанії, усім колективом і насамперед керівництвом (на відміну від М. Портера, який доводив, що конкурентоспроможність підприємства залежить від вирішальної ланки у ланцюгу створення споживчих цінностей)<sup>123</sup>.

Серед слабких місць теорії Г. Хемела і К. К. Прахалада опоненти виділяли відсутність рекомендацій щодо подальших стратегічних кроків підприємств, які реалізували піонерську стратегію і не змогли втримати ринок через активну діяльність підприємств-послідовників, а також орієнтація виключно на досягнення лідерства на ринку і можливість реального застосування такого підходу переважно у високотехнологічних галузях. Зосередження уваги на ключових компетенціях не є гарантом досягнення стратегічного успіху, про що свідчить світова практика успішних і неуспішних спроб реалізувати такий підхід в управлінні. М. Трейсі і Ф. Вірсема підкреслювали, що бізнес має складнішу, багатofакторну природу, і хоча ключові компетенції – це частина моделі успіху, для успішного функціонування на ринку підприємство повинно мати у своєму арсеналі й інші механізми ефективного управління.

**III. Концепція «ціннісних дисциплін» М. Трейсі і Ф. Вірсеми**, яку вони сформулювали в книзі «The Discipline of Market Leaders» (1995 р.) як відповідь на трактування шляхів досягнення конкурентних переваг Г. Хемелом і К. К. Прахаладом. У цьому підході можна виокремити такі оригінальні трактування:

**1. Існування трьох можливих способів доставки цінності споживачеві – виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача.** Автори концепції, як і свого часу М. Портер, вважають, що лише один із згаданих варіантів стратегічної поведінки (дисциплін) може забезпечити успіх в динамічному конкурентному середовищі.

Для підприємств, що дотримуються першої ціннісної дисципліни (виробнича досконалість), характерне найкраще серед учасників ринку поєднання якості, ціни і зручності придбання. На думку М. Трейсі і Ф. Вірсеми, «уміле, вдале сплетення унікальних знань, використання технологій і жорстке управління – ось що забезпечує лідерство у виро-

<sup>122</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // mhtml:file://A\[Management\_com\_ua]

<sup>123</sup> Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 2. – С. 31.

бничій досконалості. Секрет успіху у цій ціннісній дисципліні узагальнюється одним словом: формула»<sup>124</sup>.

Підприємства, які обрали другий варіант ціннісної дисципліни (лідерство за продуктом), зосереджуються на пропозиції товарів і послуг, які відрізняються від існуючих за параметрами ефективності і якості. При цьому автори концепції вважають напруженість засобом досягнення конкурентних переваг: «Поки ліва рука компанії-лідера за продуктом продовжує своє життя шляхом модернізації, підтримки і просування на ринку та інших прийомів додавання цінності, її права рука розробляє продукт нового покоління. ...Це саме та напруженість, яка відрізняє компанії, що є лідерами у виробництві конкретних продуктів»<sup>125</sup>.

Для третього типу ціннісної дисципліни (близькість до споживача) характерні конкурентні переваги, пов'язані з налагодженням зв'язків зі споживачами, які найвигідніші для кожного конкретного з них. М. Трейсі і Ф. Вірсема переконані, що конкурентні переваги забезпечуються вмілим поєднанням багатьох стратегічних засобів, унікальними знаннями персоналу, новими методами і широкою мережею потужностей з надання товарів і послуг.

## **2. Вибір ціннісної дисципліни шляхом реалізації трьох етапів прийняття рішення:**

- оцінювання поточного стану підприємства, орієнтуючись на такі основні питання: цінність, яка виокремлюється споживачами насамперед; виявлення часток споживачів, які обирають ту чи іншу цінність продукту при прийнятті рішення про купівлю; максимальні цінності, які пропонуються конкурентами за кожним з варіантів; ступінь співставності підприємства з конкурентами за кожним варіантом цінності; причини відставання від лідерів;
- оцінювання та обговорення всіх трьох згаданих варіантів конкуренції;
- подальше проведення аналізу за кожним варіантом стратегічної поведінки (за єдиною методологією) спеціальними фаховими групами та прийняття кінцевого рішення.

Зважаючи на очевидні аналогії з теорією М. Портера зі згаданими вже недоліками, теорія М. Трейсі і Ф. Вірсеми має й інші проблематичні моменти, а саме: загрозу можливості помилкового вибору напряму стратегії і традиційне пояснення конкуренції як «гри з нульовою сумою результатів».

---

<sup>124</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // mhtml:file://A\[Management\_com\_ua]

<sup>125</sup> Там само.

**IV. Побудова конкурентних переваг на основі моделі бізнесу «Balanced Scorecard» Р. Каплана і Д. Нортон.** В цій моделі бізнесу закладено ідею розроблення збалансованої стратегії підприємства шляхом формування системи відповідних груп показників: фінансово-економічних, клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. Позитивні характеристики такого підходу такі:

**1. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків у системі управління конкурентоспроможністю підприємства і чітке окреслення (вимірюваність) цілей, процесів і результатів діяльності.** Формуючи свій підхід, Р. Каплан і Д. Нортон адаптують і розвивають постулати системного підходу в управлінні: розроблення збалансованої системи показників передбачає визначення (вибір) основних чинників, які, з одного боку, будуть об'єктами оцінювання, а з іншого – фігуруватимуть в стратегії конкуренції з окресленими вертикальними і горизонтальними залежностями.

**2. Досягнення збалансованості усіх напрямів діяльності підприємства.** Формування системи збалансованих показників дає змогу уникати вузьких (сфокусованих) і однобоких підходів до побудови стратегії конкуренції на основі узгодження основних груп показників: клієнтська, фінансова складові, якість і бізнес-процес, навчання і розвиток персоналу.

**3. Розроблення стратегії конкуренції і побудови конкурентних переваг здійснюється шляхом реалізації таких видів управлінських робіт:**

- розроблення базової стратегічної орієнтації;
- визначення стратегічних цілей за кожною з груп системи збалансованих показників;
- побудова і кількісне представлення дерева цілей (причинно-наслідкових зв'язків у системі показників);
- розроблення заходів для досягнення цілей, формування бюджетів, термінів виконання та відповідальних осіб.

**4. Інструмент досягнення стратегічної мети управління конкурентоспроможністю – стратегічні карти,** які наочно описують стратегію конкуренції. Автори моделі «Balanced Scorecard» підкреслюють, що видатні результати залежать від трьох складових успіху: стратегічних карт, збалансованої системи показників і стратегічної спрямованості підприємства<sup>126</sup>. Побудова стратегічних карт, на думку Р. Каплана і Д. Нортон, дає змогу:

- чітко сформулювати стратегію та інформувати про неї весь персонал;

<sup>126</sup> Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – С. 6.

- визначити ключові внутрішні процеси, які забезпечують успіх стратегії;
- привести у відповідність людські, інформаційні та організаційні ресурси для отримання відповідної віддачі після інвестування;
- виявити прогалини в стратегії і вчасно застосувати запобіжні заходи<sup>127</sup>.

Поряд з очевидними перевагами розглянутого підходу, варто зазначити, що ряд управлінських прийомів, використаних Р. Капланом і Д. Нортоном, доволі поширені в управлінській практиці, а основним його недоліком можна вважати переважне зосередження на внутрішніх проблемах підприємства і недооцінювання ринкового середовища як системи вищого порядку. Крім того, проблематичний також добір адекватних показників для представлення цілей та підцілей управління конкурентоспроможністю і можливість неврахування нових суттєвих змін у діяльності підприємства та функціонування конкурентного середовища.

**V. Теорія екосистем та коеволюції Дж. Ф. Мура**, яку автор презентував у книзі «The Death of Competition» (1996 р.). Погоджуючись з незаперечною значущістю новаторства у формуванні конкурентних переваг підприємства, Дж. Ф. Мур особливу роль у цьому процесі відводить партнерським стосункам з постачальниками і споживачами продукції, а також створенню так званої «екосистеми». Теорію Дж. Ф. Мура відрізняють такі положення:

**1. Прерогатива інноваційного типу діяльності.** Підприємство, яке прагне досягти стратегічного успіху, зобов'язане створювати нові види продукції, послуг і процесів зі швидкістю, вищою від конкурентів.

**2. Критичне значення налагодження партнерських стосунків з постачальниками і споживачами продукції.** Дж. Ф. Мур зазначає: «Для здійснення будь-якої інновації необхідні партнери-споживачі і партнери-постачальники. І чим радикальніша інновація, тим більше, глибше і ширше повинні залучатися інші гравці, особливо споживачі. Нагорода за вміння керувати – це досить широке співтовариство або мережа організацій, в яких всі гравці мають спільне бачення того, як здійснювати інновацію»<sup>128</sup>.

**3. Сприйняття підприємства як частини екосистеми**, яку рекомендується розглядати як господарське співтовариство, що складається, крім самого підприємства, зі споживачів, ринкових посередників, постачальників, конкурентів, власників та інших зацікавлених осіб – урядових та регулюючих організацій. Дж. Ф. Мур підкреслює: «Почніть

<sup>127</sup> Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – С. XVIII.

<sup>128</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // [mhtml:file://A\\[Management\\_com\\_ua\]](mhtml:file://A\[Management_com_ua])

думати про себе як про садівника чи лісника, а про оточуюче ділове середовище – як про екосистему», де для перемоги у боротьбі за споживача необхідно запровадити «екологічну свідомість» і прагнути до створення нових цілісних екосистем, запроваджуючи при цьому власні правила її функціонування<sup>129</sup>.

#### **4. Необхідність проходження підприємницькими екосистемами чотирьох стадій розвитку (коеволюції):**

- підприємницька стадія творення – пошук так званих споживачів-спонсорів, готових сприйняти і прийняти запропонований продукт та співпрацювати з підприємством заради удосконалення цього продукту;
- розширення екосистеми або так зване створення критичної маси діяльності, де проявляється прагнення до досягнення домінування на ринку;
- консолідація екосистеми та виявлення очевидних переможців і аутсайдерів, а також визначення підприємств-домінантів в екосистемі, які досягають успіху на основі «інноваційної траєкторії», виключної важливості нововведень та інтеграції з іншими учасниками екосистеми;
- оновлення або зникнення (кожен з цих варіантів залежить від розуміння принципів функціонування цієї екосистеми та інших, альтернативних екосистем, а також уміння об'єднати сили, які зацікавлені у виживанні досліджуваної екосистеми).

Ознайомлення з основними положеннями теорії коеволюції підприємницьких структур Дж. Ф. Мура демонструє їх близькість до відомих вже етапів життєвого циклу галузі, а ідеї партнерства (у тому числі й між конкурентами) сьогодні є невід'ємним атрибутом діяльності підприємницьких структур. Вважаємо недоцільним протиставлення співробітництва і конкуренції як варіантів взаємодії суб'єктів господарювання, про що вже згадувалося у підрозділі 1.2.

**VI. Побудова конкурентних переваг на основі теорії співконкуренції А. М. Бранденбургера і Б. Дж. Нейлбаффа**, яка передбачає використання математичного підходу на основі теорії ігор. Основні ідеї згаданих авторів викладено в їхній спільній праці «Co-operation» (1996 р.). Основні положення теорії можна звести до таких ключових пунктів:

**1. Бізнес – це специфічна гра, у якій успіх одного учасника ринку не є обов'язковою умовою програшу іншого: переможців може бути кілька.** Автори цієї концепції наполягають на тому, що успішна діяльність передбачає і конкуренцію, і співробітництво учасників

<sup>129</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // mhtml:file:///A:\[Management\_com\_ua]

ринку як одночасно здійснювані види діяльності. При цьому така комбінація обумовлює динамічність відносин у конкурентному середовищі.

**2. Взаємодія учасників ринку повинна будуватися на основі «співконкуренції» за теорією ігор,** що передбачає можливість зміни її складових частин (учасники гри; цінності товару, додані кожним учасником гри; правила гри; тактика кожного учасника; масштаби гри)<sup>130</sup>. А. М. Бранденбургер і Б. Дж. Нейлбафф зазначають: «Зміна гри – це не те, що ви захочете зробити один раз, а потім забути. Зміну гри краще всього уявляти як процес, що продовжується. Неважливо, наскільки вдало ви врахували нинішні можливості, оскільки з'являються нові, якими можна буде скористатися, знову змінивши гру... Грі в зміну гри немає кінця»<sup>131</sup>.

**VII. Концепція міграції цінності і капіталу А. Сливотскі,** яка зосереджує увагу на необхідності прогнозування зміни прибутковості залежно від масштабів діяльності та стадії життєвого циклу підприємства. Основні ідеї А. Сливотскі можна звести до таких положень:

**1. Необхідність переосмислення дієвості існуючих стратегій конкуренції і перегляд методології стратегічного аналізу.** Концепція А. Сливотскі передбачає розширений погляд на конкурентне середовище, особливо з урахуванням прогнозів його змін у перспективі, а також зміну ряду відомих та до сьогодні ефективних управлінських технологій для виявлення конкурентних переваг.

**2. Забезпечення конкурентного успіху бізнес-моделлю, а не технологією.** А. Сливотскі зазначає: «Цінність покидає економічно застарілі бізнес-моделі і тече до нових, які ефективніше приносять користь споживачам і дозволяють отримувати вигоди виробникам. Першим кроком на шляху оволодіння комбінаціями міграції цінності є розуміння взаємодії між пріоритетами споживачів і бізнес-моделлю»<sup>132</sup>.

**3. Побудова сучасної бізнес-моделі повинна орієнтуватися на активність (зацікавленість) споживача у її формуванні.** Це дає змогу пояснити опосередкований вплив споживача на зміну капіталу підприємства, а також обумовив формування автором висновку про міграцію капіталу до нових (перспективних) бізнес-моделей.

**4. Подолання «колективної» пам'яті,** що передбачає необхідність і вміння прогнозувати нові хвилі міграції цінності.

**VIII. Концепція «блакитного океану» У. Чан Кіма і Р. Моборн,** яка покликає обґрунтувати доцільність формування принципово нових

<sup>130</sup> Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. The right game: Use game theory to share strategy // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 57-71.

<sup>131</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // mhtml:file://A\[Management\_com\_ua]

<sup>132</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 36.

конкурентних переваг, реалізувавши їх у стратегії «блакитного океану». Основні положення розроблення такої стратегії викладено в науковій праці «Blue Ocean Strategy» (2005 р.), а сутністю стратегії «блакитного океану» є обґрунтування шляхів виходу з «червоного океану» конкуренції шляхом створення для себе нової ринкової ніші. За визначенням авторів цієї концепції, стратегія «блакитного океану» пропонує відмовитися ділити з іншими існуючий (і часто спадаючий) попит, постійно озирюючись при цьому на конкурентів, а замість цього присвятити себе створенню нового, зростаючого попиту та відходу від суперництва<sup>133</sup>.

Основні положення концепції У. Чан Кіма і Р. Моборн можна звести до таких пунктів:

**1. Ринкове середовище поділяється на «червоні» і «блакитні» океани.** «Червоні» океани символізують всі існуючі у даний момент галузі і характеризують відому частину ринку. «Блакитні» океани – це галузі, які в даний момент не існують.

**2. «Блакитні» океани потребують творчого підходу і дають можливість зростати і отримувати високі прибутки.** Вони можуть започатковуватися в межах «червоних» океанів, розсуваючи вже існуючі галузеві кордони і формуючи нові правила гри.

**3. Формування нової стратегічної логіки – інновації цінності.** За У. Чан Кімом і Р. Моборн, інновація цінності передбачає однаковий натиск на інновацію і цінність, відмежовуючи цей підхід від пріоритетного пошуку технологічних інновацій і стратегії першопрохідника. Інновація цінності досягається за умови поєднання інновації з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати. «Якщо пов'язати інновацію з цінністю у такий спосіб не вдається, то інноватори технологій і першопрохідники ринку починають нести яйці, які згодом «висиджують» вже інші компанії», – зазначають У. Чан Кім і Р. Моборн<sup>134</sup>.

Розглянувши особливості сучасних підходів до побудови конкурентних переваг, можна погодитися з думкою Г. Л. Азоєва і А. П. Челенкова<sup>135</sup>, які вважають, що проблема побудови конкурентних переваг у широкому розумінні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, і ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, який не тільки забезпечував би сам процес адаптації, але і створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

Дослідивши відомі класифікації конкурентних переваг (залежно від характеру походження, за ступенем зв'язку з господарською діяльніс-

<sup>133</sup> Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – С. XII.

<sup>134</sup> Там само, с. 13.

<sup>135</sup> Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000, С. 62.



тю, за характером прояву, за видами об'єктів, за стадіями життєвого циклу підприємства, за способом одержання переваги, за видом отриманого ефекту, за впливом на потенціал підприємства, за силою і характером впливу на споживачів, за складом чинника переваги, за підходом до формування тощо), можна зробити висновок про **необхідність акцентування на класифікаційну ознаку конкурентних переваг, пов'язану з можливістю відтворення цих переваг конкурентом**. Відповідно до такого погляду, конкурентні переваги можна поділяти на явні (очевидні) і приховані (латентні), причому до останніх належать такі, що не піддаються копіюванню на основі так званого «зворотного реінжинірингу» і стосуються, як правило, організації бізнес-процесів та інших комбінацій ключових компетенцій, які можна постійно розвивати і використовувати у різних комбінаціях. При цьому ефективно продукування латентних конкурентних переваг можливе за умови поєднання маркетингового та ресурсного підходів в управлінні.

На основі узагальнення відомих підходів до побудови конкурентних переваг можна сформулювати характеристики сучасної парадигми їх формування на рівні підприємства, причому ці характеристики включають ряд відомих трактувань, а також запропонованих автором<sup>136</sup> як актуальних і важливих у контексті гармонізації конкурентної та інноваційної політики підприємства:

**1. Створення портфеля компетенцій і відмова від портфеля бізнесів.** К. К. Прахалад і Г. Хемел вважають, що верховенство стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) – догма для цілого покоління – сьогодні є анахронізмом<sup>137</sup>. Вони підкреслюють, що управління процесом побудови ключових компетенцій створює значні можливості для побудови конкурентних переваг. Так, компанія «Canon» свого часу вийшла на ринок фотоапаратів у той момент, коли початково планувала стати світовим лідером на ринку копіювальних апаратів, однак скоригувала стратегічні цілі після дослідження власних ключових компетенцій.

Науковці виділяють багато суттєвих переваг концепції ключових компетенцій порівняно з концепцією стратегічних одиниць бізнесу. Традиційні ознаки останньої такі: орієнтація, насамперед, на конкурентоспроможність продукції, що виробляється у даний час; розгляд структури диверсифікованого підприємства (корпорації) як портфеля бізнесів, пов'язаних умовами «товар-ринок»; дотримання статусу автономії СОБ; здатність оптимізувати корпоративний дохід через узгоджене розміщення капіталу між видами діяльності.

---

<sup>136</sup> Тарнавська Н. Особливості сучасної концепції побудови конкурентних переваг зарубіжними і вітчизняними підприємствами // Вісник ТАНГ. – 2001. – № 18. – С. 54 – 59.

<sup>137</sup> Основна компетенція корпорації // <http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>

З іншого боку, розгляд підприємства як портфеля компетенцій передбачає дослідження таких аспектів його діяльності:

- розвиток відносин конкуренції всередині підприємства як змагання у побудові компетенцій;
- формування системи управління знаннями і вироблення підходу до розгляду підприємства як такого, що самонавчається;
- механізм трансформації ідей, знань, навичок у процесі формування кінцевої продукції, з якою підприємство виходить на ринок;
- можливості координування стратегічних одиниць бізнесу як потенційних джерел ключових компетенцій;
- виявлення нових можливостей у формуванні «стратегічної архітектури»<sup>138</sup> і побудові компетенцій у спрогнозованих стратегічних прогалинах.

Розглянутий підхід, незважаючи на актуальність і оригінальність, має ряд дискусійних положень і тому є об'єктом дебатів у середовищі теоретиків та практиків менеджменту. Зокрема підкреслюється, що формування ключових компетенцій – це лише частина моделі успіху підприємства (М. Трейсі і Ф. Вірсема), а досягнення успіху в бізнесі потребує врахування значно більшої кількості чинників. Однак реалізація такого підходу до формування конкурентних переваг, на наш погляд, суттєво збагатить теорію і практику управління, підвищить рівень його інноваційності, забезпечить більшу гнучкість діяльності та оперативність у формуванні конкурентних переваг, насамперед – шляхом формування креативної мережі.

**2. Продукування власних та абсорбція зовнішніх інновацій як джерела конкурентних переваг на основі поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні.** Обширні дослідження значної кількості науковців підтверджують, що конкурентоспроможність підприємств базується на відповідному рівні інноваційності. Зокрема, К. Прахалад і Г. Хемел підкреслюють, що раніше західні менеджери були стурбовані низькою ціною і високою якістю японського імпорту, а сьогодні вони стурбовані темпами формування японськими конкурентами нових ринків та створення нових товарів. При цьому у якості прикладу

---

<sup>138</sup> Стратегічна архітектура показує організації, які можливості їй необхідно нарощувати вже зараз, запити яких нових груп споживачів почати розуміти негайно, які нові канали вивчити вже сьогодні, до яких нових пріоритетів розвитку прагнути у даний момент для того, щоб перехопити майбутнє. Стратегічна архітектура – це план широкого оволодіння можливостями (mhtml:file://A:\Management\_com\_ua).

Стратегічна архітектура – своєрідна карта майбутнього, яка співпадає з ключовими компетенціями, що розвиваються, і відповідними технологіями (Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Спб: Питер, 2001. – С. 121).

вони оперують інформацією про компанії «Canon» і «Honda», які упродовж восьми років за рахунок цих чинників зросли відповідно на 264% і 200%<sup>139</sup>. Досвід успішних підприємств засвідчує, що вони ставлять за мету захопити інвестиційну ініціативу в боротьбі за клієнта та його ресурси (кошти) саме через запровадження управлінських інновацій, що поєднують можливості стратегій диференціації і цінового лідерства, забезпечують превентивний розвиток персоналу та формування креативної мережі як джерела компетенцій. Отже, конкурентоспроможність – функція здатності створити (за нижчою ціною, швидше і якісніше від конкурентів) нові компетенції, а погляд на підприємство як портфель ключових компетенцій розширює сферу застосування інновацій.

**3. Пріоритетний превентивний розвиток персоналу, впровадження менеджменту знань та формування на основі цього креативної мережі.** Виходячи з наведених визначень ключових компетенцій, доречно звернути увагу на стратегічне значення пріоритетного розвитку персоналу як основного джерела конкурентних переваг і, відповідно, менеджменту знань у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємства. Боротьба за майбутнє, як підкреслюють класики менеджменту, «починається не з битви за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство»<sup>140</sup>. Ряд авторів підкреслює, що мета сучасного менеджменту – накопичення знань та їх трансформація у конкурентні переваги. Поділяючи цю точку зору, найуспішніші компанії спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10% своїх доходів<sup>141</sup>. Результатом такої діяльності є формування потоку конкурентних інновацій.

**4. Побудова конкурентних переваг за системою «кореня».** Використання ресурсного підходу та механізму продукування ідей, починаючи з низового рівня, у поєднанні з превентивним розвитком персоналу створює потужний потік об'єднаних знань з характеристиками синергійного ефекту, здатний бути джерелом конкурентних переваг. Так, у наукових джерелах описано класичний приклад реалізації такого підходу компанією «Citicorp», яка, активно вкладаючи інвестиції в операційну систему, змогла забезпечити свою цілодобову присутність на світових ринках. Це підтверджує думку про високе стратегічне значення операційної системи. За даними С. Лі і М. Шнайдер'янса, сфера операційного менеджменту створює 30% різновидів стратегічних можливостей для забезпечення конкурентних переваг (наприклад, скорочення виробничих витрат, розширення номенклатури виробів, проду-

<sup>139</sup> Основна компетенція корпорації // <http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>.

<sup>140</sup> Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // [mhtml:file//A:\Management\\_com\\_ua](mhtml:file//A:\Management_com_ua)

<sup>141</sup> Шрайэгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 78.

кування виробничих інновацій, поліпшення функціональних характеристик виробів, удосконалення технології, підвищення рівня операційної гнучкості), і ніяка інша сфера (маркетинг, фінанси, облік тощо) не пропонує більшої частки інноваційних можливостей<sup>142</sup>.

Поряд з тим, продукування конкурентних переваг за системою «кореня» передбачає її широке трактування, яке пов'язується не лише з операційною системою, а має на увазі створення нових знань і перетворення їх у ключові компетенції.

**5. Врахування національних і глобалізаційних аспектів конкуренції.** Процеси глобалізації і розвиток гіперконкуренції вимагають (навіть за умови діяльності на внутрішньому ринку) вивчення основних зарубіжних виробників аналогічної продукції та її замінників, а також дослідження стратегій діяльності конкурентів та ідентифікації їхніх конкурентних переваг з метою проведення порівняльного аналізу і вироблення (розвитку) на основі цього власних конкурентних переваг. На жаль, вітчизняні підприємства не мають достатнього досвіду пошуку і опрацювання такої інформації, а найпоширеніші управлінські технології виявлення і обробки такої інформації не поширеними у вітчизняних ділових колах.

**6. Доцільність формування незначної кількості конкурентних переваг.** Так, компанія «Canon» для 23 видів продукції, які вона виробляє, сформувала не більше трьох конкурентних переваг (для кожного виду), а для калькуляторів – усього одну. Дослідники процесів формування конкурентних переваг рекомендують концентруватися на незначному їх числі, оскільки досягти вищого від конкурентів рівня компетенції у багатьох сферах практично нереально. К. К. Прахалад і Г. Хемел пропонують формувати 5 – 6 конкурентних переваг, а В. Д. Маркова і С. А. Кузнецова – 4 – 5<sup>143</sup>. Крім того, конкурентні переваги не повинні легко відтворюватися конкурентами. Динамічність конкурентних переваг обумовлюється й скороченням життєвого циклу продукції та індивідуалізацією виробництва.

**7. Створення системи управління ризиками.** Динаміка зовнішнього і внутрішнього середовища спонукає до розвитку вмінь і навичок управління ризиками. Науковці і практики підкреслюють, що сучасне зовнішнє середовище підприємства структурно неоднозначне і тому не може бути повністю проаналізоване і передбачене. З іншого боку, внутрішнє середовище підприємства має власні динамічні процеси, які лише частково можна проконтролювати. Засобом розподілу ризику

<sup>142</sup> Lee Sang M., Schniederjans Mark J. Operation Management / Houghton Mifflin Company. – Boston, 1994. – 847p.

<sup>143</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – С. 127.

може бути пропонуваній багатьма авторами розвиток диверсифікації, однак тут є й інша проблемна сторона: створення багатьох СОБ породжує проблему формування надійних конкурентних переваг у кожній зі сфер бізнесу, хоча, з іншого боку, підприємство не може бути однаково компетентним у різноманітних видах діяльності. Управлінські рішення, що реалізують сформовані конкурентні переваги, мають стратегічний характер, оскільки пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати принципові і довготривалі наслідки для підприємства, а також пов'язані зі значною невизначеністю, тому що повинні враховувати вплив неконтрольованих зовнішніх факторів.

Сучасна наукова думка пропонує значну кількість методів управління гнучкістю підприємства на основі гармонізації фінансового, виробничого та інвестиційного планування, а також потужного інструментарію фінансових інновацій.

**8. Активізація використання глобальних інформаційних джерел.** Така характеристика новітньої парадигми конкурентних переваг дотична майже до кожної з означених у переліку характеристик, і глобалізація інформаційного простору формує суттєві передумови для оперативного формування бази інноваційного розвитку підприємств. Поряд з тим Т. Пітерс і Р. Уотермен підкреслюють: «Внутрішня слабкість аналітичного підходу до прийняття ділових (комерційних) рішень полягає у тому, що люди аналізують те, що найлегше піддається аналізу, витрачають на це основний час і так чи інакше ігнорують все інше»<sup>144</sup>. Поряд з тим, повнота, надійність і достатність інформації – гарант прийняття обґрунтованих рішень, а саму інформацію необхідно розглядати як стратегічний ресурс підприємства.

**9. Перегляд організаційних структур управління підприємствами.** Ж. Горовіц наголошує, що успіху досягають ті компанії, які здатні добитися централізації служби розробки і розвитку послуг і децентралізації надання послуг<sup>145</sup>, а К. К. Прахалад і Г. Хемел взагалі вважають, що децентралізація ускладнила процес зосередження на ключових компетенціях: «Там, де СОБ є предметом поклоніння, еретичним може здаватись опір спокусам децентралізації»<sup>146</sup>. Отже, можливість побудови ключових компетенцій передбачає перегляд сформованих поглядів на співвідношення централізації і децентралізації, а також загальноновизнаних тенденцій децентралізації управління у багатьох сферах діяльності підприємства.

<sup>144</sup> Пітерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986. – С. 83.

<sup>145</sup> Менеджмент/ Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – С. 601.

<sup>146</sup> Основна компетенція корпорації // <http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>

Особливістю сучасного бізнесу вважають розвиток гіперконкуренції, яка характеризує новий крок у процесі трансформації конкурентного простору. У зв'язку з цим науковці та практики менеджменту формують нові, нетрадиційні, і поряд з тим – принципові підходи до формування системи стратегічного управління конкурентними перевагами, узагальнення яких дає змогу стверджувати<sup>147</sup>:

- **при побудові і реалізації конкурентних переваг підприємства повинні реалізувати ідеї нелінійного стратегічного менеджменту** (поєднання нелінійних інновацій з психологічними засобами менеджменту) і уникати логічно раціональної поведінки, тобто приймати нестандартні, непрогнозовані конкурентом рішення. В іншому випадку їх стратегія виявиться очікуваною конкурентами, що в умовах гіперконкуренції призведе до втрати ринкових позицій;
- **підприємства повинні оперативно реагувати на втрату конкурентною перевагою своєї ексклюзивності, тобто відмовлятися від конкурентних переваг, що втратили актуальність**, і створювати нові переваги для утримання споживача і формування нових ринків, при цьому зосереджуючись на мистецтві імпровізації, вмінні швидко реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичну відповідь на поведінку конкурентів;
- **підприємствам необхідно зважати на дуалізм розвитку стратегічного управління, який пов'язується, з одного боку, з тенденцією до побудови короткотермінових стратегій, а з іншого – прагненням передбачити майбутню структуру світової і вітчизняної економіки і формувати нові сегменти ринку**. Узагальнюючи управлінський досвід бізнес-структур, Г. Шрайегг підкреслює, що підприємства розробляють дедалі короткотерміновіші стратегії, а будь-яка довготермінова стратегія без реалізації механізмів адаптації може завдати шкоди. Єдиною корисною довготерміною компетенцією, на думку Г. Шрайегга<sup>148</sup>, повинно стати уміння постійно шукати і знаходити нові, несподівані для конкурента переваги. З іншого боку, тривале успішне функціонування підприємства у динамічному конкурентному середовищі потребує формування ним нових ринкових потреб і, відповідно, нових ринків на основі побудови ексклюзивних компетенцій шляхом запровадження інноваційного типу поведінки;

<sup>147</sup> Тарнавська Н. Особливості сучасної концепції побудови конкурентних переваг зарубіжними і вітчизняними підприємствами // Вісник ТАНГ. – 2001. – № 18. – С. 54.

<sup>148</sup> Шрайегг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 95.

- **створення і швидке використання конкурентних переваг передбачає акцентування на гнучкості підприємства як економічної системи**, і при цьому актуалізуються нові аспекти гнучкості, а саме – поєднання механізмів ринкової, фінансової і виробничої гнучкості;
- **формування тенденції зміщення акцентів у системі управління підприємством на користь організаційної і мотиваційної функцій** (втрата примату функцією планування), що підтверджується зростанням актуальності теорії організації, теорії систем, соціально-психологічних аспектів теорії мотивації, збільшенням кількості досліджень у сфері гнучких віртуальних організацій тощо.

Ці проблеми надзвичайно актуальні, а у багатьох випадках – і дискусійні, тому є об'єктом активних дебатів у середовищі зарубіжних та вітчизняних теоретиків і практиків управління.

Практика діяльності підприємств на міжнародних ринках демонструє різні типи конкурентних переваг залежно від обраної стратегії. Так, стратегія диференціації передбачає побудову «зовнішніх» конкурентних переваг, в основу яких покладено вищу компетентність підприємства у виявленні та задоволенні очікувань клієнтів. Отже, такі конкурентні переваги засновані на вищих параметрах якості продукції та послуг. З іншого боку, стратегія цінового лідерства передбачає побудову «внутрішніх» конкурентних переваг, заснованих на здатності підприємства забезпечити високий рівень продуктивності операційної системи та мінімізувати собівартість шляхом виявлення та використання резервів її скорочення у всіх ланках бізнес-процесу.

Зрозуміло, що виявлення конкурентних переваг одного підприємства над іншим повинно базуватися на чітко визначених критеріях, бути коректним. При цьому порівняння підприємств доцільне, коли вони задовольняють однакові потреби покупців, належать до споріднених сегментів ринку тощо. Однак аналіз новітніх підходів, що можуть бути використані при уточненні парадигми формування конкурентних переваг, дає можливість стверджувати про доцільність відмови від так званого вузького трактування однакових потреб і споріднених ринків як критеріїв порівняння конкурентних переваг. Перспективне використання ширших критеріїв (наприклад, з використанням «екрана радара»), оскільки розвиток відносин конкуренції і поява її нових форм урізноманітнюють можливості споживачів використовувати свої кошти, а виробникам – пропонувати варіанти задоволення нових і традиційних потреб.

Пошук нових ринків спонукає зарубіжні, у тому числі західноєвропейські, підприємства працювати на ринках країн СНД, у т. ч. й в Укра-

їні. Узагальнення досвіду їхньої діяльності та аналіз основних складників успіху дає змогу стверджувати, що західні підприємства найчастіше обирають варіанти стратегічної поведінки з таких можливих:

**1. Експорт продукції.** Такий підхід простий і закономірний, що пояснюється значним дефіцитом або низькою конкурентоспроможністю багатьох видів товарів в Україні. Це типовий варіант стратегії завоювання ринку, часто навіть без необхідної адаптації до місцевих умов. Велика кількість західних підприємств реалізує такий варіант стратегії, хоча це пов'язано з труднощами вивезення прибутків. Цінова політика західноєвропейських підприємств стосовно однакового товару на ринках ЄС та країн СНД, у тому числі України, суттєво змінюється. Так, у багатьох випадках для західного ринку товари виробляються за стратегією цінового лідерства, а при ввезенні в Україну вони стають домінантами за іншими критеріями через низьку конкурентоспроможність вітчизняних товарів-аналогів, існування стереотипів або інші причини. У багатьох випадках ефективною є реклама та ставлення значної частини населення до імпортного товару як для високоякісного.

**2. Виробництво та продаж продукції в Україні.** Зарубіжні підприємства, що вкладають кошти в економіку України, усвідомлюють, що ці інвестиції доволі ризиковані, хоча масштаби ринку надзвичайно привабливі. З іншого боку, існує ряд бюрократичних перепон, нестача якісної сировини, недоліки системи державного регулювання економіки, доволі нестабільна політична ситуація.

**3. Виробництво продукції в Україні для продажу за кордоном.** Цей варіант стратегії передбачає формування конкурентних переваг шляхом використання дешевої, але кваліфікованої робочої сили та місцевої виробничої бази. Це дає можливість суттєво скоротити витрати виробництва, однак і такий варіант стратегії не завжди задовольняє партнерів. Так, в Україні відомі випадки заборгованості по заробітній платі на спільних з іноземними партнерами підприємствах, з іншого боку – існує незадоволення західних партнерів рівнем технологічної дисципліни. Крім того, ряд традиційних і успішних схем співпраці, у тому числі й на умовах давальницької сировини, які задовольняли обидві сторони упродовж тривалого періоду часу, нині зазнають краху через суттєву зміну умов діяльності.

Процес глобалізації ринку ставить українських виробників в позицію потенційних (а в окремих випадках – реальних) конкурентів на європейському ринку. Однак українські підприємства, як правило, не мають досвіду роботи в розвинутому конкурентному середовищі, і на освоєних і висококонкурентних європейських ринках вони є малонебезпечними потенційними конкурентами, оскільки:



- в європейських країнах існує доволі надійний правовий захист для входження іноземних конкурентів на ринок;
- відсутній надійний імідж українських товаровиробників для спонукання покупців до переключення на споживання їхньої продукції;
- українські підприємства можуть виділити мінімальні кошти на проведення рекламної кампанії, а в окремих випадках такі кошти практично відсутні;
- посередницька мережа доволі обережно ставиться до пропозицій співпраці з новими, важко прогнозованими партнерами.

Позиції українських експортерів суттєво ускладнюються ще й тому, що економічний вплив європейських клієнтів надзвичайно сильний. Дійсно, в умовах тривалого розвитку ринкових відносин та існування налагоджених, традиційних відносин між виробниками та покупцями важко сформувати свій портфель замовлень на західному ринку. Крім того, українські експортери не здатні оперативно і кваліфіковано виявляти (прогнозувати) слабкі сторони європейських виробників, що послаблює їх, і без того нестійку, конкурентну позицію на ринку. Тому найпоширеніша стратегія українських експортерів – типова, класична стратегія цінової конкуренції, причому обсяги експорту накладають певні обмеження на використання цього типу стратегії. Зниження ціни – найефективніший захід для малих підприємств і таких, що експортують незначні обсяги продукції, оскільки такий крок для них не є критичним через незначні обсяги поставок.

Крім того, поширеним, однак неперспективним, засобом конкурентної боротьби вітчизняних товаровиробників на зарубіжних ринках вважається використання демпінгових схем. Така практика здійснення зовнішньоекономічних операцій часто призводить до розгляду антидемпінгових справ відповідними міжнародними інституціями.

Отже, формування конкурентних переваг у теоретичному і прикладному аспектах – складна динамічна проблема, яка потребує розуміння процесів трансформації відносин конкуренції у глобалізованому світі і вироблення на основі цього механізмів формування конкурентних переваг, які поєднують і гармонізують ресурсний і маркетинговий підходи, насамперед – на основі побудови і успішного функціонування креативної мережі.

Аналіз теоретичних і прикладних досліджень процесу формування конкурентних переваг, здійснених упродовж останніх десятиліть, дає змогу зазначити, з одного боку, зростаючу потребу управлінської практики в обґрунтуванні нових шляхів пошуку і успішної реалізації конкурентних переваг, а з іншого – зростання наукового рівня розробок, насамперед – за рахунок актуалізації ресурсного підходу до побудови

конкурентних переваг. Його використання, у тому числі за системою «кореня», дає змогу виявити нові можливості їх формування, а також забезпечити високий рівень координації та інтеграції ключових компетенцій підприємства на всіх рівнях управління ним.

Зростання значущості ресурсного підходу до побудови конкурентних переваг передбачає розвиток креативної мережі та створення підґрунтя для продукування інновацій, що забезпечує інтелектуалізацію конкурентних відносин. Такі процеси відбуваються не лише в межах підприємства, а й у його зовнішньому оточенні. Виділення ключових компетенцій як певних спільних конструкцій у формуванні конкурентних переваг дає змогу усунути протиріччя наукового пошуку: з одного боку, прагнення розробити схему послідовних дій побудови конкурентних переваг передбачає нівелювання ексклюзивних аспектів і неможливість підприємства виокремитися у конкурентному середовищі, а з іншого – високий рівень творчості «розбалансовує» підприємство як економічну систему і заохочує його до реалізації високоризикових проєктів. При цьому найціннішими є латентні конкурентні переваги підприємства.

## РОЗДІЛ II МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Актуальність вивчення конкурентоспроможності підприємства на теоретичному і методичному рівнях обумовлюється наявністю традиційних і нових дискусійних питань, пов'язаних і принциповим значенням конкурентоспроможності у забезпеченні успішного функціонування підприємства (особливо з позицій стратегічного розвитку), а також проявами зміни природи конкуренції і самого підприємства в сучасному світі. Така ситуація спонукала до формування широкого спектру тлумачень цього поняття (з різними рівнями деталізації та конкретизації), а також різноманітних, не завжди достатньо аргументованих, методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які використовуються в управлінні конкурентоспроможністю.

***Конкурентоспроможність підприємств необхідно розглядати з урахуванням ієрархічності цього поняття, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та супідрядності конкурентоспроможності на усіх рівнях управління економікою (держава, підприємство, продукція).***

Нинішній етап досліджень проблематики конкурентоспроможності характеризується відокремленим вивченням конкурентоспроможності держави, галузей, регіонів, підприємств. Це призвело до ігнорування принципу ієрархічності проблеми конкурентоспроможності і, як наслідок, відсутності наскрізних критеріїв і узгодженої конкурентної, регіональної, галузевої політики держави і конкурентної політики окремих підприємств.

***Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатофакторне поняття, яке складно піддається економічній інтерпретації.*** Бажання фахівців виявити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства обумовило існування значної кількості різноманітних формулювань, а динамічні зміни ринкового середовища спонукали до спроб їх урахування у визначенні конкурентоспроможності підприємств. Цими обставинами пояснюється несталість термінології і, відповідно, теоретичних і методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, а також різний рівень їх глибини і конкретизації.

Попередньо варто нагадати тезу, сформульовану у підрозділі 1.2: нині неперспективно виокремлювати (і тим більше окремо досліджувати) поняття внутрішньої і міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Можна повністю погодитися з висновком О. Ідрісова, який зазначає, що лібералізація національної економіки перетворила внутрішній ринок на частину загального, глобального<sup>1</sup>. І хоча цей висновок сформульовано щодо економіки Росії, його доцільно поширити й на вітчизняну економіку.

Ці та інші аргументи підкреслюють важливість та актуальність проведення теоретичних досліджень сутності конкурентоспроможності підприємств. Аналіз наукових джерел показує, що **переважна більшість авторів у загальному розумінні визначають конкурентоспроможність підприємства як певну перевагу відносно конкурента**. Залежно від мети та об'єкта аналізу це поняття уточнюється і деталізується.

Складність економічної інтерпретації поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлюється й наявністю в наукових джерелах обширного спектру досліджень **різних аспектів конкурентоспроможності**:

- технологічна конкурентоспроможність<sup>2</sup>;
- фінансово-економічна конкурентоспроможність<sup>3</sup>;
- маркетингова конкурентоспроможність<sup>4</sup>;
- кадрова конкурентоспроможність<sup>5</sup>;
- конкурентоспроможність виробництва<sup>6</sup>;
- конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили<sup>7</sup>;
- конкурентоспроможний потенціал підприємства<sup>8</sup>;
- конкурентоспроможність інформаційної системи<sup>9</sup>;

<sup>1</sup> Ідрісов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация // [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml).

<sup>2</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 47; Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2)

<sup>3</sup> Александрова Ю. Ю., Брюханов В. В., Зеленская Т. В. Конкурентные преимущества как основа современной конкуренции // <http://conf.susu.ru/doc/marketing/alexandrova.htm>

<sup>4</sup> Там само.

<sup>5</sup> Там само.

<sup>6</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 416.

<sup>7</sup> Тарнавська Н. П. Розробка і впровадження системи інноваційного управління трудовими ресурсами підприємства // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Т. 2. – К., 2000. – С. 332–334; Основы управления персоналом: учеб. для вузов / Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – С. 350.

<sup>8</sup> Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14.

<sup>9</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 415–416.

- конкурентоспроможність виробничого потенціалу;
- запас конкурентоспроможності<sup>10</sup>;
- конкурентоспроможність як наявність конкурентних переваг;
- базове поняття (конкурентоспроможність продукції) і базовий рівень (конкурентоспроможність підприємства)<sup>11</sup>;
- конкурентоспроможність цінних паперів<sup>12</sup>;
- конкурентоспроможність підприємства як товару, що має ринкову вартість на фондових ринках (курс акцій, ринкова вартість бізнесу) та інвестиційну вартість на ринку капіталів (вартість інвестицій в існуючий бізнес і його диверсифікацію)<sup>13</sup>.

Найзагальнішим і найчастіше вживаним визначенням конкурентоспроможності підприємства вважається його **здатність (спроможність) конкурувати, протистояти певним чинникам і обставинам, боротися за існування і розвиток підприємства тощо**. Однак дослідження глибинних, сутнісних аспектів конкурентоспроможності демонструє значні розбіжності у трактуванні цього складного і ємкого поняття. Сучасні наукові дослідження демонструють широкий спектр визначень конкурентоспроможності підприємства: від узагальнених і таких, що стали традиційними, до конкретизованих, що містять у собі не лише розуміння авторами сутності конкурентоспроможності підприємства, а й окремі аспекти методології її оцінювання чи управління. Зведену інформацію про відомі підходи (точки зору) щодо розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства\***

Основний підхід до визначення конкурентоспроможності	Автори, які поділяють таку точку зору
1	2
1. Конкурентоспроможність продукції	А. В. Войчак, Т. Коно, М. І. Круглов, А. Ю. Юданов
2. Система (перелік) показників конкурентоспроможності та ефективності	І. А. Бланк, С. В. Борсукова, А. Е. Воронкова, І. Н. Герчикова, Л. Є. Довгань, Л. Н. Качаліна, А. А. Мазаракі, В. Д. Немцов, В. Ф. Оберемчук, Н. І. Перцовський, А. Селезньов, І. А. Спірідонов

<sup>10</sup> Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика: учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и изд.-«Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – С. 52–54.

<sup>11</sup> Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 87.

<sup>12</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 417.

<sup>13</sup> Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 85.

Продовження таблиці 2.1

1	2
3. Порівняльна перевага, відмінність підприємства	А. П. Градов, Е. Млоток, М. Портер, А. В. Савчук, В. Стівенсон, М. А. Яновський
4. Конкурентоспроможність як властивість об'єкта управління (чи суб'єкта ринкових відносин)	А. В. Войчак, І. Л. Дулісова, А. Ф. Павленко, В. Петров, С. Г. Светуцьков, Р. А. Фатхутдінов
5. Конкурентоспроможність як здатність (можливість) протистояти чи виробляти і збувати товари і послуги	Л. В. Балабанова, І. П. Богомолова, Є. П. Голубков, Н. І. Горбаль, Д. Х. Джакот, І. З. Должанський, Л. В. Донцова, П. С. Зав'ялов, Т. О. Загорна, І. В. Корнєєва, О. А. Кратт, О. Є. Кузьмін, Р. Є. Мансуров, М. Г. Миронов, В. А. Павлова, А. М. Печонкін, А. І. Піддубна, І. О. Піддубний, М. Рове, Ю. Б. Рубін, С. М. Савченко, Д. О. Самодуров, І. В. Сергєєв, Р. А. Фатхутдінов, В. М. Фомін, Є. В. Хохлов, В. Є. Хруцький, О. Б. Чернега, І. А. Чурнослова, В. Д. Шкардун
6. Конкурентоспроможність як гнучкість або адаптивність	Г. Л. Азоєв, А. С. Бондаренко, Й. М. Петрович, А. П. Челенков, В. Г. Шинкаренко, Н. С. Яшин
7. Конкурентоспроможність як рівень компетенції підприємства	М. Альберт, М. Х. Мескон, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, Ф. Хедоурі, З. Є. Шершньова
8. Конкурентоспроможність з позицій користувачів інформації	З. А. Васильєва, Н. П. Тарнавська

\*Джерело: складено автором за відповідними джерелами

Проведений аналіз дефініцій конкурентоспроможності підприємства дав змогу виявити основну відмінність між ними, яка полягає у глибині проникнення в сутність конкурентоспроможності – від виявлення першооснови, сутності конкурентоспроможності до форми її представлення (набору характеристик).

**До першої групи визначень (табл. 2.1) доцільно віднести споріднені точки зору, які визначають конкурентоспроможність підприємства на основі конкурентоспроможності його продукції.** Звичайно, конкурентоспроможність підприємства знаходиться у прямій залежності від конкурентоспроможності продукції, тому для наочного представлення конкурентоспроможності і підприємства, і продукції можуть використовуватися спільні критерії (наприклад, витрати споживача, обсяг продажу). Однак тільки в окремих ситуаціях конкурентоспроможність підприємства можна розглядати крізь призму показників конкурентоспроможності продукції. **Поняття "конкурентоспроможність підприємства" значно ширше і багаторівневим, оскільки передбачає врахування взаємодії усіх функціональних сфер діяльності підприємства, а також потенціалу формування конкурентоспроможного портфеля.** Існує й зворотний зв'язок конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності

підприємства, який у теоретичному і прикладному аспектах досліджений мало. Зокрема, виробництво і, особливо, створення нової продукції – функція конкурентоспроможності підприємства (тут доцільно говорити про потенціал конкурентоспроможності), оскільки потребує формування відповідної до стратегії підприємства технологічної бази, робочої сили, фінансових ресурсів.

Т. Коно розглядає конкурентоспроможність підприємства як п'ятирівневу ієрархію чинників: частка ринку, що захоплена підприємством, здатність підприємства до виробництва, збуту і розвитку та здатність вищого керівництва до реалізації поставленої мети<sup>14</sup>. При реалізації такого підходу Т. Коно на верхній щабель ієрархії становить ринкову частку підприємства, а інші розглядає як чинники забезпечення.

М. І. Круглов розглядає конкурентоспроможність як характеристику підприємства, яка виражається через конкурентоспроможність товарної маси і відносну ефективність виробництва в певному інтервалі часу<sup>15</sup>. Хоча два аспекти, окреслені у визначенні, пріоритетні для формування конкурентоспроможності підприємства, з таким підходом можна погодитися лише в першому наближенні: оскільки параметри згаданих М. І. Кругловим «конкурентоспроможності товарної маси», ефективності виробництва і конкурентоспроможності підприємства повинні враховувати їх співвідношення і супідрядність, то виникає проблема формування методології оцінювання результативного показника (системи показників), насамперед – його (їх) економічної інтерпретації.

А. В. Войчак визначає конкурентоспроможність підприємства через конкурентоспроможність продукції, а також сукупність економічних методів його діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби<sup>16</sup>. Така позиція автора породжує суперечливі висновки: з одного боку, розгляд конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність продукції можна вважати коректною лише з позицій споживача, з іншого ж боку, залежність конкурентоспроможності підприємства від імplementованих сучасних методів управління не дає підстав для висновку про його конкурентоспроможність: ефективність методів управління залежить, насамперед, від уміння їх використати при певному наборі обставин (ситуаційний підхід).

У цій групі визначень вирізняється оригінальністю трактування конкурентоспроможності підприємства, запропоноване А. Ю. Юдановим: «Конкурентоспроможністю називається ступінь принадливості даного

---

<sup>14</sup> Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступит. сл. О. С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – С. 229–230.

<sup>15</sup> Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – С. 173.

<sup>16</sup> Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.

продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю»<sup>17</sup>. Пояснюючи свою думку, А. Ю. Юданов зважає на значну роль суб'єктивного чинника при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність пов'язується не з відмінними характеристиками товару як такого, а з його привабливістю для покупців, які здійснюють купівлю. Так, на думку цього автора, проявляється суверенітет споживача: його позиція вирішальна, навіть якщо він об'єктивно неправий.

Варто погодитися з думкою А. Ю. Юданова, відповідно до якої конкурентоспроможність товару пропорційна несплаченій (такій, що дісталася покупцеві задарма) частині споживацької цінності товару, а кожен конкурентоспроможний товар має ціну реалізації, яка нижча від споживацької цінності<sup>18</sup>. При цьому для споживача несплачена її частина прирівнюється до прибутку, отриманого ним від використання товару, а для постачальника – відповідає «запасові» конкурентоспроможності. Такий підхід справедливий з позицій одного користувача інформації про конкурентоспроможність – споживача, а інші зацікавлені сторони, як правило, бажають отримати поширену інформацію про можливості (перспективи) підприємства виробляти і збувати конкурентоспроможну продукцію. Однак, зважаючи на сформульовані у підрозділі 1.2 ознаки сучасного споживача, можна прогнозувати значне зростання його зацікавленості у потенціалі (можливостях) підприємства-виробника забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

Безумовно, конкурентоспроможність продукції може характеризувати поточну конкурентоспроможність підприємства на конкретному сегменті ринку, однак **некоректність ототожнення та необ'єктивність підходу до розуміння конкурентоспроможності підприємства безпосередньо через конкурентоспроможність продукції** пояснюється такими обставинами:

- конкурентоспроможність підприємства загалом залежить від конкурентоспроможності продукції за всією номенклатурою, що може нівелювати наявність значних конкурентних переваг у одних видів продукції їх відсутністю (або легкістю відтворення) в інших;
- конкурентоспроможність конкретної продукції на різних ринках може бути різною;
- неможливість порівняння з конкурентоспроможністю підприємств – потенційних конкурентів за критерієм перспектив утримування ринку;

---

<sup>17</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд.-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1999. – С. 49–54.

<sup>18</sup> Споживацьку цінність А. Ю. Юданов визначає як максимальну ціну, яку споживач вважає для себе вигідним сплатити за неї.



- можливість отримання неспівставних даних через використання різних способів отримання інформації про конкурентів та методів її опрацювання.

**Друга група визначень конкурентоспроможності підприємств охоплює широке коло підходів, пов'язаних з використанням сформованої за певними ознаками системи показників конкурентоспроможності (або переліку показників).**

І. А. Бланк дотримується однієї з традиційних точок зору щодо визначення конкурентоспроможності підприємства і розглядає її як систему оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, які впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку<sup>19</sup>. Таке бачення видається поверхневим (не проникає у сутність конкурентоспроможності), придатним у якості відправного моменту для формування системи ідентифікації конкурентоспроможності підприємства.

Група авторів під керівництвом А. А. Мазаракі трактує конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг в питаннях ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої ефективності функціонування господарської системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання<sup>20</sup>. У цьому визначенні спірний традиційний для цієї групи формулювань нечіткий механізм узгодження ресурсного потенціалу, якості задоволення потреб споживачів та ефективності функціонування господарської системи, а також співвідношення згаданих складових конкурентоспроможності підприємства.

І. Н. Герчикова поділяє думку про необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємства як комплексу економічних характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому ринку і охоплюють характеристики товару з позицій сфери виробництва, а також чинники, що формують економічні умови виробництва і збуту товарів підприємства загалом<sup>21</sup>. Позитивне у цьому визначенні окреслення значущості впливу конкурентного середовища і дієвості конкурентної політики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, а також поєднання маркетингового і ресурсного підходів при побудові систем управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Зазначені аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств будуть надалі розвинуті у цьому дослідженні.

<sup>19</sup> Бланк І. А. Торговий менеджмент. – К.: Українсько-фінський інститут менеджмента і бізнеса, 1997. – 768 с.

<sup>20</sup> Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. – К.: Хрещатик, 1999. – С. 68–69.

<sup>21</sup> Герчикова І. Н. Менеджмент. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – с. 422.

Подібної точки зору дотримується В. Ф. Оберемчук, розглядаючи конкурентоспроможність підприємства як комплексу порівняльну характеристику, що демонструє ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за визначений проміжок часу порівняно з сукупністю показників підприємств-конкурентів<sup>22</sup>.

Група російських авторів<sup>23</sup> вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий показник його життєстійкості, уміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали. У цьому визначенні, крім проблеми узагальнення ємких понять зазначених потенціалів підприємства, важливе питання щодо трактування життєстійкості підприємства, особливо з урахуванням чинника часу.

Л. Н. Качаліна також розглядає конкурентоспроможність підприємства як систему оціночних характеристик продукції і послуг, виробничої і господарської діяльності підприємства, які впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на ринках збуту<sup>24</sup>. Традиційне зауваження до такого розуміння конкурентоспроможності – нечіткість формулювання, що може призвести до варіантності економічної інтерпретації сутності та кількісно-якісних характеристик продукції і послуг.

В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань поділяють поширену думку щодо конкурентоспроможності як здатності підприємства за ступенем реального і потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку. Однак далі вони дають уточнене визначення, яке дало змогу віднести його до другої групи понять: конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів<sup>25</sup>. Таке визначення, хоч і є кроком до розробки методології ідентифікації конкурентоспроможності, та неоднозначним з позицій комплексності дослідження.

Близьке до цієї групи визначень конкурентоспроможності тлумачення А. Селезньова, який розуміє під конкурентоспроможністю підприємства його положення на внутрішньому і зовнішньому ринках, обумовлене економічними, соціальними, політичними чинниками та відображене показниками, що адекватно характеризують такий стан і

<sup>22</sup> Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2000. – С. 88.

<sup>23</sup> Международный маркетинг: учеб. пособие / Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова; Под ред. Н. И. Перцовского. – М.: Высшая школа, 2001. – 293 с.

<sup>24</sup> Качаліна Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Изд. «МАМИ», 2002. – 398 с.

<sup>25</sup> Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2004. – С. 220.

його динаміку<sup>26</sup>. Незважаючи на наявність окремих сутнісних аспектів, ця дефініція допускає ототожнення конкурентоспроможності з конкурентним статусом або конкурентною позицією підприємства. Положення підприємства на ринку можна характеризувати показниками його частки на цьому ринку порівняно з основним конкурентом (лідером), темпом зростанням цієї частки тощо. Така інформація може зацікавити лише окремих користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства (конкурентів, постачальників ресурсів), а потенційні інвестори, крім згаданих характеристик, потребуватимуть інформації про ресурсний потенціал та тенденції його розвитку.

А. Е. Воронкова вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий, підсумковий показник його стійкої роботи, що містить у собі результати дій і зусиль різних виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів, підсистем і ресурсів, які використовувалися. Конкурентоспроможність повинна стати для керівників підприємств стратегічним управлінським імперативом, тому що вона обумовлює лідерство підприємства на ринках збуту<sup>27</sup>. У цьому визначенні допущено підміну сутнісних аспектів конкурентоспроможності формою їх прояву. Однак варто підкреслити справедливість висновку А. Е. Воронкової, що управління підприємством, по суті, зводиться до управління його конкурентоспроможним потенціалом, під яким розуміють сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку. При цьому виокремлюють такі елементи конкурентоспроможного потенціалу: виробничий, фінансовий, інноваційний, управлінський, маркетинговий, комунікаційний, мотиваційний, трудовий<sup>28</sup>. Цю думку автора буде надалі використано і розвинуто у даному дослідженні.

***Розглянутий підхід до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства має основний недолік – підміна розгляду економічної сутності поняття конкурентоспроможності формою її прояву, що породжує розгляд конкурентоспроможності як набору тих чи інших параметрів.*** Крім того, реалізація цього підходу потребує вирішення проблеми узгодження, виявлення причинно-наслідкових зв'язків і супідрядності показників конкурентоспроможності і, як наслідок, оцінювання конкурентоспроможності та порівняння на його основі багатьох підприємств. Ця проблема пріоритетна для теперішніх і потенційних інвесторів, власників і менеджерів підприємств, а також для персоналу, і менш важлива – для споживачів продукції за наявності конкурентного ринку.

<sup>26</sup> Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2004. – 160 с.

<sup>27</sup> Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14.

<sup>28</sup> Там само, с. 15.

**Третя група визначень сутності конкурентоспроможності підприємства об'єднує варіанти її розуміння як конкурентної переваги суб'єкта господарювання над іншими учасниками ринку.**

Такий підхід базується на основоположному принципі, сформульованому М. Портером: **конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів**. Правомірність такого бачення аргументовано доведена М. Портером і стосовно підприємства, і стосовно економіки країни. М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства як можливість досягати конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах<sup>29</sup>. Використовуючи ключовий термін «конкурентні переваги», багато авторів визначають конкурентоспроможність підприємств (суб'єктів господарювання) як досягнення певних економічних результатів залежно від ступеня використання наявних конкурентних переваг за умови протидії конкурентів<sup>30</sup>.

Виходячи з такої позиції, А. П. Градов трактує конкурентоспроможність підприємства як його порівняльну перевагу відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами. При цьому А. П. Градов загострює увагу на складності оцінювання ступеня конкурентоспроможності підприємства, тобто виявлення характеру його конкурентної переваги<sup>31</sup>. Передумови досягнення конкурентних переваг визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом підприємства, а з іншого – сукупним впливом детермінантів «національного ромбу» на умови досягнення певного рівня переваг<sup>32</sup>. Е. Млоток<sup>33</sup> розглядає конкурентоспроможність підприємства аналогічно до описаного трактування А. П. Градова.

О. В. Савчук також підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства проявляється у можливості в процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування. Цей фахівець рекомендує розглядати конкурентоспроможність підприємства як володіння властивостями, що формують його переваги в конкуренції з іншими підприємствами за відповідні ресурси і споживача<sup>34</sup>.

В. Стівенсон вважає, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно

<sup>29</sup> Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – С. 208.

<sup>30</sup> Яновський М. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на світових ринках: Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Донецьк, 2000. – С. 7; Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2003. – № 4 (71). – С. 37.

<sup>31</sup> Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – С. 82–84.

<sup>32</sup> Там само, с. 117.

<sup>33</sup> Зиннуров У. Г., Ильясова Л. Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей // Экономика и управление (Уфа). – 1997. – № 4. – С. 47–52.

<sup>34</sup> Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58.

з іншими компаніями, що пропонують подібний продукт або послугу»<sup>35</sup>. У цьому визначенні є кілька дискусійних моментів: 1) оскільки в конкретному сегменті ринку конкурують товари, що виробляються у даній галузі, поряд з товарами-замінниками, використання терміну «подібний продукт» неоднозначне; 2) доцільність використання терміну «ефективність задоволення потреби» можна пояснити лише з позицій споживача, реакція якого пріоритетна (але не єдина) при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Багато користувачів інформації про конкурентоспроможність (кредитори, інвестори, теперішні і потенційні наймані працівники, а також реальні і потенційні конкуренти) оцінюють підприємство за критерієм потенціалу конкурентоспроможності. Крім того, прагнення до довготривалого існування на ринку потребує від виробника формування стратегічних конкурентних переваг і, таким чином, орієнтації на концепцію продуктивності.

Характерна ознака визначень цієї групи, порівняно з двома попередніми, – глибше проникнення в сутнісні аспекти конкурентоспроможності підприємства, а використання концепції продуктивності слугуватиме одним з відповідних пунктів для формування власного бачення сутності конкурентоспроможності підприємства.

***До четвертої групи визначень належать близькі точки зору, які визначають конкурентоспроможність підприємства як властивість об'єкта управління (чи суб'єкта ринкових відносин).***

С. Г. Светуцьков визначає конкурентоспроможність підприємства як властивість об'єкта, що має певну частку ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить цьому об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів<sup>36</sup>.

А. Ф. Павленко і А. В. Войчак також вважають, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що господарюють на конкретному ринку<sup>37</sup>.

Аналогічної точки зору дотримується Р. А. Фатхутдінов, який трактує конкурентоспроможність підприємства як його властивість, що характеризує ступінь реального або потенційного задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> Стівенсон В. Дж. Управление производством: пер. с англ. – М.: Лаборатория базовых знаний, БИНОМ, 1998. – С. 68.

<sup>36</sup> Светуцьков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. – СПб.: ГУЭФ, 1997. – 88 с.

<sup>37</sup> Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 75.

<sup>38</sup> Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Дело, 2001. – С. 106.

В. Петров розглядає конкурентоспроможність підприємства як внутрішню властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дає змогу зайняти свою нішу в ринковому господарстві, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від легальної господарської діяльності<sup>39</sup>.

Позитивна ознака розглянутої групи визначень (порівняно з попередніми) – розуміння конкурентоспроможності як властивості підприємства (в окремих випадках – внутрішньої властивості), тобто його відмінної особливості, якісної ознаки. Таке бачення дає змогу зробити висновок про глибше проникнення цієї групи дослідників у сутність конкурентоспроможності підприємства.

***П'ята, найчисельніша група визначень конкурентоспроможності підприємства, об'єднує варіанти розуміння конкурентоспроможності як здатності (можливості) конкурувати та функціонувати на ринку.***

Найбільш загальне з цієї групи визначень – розуміння економічної сутності конкурентоспроможності підприємства як його здатності (можливості) досягнення поставлених цілей чи забезпечення ефективної діяльності з подальшим уточненням окремих аспектів:

- конкурентоспроможність підприємства як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку (П. С. Зав'ялов)<sup>40</sup>. Такий погляд на розуміння конкурентоспроможності суб'єкта господарювання надто спрощений, оскільки допускає ототожнення ефективності господарської (комерційної) діяльності підприємства та його конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність виробника як його здатність здійснювати ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності є прибуток або інші комерційні показники, наприклад, чиста поточна вартість (А. М. Печонкін і В. М. Фомін)<sup>41</sup>;
- конкурентоспроможність підприємства як його здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів, і мірило конкурентоспроможності – співвідношення сил між конкретним підприємством і його основними конкурентами на ринку

<sup>39</sup> Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2004. – 158 с.

<sup>40</sup> Зав'ялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

<sup>41</sup> Печонкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. – 2000. – № 2 (51). – С. 23–26.

(В. Д. Шкардун)<sup>42</sup>. Значене розуміння конкурентоспроможності – одне з найпоширеніших у цій групі визначень;

- конкурентоспроможність підприємства як його здатність виживати і успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби (Є. П. Голубков)<sup>43</sup>. Таке, в цілому слушне, визначення поняття конкурентоспроможності підприємства потребує конкретизації сутнісних глибин його здатності до виживання з можливістю подальшого формування методології оцінювання і управління конкурентоспроможністю;
- конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в даний період часу шляхом виробництва і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг (В. Є. Хруцький і І. В. Корнеєва)<sup>44</sup>. Л. В. Донцова, дотримуючись схожої позиції, підкреслює, що така здатність підприємства протистояти іншим виробникам аналогічної продукції проявляється у ступені задоволення конкретної суспільної потреби та ефективності виробничої діяльності<sup>45</sup>. Виходячи з такого підходу, конкурентоспроможність підприємства є складовою його ефективності;
- конкурентоспроможність підприємства як можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю та асортиментом у необхідні терміни і на вигідніших, ніж у конкурентів, умовах (Л. В. Балабанова)<sup>46</sup>. Таке трактування конкурентоспроможності підприємства містить сутнісні її ознаки, але з цього визначення конкурентоспроможність підприємства сприймається як критерій ефективної діяльності, що характеризує це означенням як суперечливе;
- конкурентоспроможність підприємства як його здатність продавати свої товари (М. Рове)<sup>47</sup>, як здатність виробляти і збувати товар з більшою конкурентоспроможністю, ніж у конкурента (М. Г. Миронов)<sup>48</sup>, як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, переваги підприємства відносно ін-

<sup>42</sup> Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. – № 1 (80). – С. 38.

<sup>43</sup> Голубков Е. П. Маркетинг: Словарь-справочник. – М.: Дело, 2000. – 440 с.

<sup>44</sup> Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 528 с.

<sup>45</sup> Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 420 с.

<sup>46</sup> Балабанова Л. В. Маркетинг. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.

<sup>47</sup> Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 420 с.

<sup>48</sup> Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2004. – 158 с.

ших підприємств даної галузі в країні і за її межами (Р. Фатхутдінов)<sup>49</sup>. Безумовно, таке трактування одного з найскладніших понять ринкової економіки сьогодні варто розцінювати як спрощене і поверхнєве, хоча воно й розкриває загальну спрямованість діяльності суб'єкта господарювання;

- конкурентоспроможність як економічна категорія, що виражає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невисокому рівні витрат (В. А. Павлова)<sup>50</sup>. У цьому визначенні категоричним видається твердження про вплив на ринкову ситуацію як ознаку конкурентоспроможності, оскільки й підприємства, які не в силі змінити ситуацію (лише адаптуються), можуть бути конкурентоспроможними.

Міжнародна організація «Юропіен менеджмент форум» під конкурентоспроможністю компанії розуміє її реальну і потенційну здатність проектувати, виробляти і збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів<sup>51</sup>. **Виділення понять реальної і потенційної здатності конкурувати – перспективний напрям дослідження методологічних основ управління конкурентоспроможністю підприємств.** Подібною точки зору дотримуються й Ю. Б. Рубін<sup>52</sup> та Д. Х. Джакот<sup>53</sup>, однак останній акцентує увагу й на пріоритетах виконання зобов'язань перед третіми особами (наприклад, повернення інвестованого капіталу).

В. Я. Масштабей, відштовхуючись від розуміння конкурентоспроможності експертами Всесвітнього Економічного Форуму (ВЕФ), вказує, що конкурентоспроможність – це здатність підприємців виробляти і реалізувати товари і послуги кращої якості і (або) дешевші від конкурентів. Далі В. Я. Масштабей підкреслює, що цільовою функцією зростання конкурентоспроможності повинна обиратися можливість зростання реальної заробітної платні зайнятих, а також відповідної віддачі на вкладений капітал<sup>54</sup>.

<sup>49</sup> Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 416.

<sup>50</sup> Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – С. 23.

<sup>51</sup> Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 106.

<sup>52</sup> Рубин Ю. Б., Шустов В. В. Конкуренция: реалии и перспективы. – М.: Знание, 1990. – 167 с.

<sup>53</sup> Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 420 с.

<sup>54</sup> Масштабей В. Я. Экспортный маркетинг. – К.: Вид-во «Хвиля-Прес», 1995. – С. 121.



І. П. Богомоллова і Є. В. Хохлов<sup>55</sup> розуміють конкурентоспроможність підприємства як стан, що характеризує реальну чи потенційну можливість виконання суб'єктом своїх функціональних зобов'язань в умовах можливого протистояння суперників. Ці фахівці справедливо виділяють роль мотивації як рушійної сили для суб'єкта ринку у досягненні успіху в конкурентній боротьбі. Таке твердження має принципове значення і розвиватиметься у цьому дослідженні.

С. М. Савченко при формулюванні власного бачення сутності конкурентоспроможності підприємства також виокремлює його потенційну і реальну спроможність проектувати, виготовляти та збувати продукцію, яка користується пріоритетним попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку<sup>56</sup>.

І. О. Піддубний і А. І. Піддубна визначають конкурентоспроможність як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів<sup>57</sup>. Уточнюючи своє розуміння сутності конкурентоспроможності, ці автори зазначають, що вона може бути визначена як певна суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства, а конкретний склад цієї суміші та конфігурація її компонентів визначається умовами релевантного конкурентного ринку та характером бізнесу підприємства.

Визначення конкурентоспроможності підприємства, сформульоване Д. О. Самодуровим, базується на попередніх підходах, однак серед пріоритетів цей автор виділяє й **здатність до забезпечення якісного і кількісного зростання потенціалу підприємства**<sup>58</sup>. Такий нюанс у визначенні Д. О. Самодурова, на наш погляд, надзвичайно важливий з огляду на необхідність реалізації стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Крім того, ця думка потребує подальшого розвитку у зв'язку з формуванням нового бачення потенціалу підприємства та актуалізацією в його структурі інтелектуальної та інноваційної складової.

<sup>55</sup> Богомоллова І. П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 115.

<sup>56</sup> Савченко С. М. Конкурентоспроможність підприємства / Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Науковий потенціал світу 2004». – Т. 21. – Економіка підприємства. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 51–52.

<sup>57</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 45.

<sup>58</sup> Самодуров Д. О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала / Автореферат дис. на соискание ученой степ. канд. экон. наук. – СПб., 2000. – 18 с.

Акцент на потенціалі конкурентоспроможності зроблено й у інших дослідженнях, які є спробами деталізувати ресурсний потенціал управління конкурентоспроможністю. Так, наприклад, І. В. Сергєєв визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціали<sup>59</sup>. Такий підхід дає змогу зрозуміти бачення автором складових ресурсного потенціалу і усвідомлення ролі ресурсного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

О. Є. Кузьмін і Н. І. Горбаль визначають конкурентоспроможність підприємства як його здатність працювати в обраній сфері бізнесу, забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати доходи від них і забезпечувати робочі місця в майбутньому<sup>60</sup>. Це визначення, на відміну від багатьох інших, дозволяє передбачити зростаючу актуальність питання **управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій забезпечення його гнучкості з використанням сучасних управлінських технологій**. Крім того, О. Є. Кузьмін і Н. І. Горбаль також уточнюють, що конкурентоспроможність підприємства виражається здатністю досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку; при цьому **конкурентна перевага визначається як ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство**<sup>61</sup>. Такий аспект визначення конкурентоспроможності спрямовує й до проблеми **управління компетенціями підприємства в процесі створення продукту і відповідного бізнес-процесу**.

І. З. Должанський і Т. О. Загорна визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Далі ці науковці доповнюють (розширюють) своє визначення включенням до нього важливого, на наш погляд, аспекту, а саме – можливостей ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, а також тезою про те, що конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг за всім спектром проблем управління. Критерієм конкурентоспроможності підприємства І. З. Должанський і Т. О. Загорна пропонують використовувати рівень продаж і стабільність положення на ринку<sup>62</sup>. Доповнення, зроблені згаданими автора-

<sup>59</sup> Данилов І. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: пресс-сервис, 1997. – 420 с.

<sup>60</sup> Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – С. 35.

<sup>61</sup> Там само, с. 34.

<sup>62</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 28.

ми, спонукають до окреслення **нових аспектів гнучкості підприємства як сутнісної ознаки його конкурентоспроможності**.

У цій групі визначень конкурентоспроможності підприємства відрізняється оригінальністю визначення О. А. Кратта та І. А. Чурносової. Проводячи аналогію з терміном «реплікація» (передача спадкової інформації, що обумовлює здатність до відтворення собі подібних), ці автори дають **визначення конкурентоспроможності як здатності ринкових суб'єктів відтворювати якості, що дозволяють реалізувати їхні економічні інтереси**. Ступінь реалізації інтересів пропонується оцінювати показником ринкової частки, яка характеризує ринковий статус суб'єктів, тому О. А. Кратт і І. А. Чурносова вважають, що конкурентоспроможність – це наявність у суб'єкта можливості зберегти і примножити ринковий статус, який дозволяє повною мірою реалізувати його економічні інтереси<sup>63</sup>.

Особливе місце у цій групі трактувань конкурентоспроможності підприємства займає визначення О. Б. Чернеги, яка доводить **існування значного впливу суб'єктивного чинника на бачення конкурентоспроможності**. На думку О. Б. Чернеги, конкурентоспроможність підприємства – це суб'єктивна і відносна категорія, що фіксує результати порівняння виробничих систем і наслідків їх функціонування, тобто оцінює здатність задовольняти потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції<sup>64</sup>. О. Б. Чернега уточнює, що значна частка суб'єктивних чинників, які враховуються при визначенні конкурентоспроможності, ускладнює процеси управління, примушує розробляти багатомірні системи впливу на господарську систему, застосовувати аналітичне моделювання ситуації, а організаційно-економічний механізм управління підприємством в ринкових умовах повинен ґрунтуватися на поведінковому трактуванні поняття «конкуренція» як боротьби за максимальне задоволення споживачів.

Отже, узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства в межах розглянутого підходу дає змогу виокремити відповідні точки для розвитку розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- виділення понять потенційної і поточної здатності конкурувати в конкретному конкурентному середовищі;
- виявлення здатності до забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

<sup>63</sup> Кратт О. А., Чурносова І. А. Гносеологические аспекты конкуренции // Наукові праці ДонТУ. Серія: економічна. – 2006. – Вип. 103–3. – С. 49–50.

<sup>64</sup> Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Донецьк, 2001. – С. 6–7.

**До шостої групи визначень належать споріднені точки зору, які визначають конкурентоспроможність підприємства як наявність умінь до адаптації та гнучкості з метою виживання в динамічному конкурентному середовищі.**

Зокрема, Й. М. Петрович та група авторів під його керівництвом вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг<sup>65</sup>. В. Г. Шинкаренко і А. С. Бондаренко дотримуються аналогічної точки зору<sup>66</sup>.

Важлива перевага цього визначення – **розгляд конкурентоспроможності як динамічної характеристики підприємства з урахуванням адаптивних аспектів управління ним.** Поряд з тим динамічність підприємства необхідно розглядати не лише з позицій здатності до адаптації, а й до впливу на ринок, формування його нових сегментів на основі інноваційного типу поведінки. Забезпечення успіху в конкурентній боротьбі передбачає, за А. Сливотські<sup>67</sup>, прогнозування не лише завтрашнього, а й післязавтрашнього становища свого бізнесу.

Н. С. Яшин визначає конкурентоспроможність підприємства як можливість і динаміку його пристосування до умов ринкового середовища<sup>68</sup>. Запропоноване цим науковцем визначення є досить ємким і цінним для розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємств, однак слабке його місце – орієнтація на пристосування до ринку: **підприємству, яке реалізує інноваційний тип поведінки, доцільно орієнтуватися на створення нових ринків, формування нових потреб** тощо.

Г. Л. Азоев і А. П. Челенков вважають, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як можливість ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. При цьому виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства, і вона є результатом конкурентних переваг за всім спектром управління підприємством<sup>69</sup>.

З таким оригінальним тлумаченням конкурентоспроможності доречно погодитися в частині **акцентування уваги на важливості управління гнучкістю підприємства як чинника його успішного**

<sup>65</sup> Петрович Й. М., Кіт Н. І., Кулішов В. В. Та ін. Економіка підприємства. – Львів: «Магнолія плюс», видавець В. М. Піга, 2004. – С. 378.

<sup>66</sup> Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. – Харьков: Узд-во ХНАДУ, 2003. – С. 14.

<sup>67</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А.Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 84–112.

<sup>68</sup> 28. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2004. – 158 с.

<sup>69</sup> Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – С. 62.

**функціонування у динамічному конкурентному середовищі** (а саме так ми розуміємо тезу про ефективність використання власних і залучених ресурсів) і залежності конкурентоспроможності підприємства від вирішення усіх проблем управління гнучкістю. Однак, варто звернути увагу на односторонність такого визначання і розгляд конкурентоспроможності лише з позицій окремих користувачів інформації про неї (насамперед – кредиторів, інвесторів). Споживач продукції (послуг) найменшою мірою цікавиться умінням підприємства розпоряджатися своїми ресурсами.

**Сьома група визначень сутності конкурентоспроможності підприємства об'єднує варіанти її розуміння як компетенції підприємства.**

Найбільш перспективним баченням конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, є визначення, сформульоване А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом<sup>70</sup> з позицій компетенцій (професіоналізму). Ці фахівці пов'язують розроблення конкурентної стратегії з розвитком навичок і способів роботи, необхідних для досягнення конкурентних переваг. Успішні ділові стратегії спрямовуються, як зазначають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності підприємства. Професіоналізм в основних сферах діяльності означає, що підприємство працює у даній сфері особливо добре (порівняно з конкурентами)<sup>71</sup>.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що конкурентоспроможність підприємства є його реалізованою компетентністю, яка дозволяє приваблювати і утримувати споживачів<sup>72</sup>. На наш погляд, зазначене доповнення **потребує подальшого розвитку в методології управління конкурентоспроможністю підприємства у таких пріоритетних напрямках розвитку систем управління: стратегічна спрямованість систем управління конкурентоспроможністю, розвиток персоналу та формування креативної мережі.**

У своїх дослідженнях автор також підкреслює, що конкурентоспроможність є вираженою компетентністю підприємства, його уміння робити щось краще від конкурента<sup>73</sup>. У цьому ж контексті трактує конкурентоспроможність підприємства і З. Є. Шершньова. Вона дає визначення конку-

<sup>70</sup> Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 80–81.

<sup>71</sup> Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 81.

<sup>72</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – С. 602.

<sup>73</sup> Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – С. 360.

рентоспроможності підприємства, яке найбільше відповідає сучасним явленням про зміну природи підприємства і конкуренції, а також форм її прояву: «Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо»<sup>74</sup>. Наведене визначення близьке до трактувань конкурентоспроможності як можливості досягнення підприємством конкурентних переваг, які доцільно розглядати як виражену (ексклюзивну) компетентність підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. Крім того, це трактування має багато переваг стосовно інших, зокрема: орієнтується на значну кількість користувачів інформації про конкурентоспроможність; передбачає зростання уваги до ресурсного підходу в управлінні конкурентоспроможністю; враховує здатність підприємства до нагромадження потенціалу конкурентоспроможності. Поряд з тим, використання терміну «виробничий потенціал» дещо обмежує ресурсну базу управління конкурентоспроможністю.

***Восьма група підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства охоплює її трактування з урахуванням сфокусованого бачення та інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність.***

Автор цього дослідження неодноразово підкреслював необхідність багатокритеріального (сфокусованого) бачення сутності конкурентоспроможності підприємств, оскільки ***для кожного користувача інформації (споживачів, власників, менеджменту, інвесторів, конкурентів, кредиторів, держави) пріоритетними є певні аспекти конкурентоспроможності***<sup>75</sup>. Цю думку надалі буде розвинуто при формулюванні власного бачення сутності конкурентоспроможності підприємства.

З. А. Васильєва також розглядає підхід до бачення конкурентоспроможності підприємства за багатьма критеріями, відповідно до якого ця дослідниця виокремлює такі види конкурентоспроможності підприємства<sup>76</sup>:

---

<sup>74</sup> Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 117.

<sup>75</sup> Тарнавська Н. П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3 (9–10). – С. 208; Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXУ) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М. І. Долишній. – Львів, 2002. – С. 89.

<sup>76</sup> Васильєва З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 88.

- для споживачів – здатність задовольняти їх потреби (вирішувати проблеми) на основі виробництва товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів;
- для конкурентів – здатність виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови для зростання потенціалу конкурентоспроможності;
- для інвесторів – здатність використовувати ресурси підприємства для динамічного розвитку і розширення ринків збуту, зростання ринкової вартості підприємства;
- для суб'єктів ринку – партнерів (галузь, регіон, кластер, держава) – здатність виробляти конкурентну продукцію і створювати умови для зростання потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних чинників зростання.

Широким поглядом на розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства відрізняється точка зору Х. А. Фасхієва і Є. В. Попової, які вважають, що конкурентоспроможність обумовлюється трьома ознаками: задоволення споживачів і їх готовність до повторної купівлі продукції підприємства; відсутність претензій до підприємства з боку суспільства і партнерів; задоволеність персоналу від роботи на даному підприємстві<sup>77</sup>. Таке трактування можна вважати спрощеним варіантом багатокритеріального підходу до розгляду сутності конкурентоспроможності, однак він заслуговує на увагу, оскільки охоплює важливі, хоча й малодосліджені, аспекти конкурентоспроможності, насамперед – конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили. Цей напрям буде розгорнуто у наступних розділах даного дослідження.

Отже, окреслення першої передумови формування власного розуміння конкурентоспроможності підприємства – систематизація відомих наукових тлумачень сутності конкурентоспроможності підприємства – дає змогу виявити позитивні тенденції досліджень, а також окреслити недоліки, обмеження і прогалини кожного з розглянутих наукових підходів:

- на сьогодні не вироблено єдиного підходу до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних уявлень про зміну природи конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях, а також її сприйняття як власне нинішньої і перспективної спроможності на засадах інноваційного розвитку продукувати і постачати споживачеві продукцію, що відповідає його вимогам;
- переважна більшість визначень сутності цього поняття зорієнтовано на поверхневий, очевидний аспект конкурентоспроможності (об'єктивно-суб'єктивне бачення рівня задоволення потреб),

<sup>77</sup> Фасхиев Х. А., Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (36). – С. 53.

який доцільно розглядати лише як зовнішній прояв сутнісних, глибинних процесів створення товару на всіх стадіях його життєвого циклу.

Дослідження підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства дало змогу виявити потребу в зміні пріоритетів її трактування, що пов'язується зі зміною природи самого підприємства, а також природи конкуренції у сучасному глобалізованому світі. **Результати аналізу дозволили окреслити тенденцію у розумінні конкурентоспроможності: від кількісно-якісних характеристик продукції (послуг) до формування і накопичення компетенцій підприємства, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції, від зосередження на поточному моменті до орієнтації на перспективу; від статичних характеристик до використання засобів динамічного розвитку, гнучкості.**

Друга передумова формування власного бачення сутності конкурентоспроможності – **виявлення взаємозв'язку ключових економічних понять сучасної науки – конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності діяльності підприємства, оскільки аналіз поданих вище тлумачень показав відсутність одностайності науковців у вирішенні цього питання.**

Багато дослідників справедливо зазначають, що **критерії економічної ефективності підприємства і критерії конкурентоспроможності знаходяться у єдності, але не співпадають**: це розмежована єдність, паралельна єдність. У цьому контексті Ю. Ю. Александрова, В. В. Брюханов, Т. В. Зеленська справедливо зазначають, що нині вітчизняні управлінці орієнтуються на досягнення високих фінансових і господарських показників, а не на підвищення конкурентоспроможності підприємства<sup>78</sup>.

Р. А. Фатхутдінов доводить, що конкурентоспроможність підприємства є первинною, а ефективність – вторинною. Свій висновок він аргументує тим, що за умови відсутності конкурентоспроможних товарів діяльність підприємства не може бути ефективною<sup>79</sup>. В. Л. Белоусов також поділяє думку про те, що конкурентоспроможність є чинником підвищення (зміни) ефективності діяльності підприємства<sup>80</sup>.

Подібної думки дотримуються І. О. Піддубний і А. І. Піддубна: вони вважають, що конкурентоспроможність є одним з критеріїв ефективно-

<sup>78</sup> Александрова Ю. Ю., Брюханов В. В., Зеленская Т. В. Конкурентные преимущества как основа современной конкуренции // <http://cpnf.susu.ru/doc/marketing/alexandrova.htm>

<sup>79</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. 2-е издание, переработанное и дополненное. – СПб.: Питер, 2002. – С. 13.

<sup>80</sup> Белоусов В. Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6 (50). – С. 109–119.



сті<sup>81</sup>, а ефективність як базова топ-характеристика господарської діяльності будь-якого суб'єкта – це результативність операційних процесів підприємства або його бізнес-діяльності загалом. При цьому критеріями ефективності (відповідно до трьох методологічних підходів визначення ефективності) ці науковці визначають<sup>82</sup>: ступінь досягнення цілей підприємства на основі співвідношення «результат/ціль» (за цільовим підходом); рівень взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і стан повного циклу «вхід (витрати) – процес – вихід (результати)» (за системним підходом); здатність підприємства зберігати свої позиції як елемента складнішої системи, при цьому поглинаючи, переробляючи і повертаючи ресурси у зовнішнє середовище (за організаційно-поведінковим підходом). Такий підхід створює передумови до ототожнення понять конкурентоспроможності та ефективності, а використання критерію конкурентоспроможності як визначника ефективності без урахування зворотного зв'язку є однобоким.

Протилежне, однак неоднозначне, визначення конкурентоспроможності підприємства, сформульоване В. В. Алещенко, як ступеня ефективності суб'єкта при виконанні свого призначення<sup>83</sup>. Враховуючи, що ефективність є відносною характеристикою, важко інтерпретувати термін «ступінь ефективності», що потребує додаткових досліджень співвідношення сутнісних характеристик ефективності і конкурентоспроможності у напрямі врахування зростаючої ролі споживачів (користувачів інформації) про конкурентоспроможність підприємств.

С. Керто вважає, що результативність – це показник, який характеризує уміння менеджменту підприємства досягти поставлених організаційних цілей у процесі використання своїх ресурсів (якщо підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей, то діяльність є результативною). Під продуктивністю С. Керто розуміє характеристику кількісного і якісного використання ресурсів у процесі виготовлення кінцевого продукту (чим більше ресурсів втрачено або не використано у виробничому процесі, тим більш непродуктивною є діяльність). При такому підході показник ефективності є узагальнюючим для двох попередніх: діяльність ефективна за умови високої результативності і продуктивності<sup>84</sup>. Такий підхід видається прийнятним у поясненні взаємозв'язку досліджуваних економічних понять, однак відсутність у цьому взаємозв'язку авторського бачення конкурентоспроможності підприємства обмежує подальші дослідження.

---

<sup>81</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 45.

<sup>82</sup> Там само, с. 43–44.

<sup>83</sup> Алещенко В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 106–112.

<sup>84</sup> Certo Samuel. Modern Management: quality, ethics and the global environment. – 5-th ed., Allyn and Bacon. – p. 12-13.

Розмежовуючи поняття продуктивності та ефективності, Д. Бодді і Р. Пейтон зазначають: «Продуктивність – це відношення використаних ресурсів до обсягу виробленої продукції чи послуг; ефективність пов'язана з широкими завданнями організації. ...Уявіть собі продуктивну, але не ефективну організацію. Це означає, що вона використовує ресурси для виробництва нікому не потрібних товарів. ...Ефективність – показник ступеню, з яким організація виконує свої завдання і задовольняє очікування представників зацікавлених груп»<sup>85</sup>. Однак у своєму баченні співвідношення згаданих понять Д. Бодді і Р. Пейтон не виокремлюють місця конкурентоспроможності підприємства.

В. Стівенсон пропонує своє, відмінне від попереднього, бачення співвідношення ефективності та продуктивності: «Ефективність – вужче поняття: отримати максимум з наявних ресурсів. Продуктивність – ширша концепція, у якій передбачено ефективне використання всіх можливих ресурсів»<sup>86</sup>. З іншого боку, визначення конкурентоспроможності підприємства, сформульоване В. Стівенсоном, є тотожним трактуванню ефективності Д. Бодді і Р. Пейтона. В. Стівенсон визначає конкурентоспроможність підприємства так: «Конкурентоспроможність – це наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують схожий товар чи послугу»<sup>87</sup>.

Неоднозначно трактується і співвідношення фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства. Некоректно стверджувати лише те, що рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств негативно впливає на їх фінансовий стан, оскільки існує і зворотний вплив. Забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати як пріоритетне стратегічне завдання, а можливості фінансової гнучкості підприємства – як засіб управління його конкурентоспроможністю на перспективу.

Оригінальна і ціна для подальших досліджень думка О. Б. Чернеги, яка підкреслює значну близькість цих показників і вважає, що конкурентоспроможність ґрунтується на ефективності діяльності. Свою позицію вона обґрунтовує так: «При оцінюванні ефективності системи встановлюється раціональність використання економічних результатів і віддача від їх споживання. Отримані результати об'єктивні і мають абсолютну розмірність. Конкурентоспроможність – суб'єктивна і відносна категорія, за допомогою якої визначається здатність задовольняти потреби на основі оцінювання привабливості системи або товару. І якщо показники ефективності орієнтовані на вимі-

<sup>85</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – С. 40.

<sup>86</sup> Стивенсон Вильям Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лаботория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – С. 66.

<sup>87</sup> Там само.

рювання результативності процесів, то показники конкурентоспроможності – на порівняння систем і результатів їх функціонування з точки зору особистості»<sup>88</sup>. Це пояснюється значним впливом суб'єктивного чинника на розуміння конкурентоспроможності підприємства (порівняння ефективних результатів діяльності підприємств з позицій окремих індивідів), тоді як ефективність діяльності підприємства визначається порівнянням результативності діяльності підприємств.

Науковці, серед яких найвідоміший є М. Портер, розглядаючи конкурентоспроможність підприємства з позицій його продуктивності, стверджують, що продуктивніші підприємства конкурентоспроможніші. Такий підхід буде використано у даному дослідженні і розвинуто у напрямі формування перспективних ресурсів конкурентоспроможності підприємств, які мають в основі інноваційний чинник.

Аналіз сутнісних характеристик досліджуваних понять конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності дає змогу сформулювати такі висновки:

1. Продуктивність ресурсів та їх раціональне використання є підставою (однак, не гарантією) високої конкурентоспроможності підприємства, оскільки вироблена продукція може не користуватися попитом.

2. Показники ефективності і конкурентоспроможності близькі за формами прояву, взаємодоповнюють один одного, однак відрізняються за сутністю:

- ефективність діяльності характеризує кінцеві результати, а конкурентоспроможність підприємства (власне як його здатність, можливість) є передумовою (основою) заволодіння ринком чи створення його нових сегментів;
- ефективність (рівень прибутковості) підприємства залежить від його конкурентоспроможності, яка формується як результат об'єктивно-суб'єктивного сприйняття підприємства з позицій окремих користувачів інформації. Отже, існування формалізованих критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства, з одного боку, спрямовані на забезпечення об'єктивності висновків, а з іншого – на прагнення об'єктивно оцінити те, що частково засноване на суб'єктивності;
- конкурентоспроможність підприємства, відповідно, залежить від загальної ефективності його діяльності, оскільки обумовлюється, серед інших, і можливостями фінансового забезпечення.

Взаємозв'язок понять конкурентоспроможності підприємства, його продуктивності та ефективності діяльності подано на рис. 2.1.

---

<sup>88</sup> Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції / Дисертація на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Донецьк, 2001. – С. 16.

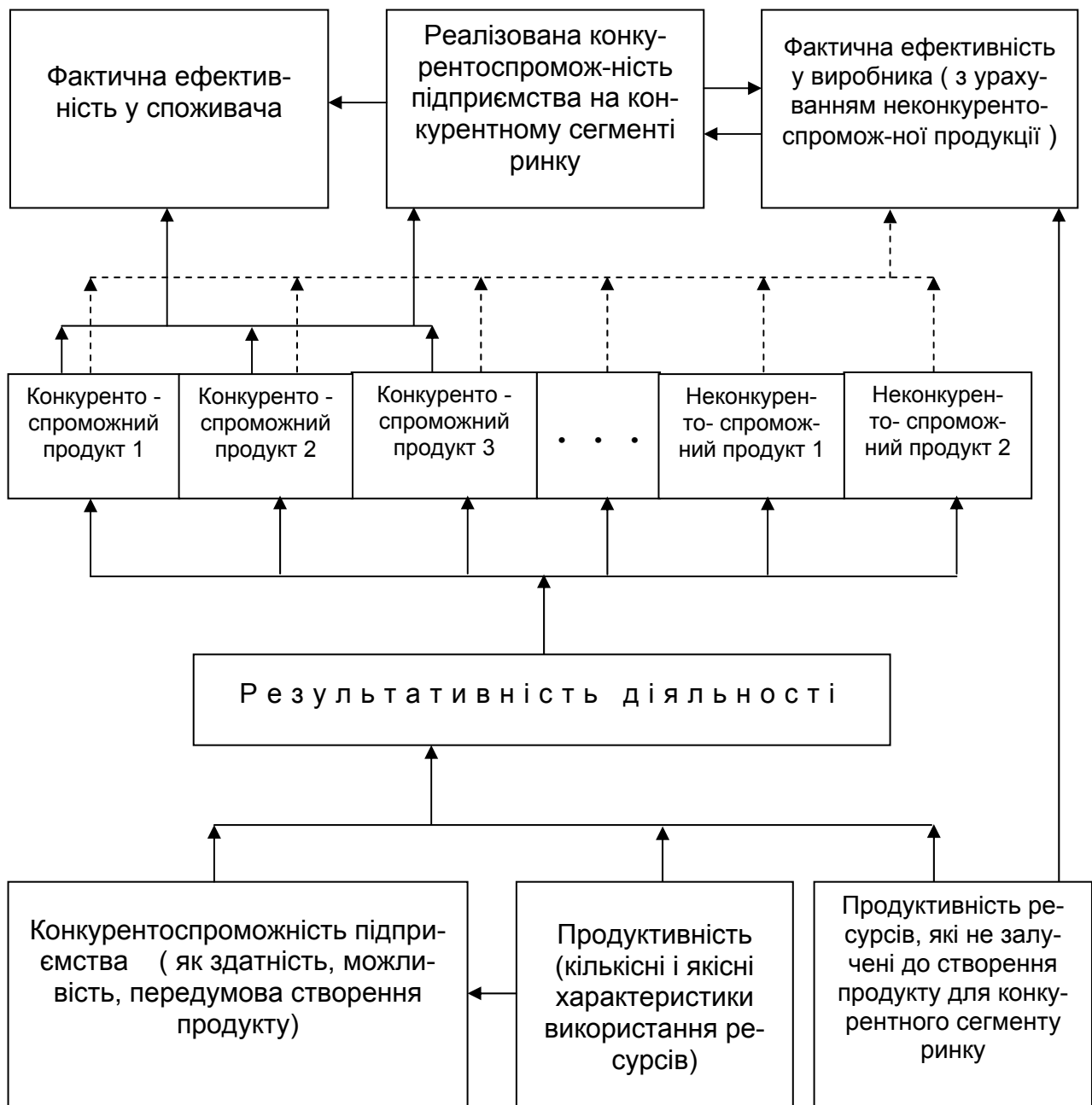


Рис. 2.1. Місце конкурентоспроможності в системі корельованих понять, які характеризують успішність функціонування підприємства на ринку

**Серед виявлених тенденцій наукових досліджень сутності конкурентоспроможності підприємства у подальшому буде використано:**

- розуміння конкурентоспроможності як здатності підприємства до створення продукції і послуг відповідно до уподобань споживачів;
- обґрунтування доцільності використання ресурсного підходу при поясненні сутності конкурентоспроможності;
- трактування конкурентоспроможності з позицій потенціалу формування конкурентних переваг;

- розгляд конкурентоспроможності з позицій теперішнього задоволення потреб споживачів і перспектив їх задоволення;
- новітні підходи до формування конкурентних переваг на основі ключових компетенцій і «системи кореня»;
- розгляд конкурентоспроможності як динамічного стану підприємства з акцентами та адаптацію та гнучкість як економічної системи.

Ці та інші аспекти конкурентоспроможності підприємства, розкриті у розд. 1, використано для такого означення її сутності: **конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення придатного для нього продукту, випереджуючи за часом теперішніх і можливих конкурентів.** Вона базується на пріоритетному розвитку інтелектуальних та інноваційних ресурсів підприємства і реалізується як спільний пролонгований досвід формування інноваційних матеріальних і нематеріальних активів підприємства для продукування і збуту продукції (послуг) з метою досягнення перемоги у конкуренції за ресурси споживача.

Формування власного бачення сутності конкурентоспроможності підприємства слугуватиме основою формування методології управління конкурентоспроможністю підприємств. Однак **різна зацікавленість користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства потребує розгляду окремого питання – окреслення сутнісних її аспектів з урахуванням сфокусованого бачення та інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність.**

Автором неодноразово висловлювалася думка про необхідність урахування інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства та окремі його складові при розробленні адекватного сучасним ринковим тенденціям понятійного апарату<sup>89</sup>. У цьому ж контексті З. А. Васильєва також зазначає: «Відмінність вимог, що висуваються до підприємства суб'єктами ринку – споживачами, конкурентами, інвесторами, структурами управління вищого рівня (галузь, регіон, кластер, держава) – змінює й перелік показників, що використовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності, що повинно, у свою чергу, знайти ...відображення в понятійному апараті»<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> Тарнавська Н. П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3 (9–10). – С. 208; Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXУ)/ НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2002. – С. 89.

<sup>90</sup> Васильєва З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 85.

Основних користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства представлено на рис. 2.2, а **сфери їх інтересів подано у полігармонійній теоретичній моделі конкурентоспроможності підприємства, яка є ієрархією понять конкурентоспроможності за рівнем проникнення до її сутнісних аспектів залежно від сфокусованості інтересів користувачів інформації:**

- **для споживачів продукції (послуг)** – здатність задовольняти їх потреби (вирішувати проблеми) на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу підприємства;
- **для конкурентів** – здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги, які формуються на основі системи знань, умінь і навичок виробництва і збуту продукції, а також забезпечують гнучкість підприємства як економічної системи на засадах інноваційного розвитку;
- **для персоналу підприємства (теперішнього і потенційного)** – конкурентоспроможність системи винагород і вигод, яка обумовлює привабливість підприємства бути місцем реалізації трудового (у т. ч. креативного) потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активізації трудової діяльності;
- **для власників і менеджменту підприємства** – здатність до превентивного формування і використання системи знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджуючи за часом теперішніх і можливих конкурентів;
- **для інвесторів (у т. ч. й потенційних), кредиторів, партнерів** – наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища.

Таке розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє продемонструвати **формування тенденції зближення інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність** і дозволяє розробити методологію управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційній основі.

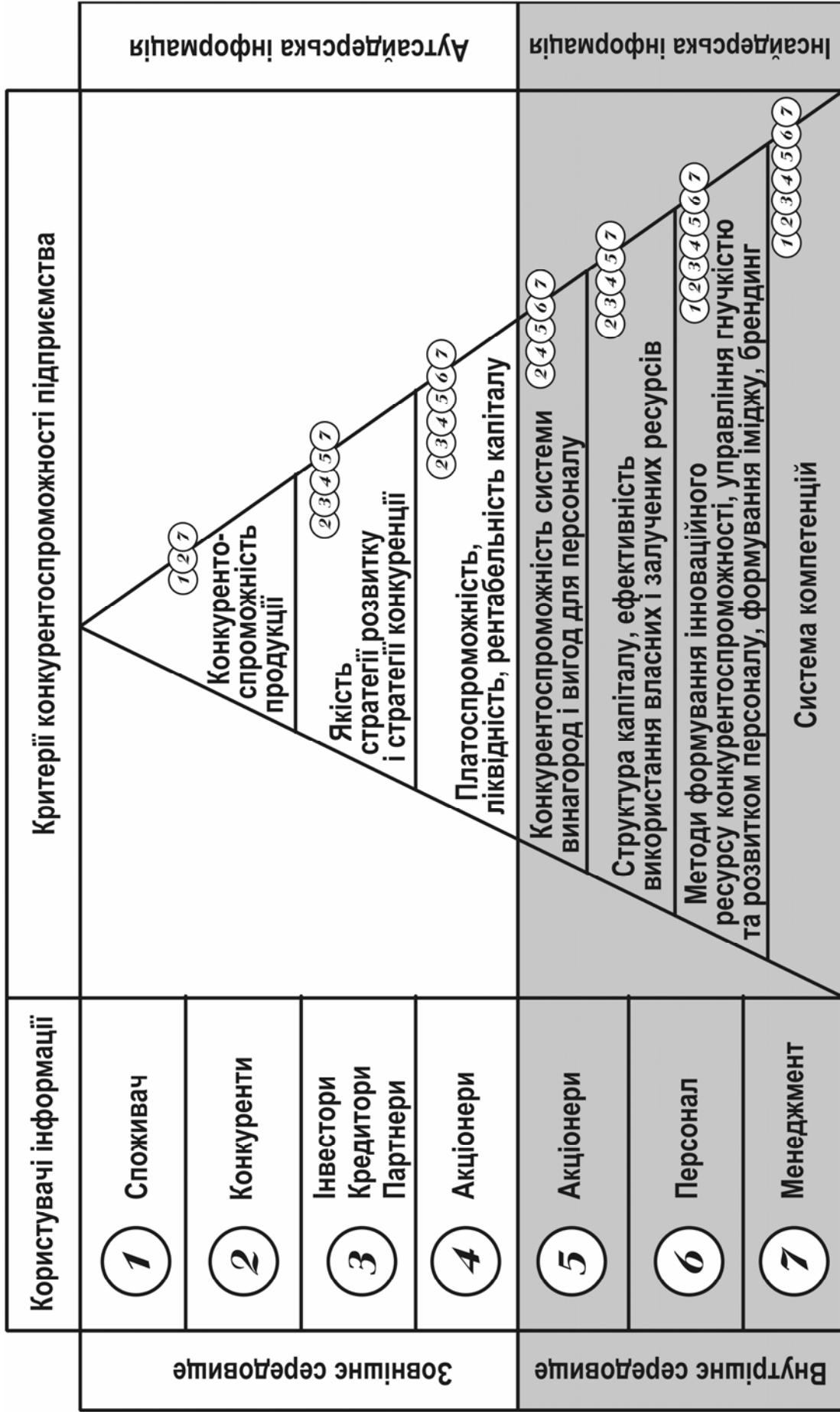


Рис. 2.2. Ієрархія показників і чинників конкурентоспроможності підприємства залежно від пріоритету інтересів користувачів інформації

## 2.2. Методичні підходи до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємства в сучасній парадигмі управління

Вироблення концептуального підходу до трактування конкурентоспроможності підприємства та управління його конкурентоспроможністю потребує й адекватного механізму ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення різноманітних зарубіжних і вітчизняних методик оцінювання, моніторингу та прогнозування конкурентоспроможності підприємств, які розрізняються за рівнем теоретичної обґрунтованості, охоплення різноманітних чинників впливу, можливостями реалізації досягнень кількісної школи менеджменту, доступністю інформаційних масивів, свідчить про існування гострої дискусії стосовно визначення переліку, систематизації і інтегрування показників конкурентоспроможності підприємства.

Процедури ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності підприємств створюють інформаційне підґрунтя для вироблення альтернатив стратегічних і тактичних заходів в системі управління конкурентоспроможністю.

**Ідентифікація конкурентоспроможності підприємства** (від латинського *identificare* – ототожнення, співпадання) – процедура встановлення кількісних і якісно-описових характеристик його конкурентоспроможності, які дають змогу об'єктивно відобразити її сутність на основі обґрунтованого вибору адекватних вимірників.

Проблема ідентифікації конкурентоспроможності підприємства, у т. ч. й на різних стадіях його життєвого циклу, переважно ставиться не споживачами продукції, які здебільшого цікавляться кількісно-якісними характеристиками продукції (поверхневий підхід до ідентифікації конкурентоспроможності) і у багатьох випадках – можливостями долучитися до процесу формування бізнес-процесів їх створення, а теперішніми і потенційними інвесторами, власниками, менеджментом підприємства, теперішніми і потенційними працівниками, постачальниками та іншими зацікавленими користувачами такої інформації.

**Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства** (від грецького *diagnostikos* – здатний розпізнавати) – цільове дослідження стану і причинно-наслідкових зв'язків формування його конкурентоспроможності для виявлення загроз функціонуванню підприємства і усунення відхилень від визначеного стратегічного курсу.

Конкурентоспроможність підприємства – надзвичайно складний об'єкт ідентифікації та діагностики, що ускладнює використання інформації про конкурентоспроможність в управлінні. Це пояснюється, насамперед, такими обставинами:



**1. Відносність поняття «конкурентоспроможність підприємства».** Конкурентоспроможність можна оцінити шляхом порівняння суб'єктів господарювання, що належать до однієї сфери бізнесу і у масштабах країни, і у глобальних масштабах. Тому підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на регіональному чи вітчизняному ринку і неконкурентоспроможним – на світовому. Нове бачення конкурентного середовища потребує перегляду критеріїв і методів оцінювання конкурентного середовища підприємств, оскільки, як було обумовлено вище, в умовах глобалізації створення потенціалу конкурентоспроможності можливе за умови орієнтації на рівень міжнародної конкуренції.

**2. Складність та недосконалість методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств.** Ця проблема має кілька складників, причому кожен з них набуває принципового значення:

**2.1. Труднощі вибору базового об'єкта для порівняння,** що пов'язується з пошуком інформації для визначення підприємства-лідера в галузі. У стратегічному управлінні під галуззю розуміють сукупність підприємств, які виробляють товари, що задовольняють однакові потреби і тому конкурують між собою. Зокрема, М. Портер дає визначення галузі як групи фірм-виробників товарів, що є близькими заміниками одне одного<sup>91</sup>. Аналогічної думки дотримуються А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, визначаючи галузь як групу підприємств, чия продукція має настільки подібні якості, що боротьба відбувається за одних і тих самих покупців<sup>92</sup>. Інші фахівці з проблем стратегічного управління, наприклад, В. Д. Маркова і С. А. Кузнецова<sup>93</sup>, поділяють точку зору згаданих науковців. Таке визначення відрізняється від традиційних, відповідно до яких галузь розглядається як сукупність підприємств, подібних за призначенням продукції, сировиною, що використовується, технікою та технологією виробництва, професійним складом кадрів, умовами праці, а також за факторами розміщення<sup>94</sup>, або ж як сукупність підприємств, установ і організацій, які виробляють однорідну продукцію або послуги і різняться за характером виконуваних функцій<sup>95</sup>. Такий підхід видається застарілим, орієнтованим та статичним: він виключає з поля зору інші сфери діяльності,

<sup>91</sup> Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – С. 22.

<sup>92</sup> Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 111.

<sup>93</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – С. 47–48.

<sup>94</sup> Хрущев А. Т. География промышленности СССР: Учеб. для вузов. – М.: Высшая школа, 1990. – С. 68.

<sup>95</sup> Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 1 / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. центр «Академія», 2000. – С. 255.

що виробляють товари-замінники або задовольняють конкретні потреби іншим способом, що призводить до зміни конкурентного статусу оцінюваного об'єкта.

Вихід з цього становища окремі автори вбачають у необхідності запровадження нових понять, наприклад, адміністративної та господарської галузі<sup>96</sup>. Однак в сучасній економічній ситуації адекватнішим було б використання терміну «сфера бізнесу», який, по-перше, орієнтує підприємства на реалізацію принципів маркетингу; по-друге, передбачає врахування діяльності на ринку підприємств, що виробляють замінну продукцію; по-третє, враховує сучасні процеси конвергенції галузей. Імплементация такого підходу до розуміння галузі в ринковому середовищі породжує проблеми формування інформаційної бази для пошуку підприємства-лідера, ідентифікації переваг конкурентів.

### **2.2. Труднощі вибору системи показників, критеріїв та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.**

Складність оцінювання конкурентоспроможності підприємства пояснюється, в першу чергу, необхідністю врахування міжгалузевого характеру проблеми конкурентоспроможності: продукція створюється у сфері виробництва, а її якісні та інші параметри реалізуються у сфері споживання (експлуатації). Науковці і практики пропонують різноманітні показники та методи розрахунку конкурентоспроможності, часто акцентуючи увагу на теоретичних аспектах без реальної можливості розрахунку через відсутність інформаційного забезпечення, або ж зосереджуються на експертних і бальних оцінках, які важко піддаються економічній інтерпретації.

Управлінська практика засвідчує, що розробка громіздких і важко інтерпретованих методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства обмежує реальні можливості її ідентифікації.

### **2.3. Проблематичність використання повної і достовірної інформації для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.**

Використання традиційних джерел інформації суттєво обмежує можливості обґрунтування управлінських рішень при виборі варіанту стратегії конкуренції підприємства на ринку. З іншого боку, відсутність досвіду проведення маркетингових досліджень на внутрішньому і зовнішньому ринках, недоступність інформації про діяльність конкурентів може призвести до некоректних висновків і обмеженого (вузького) бачення перспектив розвитку.

Узагальнення відомих у зарубіжній і вітчизняній науковій літературі методичних підходів до діагностики конкурентоспроможності підпри-

---

<sup>96</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – С. 47–48.

емств демонструє їх значну різноманітність. Так, І. О. Піддубний і А. І. Піддубна виділяють такі класифікаційні ознаки існуючих методик діагностики конкурентоспроможності підприємств<sup>97</sup>:

- статус методичного підходу – державні (обов'язкові) і наукові (рекомендаційні);
- база і засіб формування ключових активів і топ-характеристик конкурентних переваг підприємства – дослідження стану природоресурсних, техніко-технологічних, інноваційних, глобальних, соціокультурних конкурентних переваг;
- інформаційне забезпечення – використання кількісної, якісної або змішаної інформації;
- методика дослідження показників стану конкурентоспроможності – ретроспективний (динамічний), порівняльний, еталонний аналіз;
- технологія дослідження стану конкурентоспроможності підприємства та формулювання висновків – індексний метод, метод, що ґрунтується на використанні концепції життєвого циклу конкурентних переваг, графічний та статистичний методи.

Високо оцінюючи цю спробу систематизації методик діагностики конкурентоспроможності підприємств, вважаємо за необхідне її суттєво доповнити, а саме – з урахуванням існуючого розмаїття інтересів зацікавлених користувачів інформації та сфери охоплення причинно-наслідкових зв'язків у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

І. З. Должанський і Т. О. Загорна, залежно від показників і змінних, що використовуються при аналізі, розподіляють методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на три групи<sup>98</sup>:

- методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS та деякі інші);
- методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства (метод LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп);
- методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства (фінансово-економічний метод, маргінальний аналіз).

Ряд дослідників справедливо вважає, що кожен рівень управління підприємством має свій об'єкт впливу у сфері конкурентоспроможності. Так, можна повністю погодитися з думкою щодо прямої залежності конкурентоспроможності підприємства від якості менеджменту, однак

<sup>97</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – «ІНЖЕК», 2004. – С. 74–77.

<sup>98</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 75.

викликає сумнів виділення таких об'єктів управління конкурентоспроможністю: на оперативному рівні – конкурентоспроможність продукції, на тактичному – інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства, на стратегічному рівні – зростання його вартості. При цьому ключовими характеристиками стану підприємства визначено: на оперативному рівні – платоспроможність і прибутковість; на тактичному – «стратегічність управління», адаптивність системи управління, фінансову та управлінську прозорість; на стратегічному – інвестиційну привабливість<sup>99</sup>. З таким підходом важко погодитися, адже він підмінює ряд понять і пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства, а виділення згаданих об'єктів і рівнів управління конкурентоспроможністю є досить умовним і не достатньо аргументованим.

Значне число авторів вважають за необхідне при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств враховувати фазу життєвого циклу підприємства<sup>100</sup>. Однак використання такого підходу як універсального є некоректним, оскільки він не враховує наявності різних цілей у користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства. Життєвий цикл підприємства цікавить споживача продукції не такою мірою, як інвестора при виборі (чи зміні) об'єктів інвестування, чи менеджмент і власника підприємства – при виробленні стратегії конкуренції.

На погляд автора, всі відомі підходи до побудови методик оцінювання та ідентифікації конкурентоспроможності підприємств відрізняються за такими ознаками:

1. Розуміння сутності конкурентоспроможності – конкурентоспроможність підприємства як конкурентоспроможність продукції, як сутність вищого порядку, як ключові чинники успіху, як конкурентні переваги.

2. Ступінь охоплення даних про конкурентоспроможність підприємства – використання одиничних (часткових) показників, системи (набору) показників.

3. Ступінь узагальнення показників – побудова усереднених (середньозважених), комплексних та інтегральних показників.

4. Можливість формалізації та інформаційного забезпечення – кількісні і якісно-описові.

5. Урахування перспектив конкурентоспроможності – потенціал чи ресурс конкурентоспроможності.

6. Оцінювання конкурентних стратегій як засобу досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності.

---

<sup>99</sup> Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 73.

<sup>100</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 35.

Необхідність наближення теоретичних ідей, закладених у методики ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємств, до рівня їх практичного використання допускає об'єднання сформульованих ознак у конкретних методичних розробках (наприклад, використання окремих показників або їх груп у поєднанні з експертним оцінками та якісно-описовими характеристиками).

Зазначені групи методів відрізняються за повнотою представлення сутнісних характеристик об'єкта дослідження (від спрощеного до всеохоплюючого) і сферою урахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність. Вибір методів ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати, виходячи із завдань конкретного користувача інформації: споживача насамперед цікавить ступінь задоволення власних потреб; теперішніх і потенційних працівників – рівень привабливості створеної для персоналу системи винагород і вигод; інвесторів, власників і менеджерів підприємства – наявний і перспективний потенціал нарощування здатності до побудови конкурентних переваг і виробництва конкурентоспроможної продукції та інші інтереси користувачів інформації про конкурентоспроможність, визначені у підрозділі 1.1.

**Методи ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємства** за ступенем урахування існуючого розмаїття інтересів зацікавлених користувачів інформації, охоплення причинно-наслідкових зв'язків формування конкурентоспроможності, прагнення дослідити перспективи її розвитку можна згрупувати так:

**І. Ототожнення конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції.** Підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності продукції є найпростішим і найдоступнішим серед відомих, оскільки отримання інформації про споживацькі та експлуатаційні характеристики продукції є відносно простим завданням. Набір показників і параметрів, що використовуються для ідентифікації, залежить від специфіки об'єкта дослідження, стадії його життєвого циклу, обраної методики обробки даних. Типовими показниками – об'єктами дослідження є ціна, витрати, рівень прибутковості, технічні та функціональні характеристики тощо. Джерелами інформації про згадані характеристики є самі споживачі, торговельні організації, періодичні та спеціальні друковані видання.

Безумовно, конкурентоспроможність продукції є визначальним чинником, за яким споживач ідентифікує конкурентоспроможність підприємства, а експерти (на основі значного числа галузевих методик) оцінюють не лише конкурентоспроможність підприємства, а також його конкурентний статус.

Найвідоміший метод визначення конкурентоспроможності підприємства (товару)  $K_T$  - це **встановлення співвідношення корисного ефекту від споживання товару ( $E_c$ ) і витрат на виробництво та купівлю і експлуатацію (споживання, використання) товару ( $B_{e+c}$ ):**

$$K_m = E_c / B_{e+c} . \quad (2.1)$$

За таким підходом найвищу конкурентоспроможність буде мати товар, у якого співвідношення, визначене за формулою (2.1), найвище серед аналогічних (конкуруючих) товарів. Безумовною перевагою такого підходу є прагнення врахувати міжгалузевий аспект оцінювання конкурентоспроможності підприємства: продукція та її конкурентний потенціал створюються у сфері виробництва, а реалізуються у сфері споживання. Однак визначення конкурентоспроможності товару за цією методикою, хоча й має глибокий зміст, нашою виходить на проблеми отримання необхідної інформації.

За переконанням автора, такий підхід доцільно використовувати при оцінюванні поточного конкурентного статусу підприємства, а показник конкурентоспроможності повинен орієнтувати користувача інформації на майбутні можливості оцінюваного об'єкта і його здатність створювати та реалізувати конкурентоспроможний продукт у перспективі.

Поширеним методом ідентифікації конкурентоспроможності підприємства є також **використання показника частки ринку та її динаміки**. Зокрема, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд стверджують, що зростання частки продукції підприємства на ринку (або окремих підрозділів диверсифікованої компанії) свідчить про зростання його конкурентоспроможності, а відносна частка ринку (порівняно з найбільшим конкурентом) є кращим показником конкурентної сили компанії та її позиції на ринку, ніж фактична частка ринку у відсотках<sup>101</sup>. Таку точку зору поділяє й Д. Кревенс<sup>102</sup>, який вважає, що дослідження частки підприємства на ринку може слугувати основою для прогнозування обсягів його продаж. Поряд з тим при такому підході варто зважати, що А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд наполягають на використанні й інших показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства: відносні витрати виробництва, конкурентоспроможність продукції, можливості впливу на постачальників, ефективність реалізації стратегії тощо. Однак для глибшого дослідження можливостей створювати конкурентоспроможну продукцію видається необхідним проведення ґрунтовного аналізу ресурсного забезпечення конкурентоспроможності.

<sup>101</sup> Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 381–383.

<sup>102</sup> Кревенс Дэвид В Стратегический маркетинг. – 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 752 с.

Особливу групу показників конкурентоспроможності займають якісно-описові характеристики, які узагальнюють ряд психологічних аспектів оцінювання. Як справедливо нагадує А. Ю. Юданов, упродовж тривалого часу кожна з шкіл економічної думки давала свою відповідь на питання «чим вимірюється психологічна корисність конкретного товару для конкретної людини?»: від повного заперечення значення психологічної корисності у якості економічної категорії до її вимірювання у спеціальних штучних одиницях «ютилях» (теорія граничної корисності)<sup>103</sup>.

Спробою визначити споживацьку цінність товарів для фізичних осіб є модель Н. Кано, який виокремив три типи реакцій людей на товари і графічно їх відобразив:

- обов'язкові характеристики (виконання вимог покупців щодо обов'язкових характеристик майже не сприяє зростанню споживацької цінності, а невиконання – різко зменшує);
- кількісні характеристики (задоволеність споживача, тобто усвідомлена споживацька цінність, зростає по мірі кількісного покращення відповідного показника);
- «сюрпризні» показники (різке зростання споживацької цінності при несподіваному виявленні споживачем додаткових вигод).

Доповнену модель Н. Кано за умови використання техніки опитування споживачів, при якій кожне запитання формулюється двічі (у позитивній і негативній формі), подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристики товару за моделлю Н. Кано\*

Тип характеристики	Відповідь на позитивне питання	Відповідь на негативне питання
Обов'язкова	Байдужість	Різке незадоволення
Кількісна	Задоволення	Незадоволення
Сюрпризна	Сильне задоволення	Байдужість
Незначна	Байдужість	Байдужість
Проблемна	Задоволення	Задоволення
	Незадоволення	Незадоволення

Джерело: Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1999. – С. 91.

Як вважають фахівці, модель Н. Кано може успішно використовуватися виробниками для виявлення впливу своїх дій на споживацьку цінність товару для конкретних споживачів, а поглиблений її аналіз дає змогу виявити спільні ознаки зі змістовими теоріями мотивації.

<sup>103</sup> Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1999. – С. 62.

Переважає більшість розглянутих методів ідентифікації конкурентоспроможності (чи конкурентних переваг) підприємства мають такі позитивні характеристики: можливість вибору критеріїв і чинників, які найхарактерніші для конкретної ринкової ситуації і внутрішнього становища підприємства; доступність і високий рівень прозорості результатів; простота розрахунку. Недоліки такого підходу до ідентифікації конкурентоспроможності підприємства обумовлюються спрощеним баченням теоретичних підвалин управління конкурентоспроможністю підприємств.

**II. Поєднання (узагальнення) часткових показників конкурентоспроможності підприємства.** Неможливість теоретичного обґрунтування і практичної доцільності ідентифікації конкурентоспроможності підприємства, заснованої на одиничних показниках (або сукупності абсолютних чи відносних показників), обумовило появу багаточисельних спроб об'єднання показників, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності продукції, процесів, праці, використання різних видів ресурсів. Такий підхід реалізується у побудові комплексних, інтегральних оцінок, які мають за мету **обґрунтувати і побудувати математичну залежність результативного показника від кількох часткових або забезпечити на їх основі використання експертних оцінок та коефіцієнтів вагомості.**

Серед цієї групи методів ідентифікації конкурентоспроможності підприємства можна виділити пропозиції щодо:

- побудови середніх зважених арифметичних показників;
- комплексних показників як середньозважених арифметичних з використанням експертних оцінок та коефіцієнтів вагомості;
- комплексних показників на основі середнього зваженого геометричного показника;
- побудови регресійних моделей для виявлення ступеня впливу основних чинників-аргументів на результативний показник конкурентоспроможності підприємства;
- комплексних показників на основі корисного ефекту від споживання та ціни споживання.

Як показують проведені автором дослідження, підхід до інтегрування різноманітних часткових (одиничних) показників потребує дотримання значного числа кваліметричних вимог, у чому числі<sup>104</sup>: придатність, достатність, унікальність, надійність, квантифікованість, інтегральність, індивідуальність, гнучкість, нетрудомісткість, оперативність, можливість удосконалення, кількісний вираз, однаковість, глобальність, єдиність, порівнюва-

<sup>104</sup> Фасхiev X. A., Пoпoвa E. B. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (36). – С.54



ність, відтворюваність, всебічність, чутливість, монотонність, точність, динамічність, спрямованість, керованість, економічна ефективність.

Серед цієї групи методів ідентифікації конкурентоспроможності підприємств доцільно розглянути найбільш поширені і такі, що відрізняються оригінальністю.

Типовим прикладом побудови узагальнених показників конкурентоспроможності підприємства є методика А. А. Воронова<sup>105</sup>, яка передбачає розрахунок середньоарифметичних або середньозважених коефіцієнтів, які враховують конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється. При цьому інтегральні показники конкурентоспроможності продукції визначається так:

$$J_{1/2} = a_{1/2} \cdot b_{1/2} \cdot c_{1/2} \cdot \dots \cdot k_{1/2}, \quad (2.2)$$

де  $a_{1/2}$ ,  $b_{1/2}$ ,  $c_{1/2}$  – часткові показники конкурентоспроможності продукції першого виробника порівняно з другим. Вони визначаються відношенням певного параметру товару першого виробника до аналогічного значення параметру товару другого виробника. Більш конкурентоспроможному товару відповідає вище значення  $J_{1/2}$ . У цьому варіанті методики ціні товару надається статус звичайного параметру виробу, як і частковим функціональним характеристикам. Очевидним і, на жаль, традиційним недоліком такого підходу є пропозиція формулювати висновки щодо конкурентоспроможності підприємства на основі оцінювання лише окремих, хоча й надзвичайно важливих, критеріїв його конкурентоспроможності, а саме – конкурентоспроможності продукції.

Розглянутий підхід до ідентифікації конкурентоспроможності підприємства, хоча й належить до комплексних, може бути корисним лише для обмеженого кола користувачів інформації про конкурентоспроможність (насамперед – для споживача, і недостатнім – для інвесторів, власників і менеджерів, кредиторів).

В. В. Пастухова, посилаючись на відомість і широке використання в управлінській практиці методу порівняльних переваг, виділяє такі показники конкурентоспроможності підприємства, що використовуються для порівняльної оцінки діяльності підприємства з конкурентами<sup>106</sup>:

**А. Ефективність використання ресурсів, у т. ч.:**

Узагальнюючі показники:

- рентабельність капіталу;
- рентабельність продажів;
- капіталовіддача.

<sup>105</sup> Воронов А. А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий // Машиностроитель. – 2000. – № 12. – С. 27–29.

<sup>106</sup> Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. Нац. торг.- екон. ун-т, 2002. – С. 155.

Часткові показники, у т. ч.:

- ефективність використання основних фондів;
- ефективність використання обігових коштів;
- ефективність використання трудових ресурсів;
- ефективність поточних витрат.

**Б. Показники для оцінювання маркетингової діяльності:**

- ринкова частка;
- широта і глибина асортименту товару;
- конкурентоспроможність товарів;
- рівень обслуговування;
- частка товарів «ринкової новизни»;
- темпи зростання обсягу продажів і прибутку;
- ефективність реклами;
- ефективність каналів збуту;
- імідж.

**В. Показники фінансового стану:**

- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники ліквідності.

Погоджуючись з думкою автора про важливість кожного з виділених показників в ідентифікації конкурентоспроможності підприємств, необхідно підкреслити, що при такому підході практично неможливо здійснити порівняльний стратегічний аналіз їх конкурентоспроможності.

Відомий російський фахівець з проблем стратегічного управління і конкурентоспроможності Р. А. Фатхутдінов пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства за такими групами показників: переваги у зовнішньому середовищі (макросередовище, інфраструктура регіону, мікросередовище); переваги у внутрішньому середовищі (технології, організація процесів, ресурси); переваги у якості і ресурсоемності товарів, нововведень (товари, нововведення, послуги); переваги ринків (за обсягами ринків, за числом конкурентів, за оперативністю і надійністю фінансових операцій, за безпекою торгівлі).

Поряд з тим **інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ( $K_n$ )** у статичі Р. А. Фатхутдінов пропонує визначати за формулою<sup>107</sup>:

$$K_n = \sum a_i \cdot b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1, \quad (2.3)$$

де  $a_i$  – питома вага товару в обсягу продаж за досліджуваний період;

<sup>107</sup> Фатхутдінов Р. А. Стратегический маркетинг. 2-е издание, переработанное и дополненное. – СПб.: Питер, 2002. – С. 294–295; Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент: Ученик. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 181–182.

$b_j$  – показник значущості ринку, на якому представлено товар підприємства (автор методики пропонує для промислово розвинутих країн показник значущості приймати як 1,0; для інших країн – 0,7; для внутрішнього ринку – 0,5);

$K_{ij}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $j$ -му ринку.

Цей варіант методики, як і попередні, мають згаданий вже недолік – ототожнення конкурентоспроможності підприємства і продукції, хоча ці поняття різнопорядкові і знаходяться у причинно-наслідковому зв'язку.

В. І. Захарченко пропонує методику **оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі узагальненої бальної оцінки. Для групи однорідних підприємств сформовано чотири групи показників (відповідно до чотирьох груп чинників-аргументів)**<sup>108</sup>:

- продукція (якість, технічні параметри, престиж торговельної марки, пакування, габарити, рівень ремонтного обслуговування, універсальність, надійність, термін служби, захищеність патентами тощо);
- ціна (прейскурантна, відсоток скидки з ціни, термін платежу, умови скидки);
- канали збуту (пряма доставка, торговельні представництва, гуртові посередники, агенти й місіонери, дилери, ступінь охоплення ринку, система контролю запасів, система транспортування);
- просування продукції на ринок (реклама, індивідуальний продаж, стимули для споживачів, демонстраційна торгівля, навчання персоналу, згадування про продукцію у засобах масової інформації).

Отримані бали за кожною групою показників узагальнюються (додаються), а кінцевий результат є основою для ранжування підприємств і складання висновків про їх конкурентоспроможність. Звичайно, такий простий, на перший погляд, спосіб оцінювання може отримати широке розповсюдження, однак у нього закладено значний рівень суб'єктивізму, що обмежує використання цієї методики для обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

В. Л. Белоусов, зважаючи на проблематичність отримання інформації про виробничо-господарську діяльність підприємств-конкурентів, вважає за можливе оцінювати конкурентоспроможність підприємства у часі без урахування згаданої інформації. При цьому **підсумковий показник конкурентоспроможності підприємства (яке не здійснює виробничої діяльності) визначається на основі**<sup>109</sup>:

- **маркетингової складової** конкурентоспроможності підприємства (охоплює дані про продуктову конкурентоспроможність, кон-

<sup>108</sup> Захарченко В. І. Оцінка и анализ конкурентоспособности предприятий // Машиностроитель. – 1999. – № 11. – С. 13–17.

<sup>109</sup> Белоусов В. Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6 (50). – С. 109–110.

курентоспроможність збуту і просування продукту на ринок, у т. ч. рекламної діяльності);

- **фінансової складової** (охоплює дані про рентабельність підприємства, переуступку права вимоги, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність, податкові пільги);
- **втрат від ризику кожного виду діяльності** (ділового, інфляційного, комерційного)<sup>110</sup>;
- **прибутку** підприємства за звітний період.

Незважаючи на охоплення багатьох важливих аспектів конкурентоспроможності, використання розглянутого підходу також нашою є проблема коректності побудови математичної залежності підсумкового показника і його складових.

Серед групи методів агрегованого оцінювання варто виділити й методичний підхід, реалізований О. Б. Чернегою<sup>111</sup>. Вона підкреслює, що **конкурентоспроможність підприємства є функцією певного набору конкурентних характеристик**, які оцінюються експертним шляхом і взаємодіють мультиплікативним способом:

$$K = f(x_q) = \prod_{i=1}^n \frac{a_i}{b_i} \cdot \prod_{j=1}^m \frac{c_j}{d_j} \cdot \prod_{q=1}^{n+m} \frac{v_q}{100} \rightarrow \max, \quad (2.4)$$

де  $K$  – рівень конкурентоспроможності підприємства;  $x_q$  –  $q$ -а конкурентна характеристика;  $q$  – число конкурентних характеристик (параметрів);  $a_i$  – коефіцієнт в балах за  $i$ -м параметром, що максимізується;  $b_i$  – максимальний коефіцієнт за  $i$ -м параметром;  $i = 1, \dots, n$  – число параметрів, що максимізуються;  $c_j$  – мінімальний коефіцієнт за  $j$ -м параметром, що мінімізується;  $d_j$  – коефіцієнт в балах за  $j$ -м параметром;  $j = 1, \dots, m$  – число параметрів, що мінімізується;  $v_q$  – значущість  $q$ -го параметру ( $q=1, \dots, n+m$ ), %.

Використання експертних оцінок потребує подальшого залучення ряду аналітичних і графічних методів подання інформації, як правило – матриць конкурентоспроможності або багатокутників конкурентоспроможності<sup>112</sup> для отримання наочних підстав інтерпретації отриманих результатів.

Враховуючи важливість реалізації маркетингового підходу для досягнення конкурентоспроможності підприємства, Г. І. Іспірян, А. К. Нгуен визначають **конкурентоспроможність підприємства ( $КС_n$ ) з урахуванням якості маркетингової діяльності**<sup>113</sup>:

<sup>110</sup> Набір ризиків може змінюватися залежно від специфіки сфери діяльності підприємства

<sup>111</sup> Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції / Дисертація на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Донецьк, 2001. – С. 41–42.

<sup>112</sup> Соколова Л. В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки // <http://master.donntu.edu.ua>

<sup>113</sup> Іспірян Г. І., Нгуен А. К. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку // Легка промисловість. – 1999. – № 1–2. – С. 66–67.

$$KC_n = KC_с \cdot P_m, \quad (2.5)$$

де  $KC_с$  – конкурентоспроможність виробу;

$P_m$  – рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами).

Поділяючи думку автора методики про важливість реалізації маркетингового підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, варто вказати на його недостатність, оскільки конкурентоспроможність є результативним показником від взаємодії системи чинників ресурсного потенціалу, насамперед – його інноваційної, кадрової та фінансової складових.

В. Баранчєєв пропонує проводити спільне дослідження потенціалу підприємства і клімату, в якому функціонує підприємство, і передбачає на основі такого «просторового» розгляду визначати його стратегічну позицію. Цей **інтегрований показник, який трактується як статична маса, при коригуванні на стратегічну активність керівництва**, дозволяє, на думку автора, характеризувати стратегічну силу (стратегічний успіх) підприємства, який ототожнюється з конкурентною перевагою<sup>114</sup>. На наш погляд, такий хід думок суперечливий, що пояснюється відсутністю розмежування понять стратегічної позиції, стратегічної сили, стратегічного успіху та конкурентних переваг підприємства.

Окрему групу методів ідентифікації конкурентоспроможності підприємств становлять **регресійні моделі, які передбачають оцінювання впливу найвагоміших чинників на конкурентоспроможність**. Зокрема, А. А. Кутін і Н. Н. Ползунова<sup>115</sup> виділили чотири групи таких чинників: відповідність вимогам споживача, рівень цін продажу, своєчасність поставок, рівень сервісного обслуговування. Такий підхід, безумовно, дозволяє з високим рівнем точності встановити вплив обраних чинників на конкурентоспроможність підприємства, однак у кожному конкретному випадку необхідно будувати модель, яка враховує специфіку об'єкта і характеризує лише його особливості. Крім того, динамічний характер конкурентного середовища обмежує сферу використання регресійних моделей, достовірність результатів яких потребує дослідження доволі стійких і довготривалих тенденцій розвитку і результативного показника, і чинників-аргументів.

В наукових джерелах описано значну кількість подібних методик ідентифікації конкурентоспроможності підприємств, однак побудова

<sup>114</sup> Баранчєєв В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.

<sup>115</sup> Кутин А. А., Ползунова Н. Н. Модель взаимосвязи конкурентоспособности станкостроительной продукции и методов управления предприятием // Вестник машиностроения. – 1999. – № 2. – С. 41–44.

агрегованих методик з використанням різних наборів часткових показників та неспівставних параметрів, що характеризують призначення продукції, галузеві особливості виробництва, має ряд суттєвих суперечливих аспектів, і прийняття рішень на основі їх використання може призвести до необґрунтованих управлінських кроків.

Використання комплексу згаданих методик має суттєвий недолік – значний вплив суб'єктивного чинника, а саме – залежність від кваліфікації експертів і визначення ними значущості часткових параметрів конкурентоспроможності. Крім того, М. М. Лобанов і Ю. М. Осипов вказують на **необхідність урахування нераціонального попиту: частина сукупного попиту обумовлена чинниками, які не пов'язані з якістю товару (наприклад, психофізіологічні, соціокультурні, інстинкти, задоволення тощо)**<sup>116</sup>.

Однак у переважній більшості випадків пріоритетною проблемою щодо реалізації таких підходів в управлінській практиці є економічна інтерпретація сформованих математичних конструкцій і отриманих на основі їх використання числових значень показників конкурентоспроможності.

### **III. Методи виокремлення ключових чинників успіху.**

Одним з найвідоміших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства на основі поєднання впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища є концепція ключових чинників успіху, яка була започаткована І. Ансоффом<sup>117</sup>. Цей відомий американський фахівець у сфері стратегічного управління обґрунтував **доцільність використання підходу до ідентифікації конкурентного статусу підприємства, виходячи з відносного рівня стратегічних капіталовкладень в дану стратегічну одиницю бізнесу, конкурентної стратегії, можливостей підприємства**<sup>118</sup>. Така точка зору має достатнє теоретичне обґрунтування, однак практичне її використання нашою хується на проблеми інформаційного забезпечення. Крім того, видається можливим у запропонованому варіанті ідентифікації допущення деяких аспектів дублювання.

Подальший розвиток концепції ключових чинників успіху здійснив А. П. Градов<sup>119</sup>, який на основі порівняння підходів М. Портера та І. Ансоффа розмежував поняття конкурентних переваг підприємства і його конкурентного статусу. У цьому контексті варто зазначити, що

<sup>116</sup> Лобанов М. М., Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №6. – С. 53–57.

<sup>117</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – С. 93–102.

<sup>118</sup> Там само, с. 93.

<sup>119</sup> Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: специальная Литература, 1999. – С. 117.

М. Портер пов'язує формування конкурентних переваг з продуктивністю ресурсів, а І. Ансофф уточнює цю тезу і виражає співвідношення фактичної та нормативної продуктивності через показник рентабельності.

Визначаючи конкурентний статус підприємства як показник, що характеризує передумови досягнення підприємством певного рівня конкурентної переваги, А. П. Градов зазначає, що ці передумови визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом підприємства, а з іншого – сукупним впливом детермінантів «національного ромбу» на умови досягнення цього рівня<sup>120</sup>. Виходячи з такого теоретичного висновку, загальним показником конкурентного статусу підприємства (КСП) пропонується залежність<sup>121</sup>:

$$КСП = \sqrt{СПП \cdot D^{HP}}, \quad (2.6)$$

де СПП – стратегічний потенціал підприємства;

$D^{HP}$  – показник сукупного впливу детермінантів на весь життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.

Не заперечуючи цінності розглянутого підходу, в якому значна увага приділяється управлінню продуктивністю підприємства як запоруці зростання його конкурентного статусу, необхідно звернути увагу на недостатнє охоплення ним джерел інноваційного зростання та умов, що його забезпечують. Крім того, викликає сумнів можливість формування достатньої інформаційної бази для розрахунку зазначених показників. Однак, зважаючи на потужну теоретичну основу, закладену в методології формування ключових чинників успіху, окремі її положення буде використано для формулювання власного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

#### **IV. Методи оцінювання конкурентних переваг і конкурентів.**

Ця група методів передбачає об'ємне дослідження інформації для виявлення не лише кількісних оцінок конкурентоспроможності продукції підприємства, а й вироблення підходів до оцінювання способів побудови конкурентних переваг конкретним підприємством - об'єктом дослідження та його конкурентами. Такі управлінські технології часто називають конкурентною розвідкою (Ю. Б. Рубін, А. А. Горделян)<sup>122</sup>.

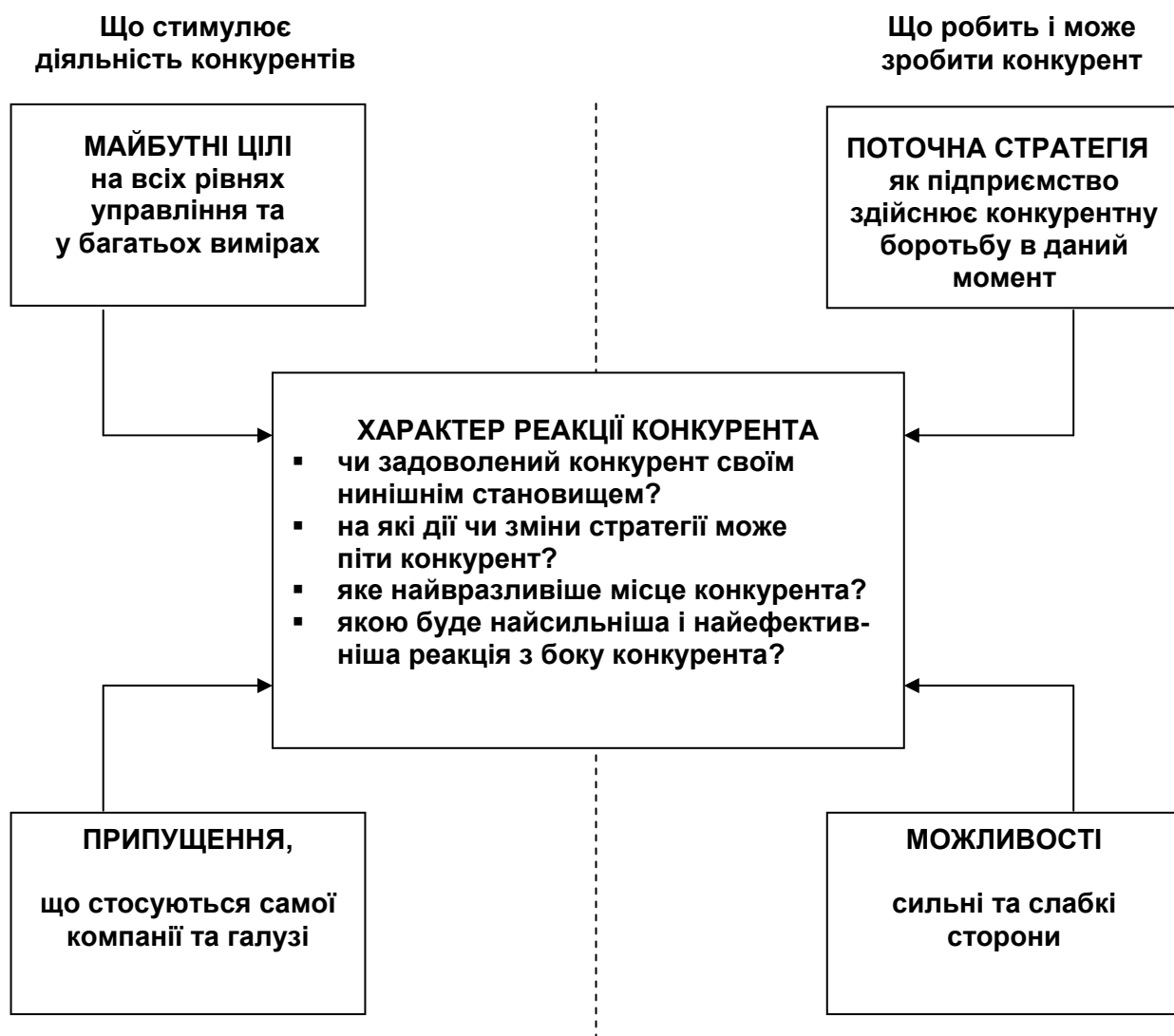
У наукових джерелах пропонується значна кількість методів оцінювання здатності конкурента до створення конкурентних переваг. Відправною точкою вироблення теоретичного підґрунтя і на його основі – конкретних методичних підходів до їх ідентифікації є праці

<sup>120</sup> Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: специальная Литература, 1999. – С. 117.

<sup>121</sup> Там само, с. 126.

<sup>122</sup> Горделян А. А. Инновационная модель конкурентной разведки// <http://www.rscip.ru/loaded/gordelyanweb.doc> <http://www.rscip.ru>; Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 5 (20). – С. 6–10.

М. Портера, серед яких важливу роль відіграє *модель дослідження профілю конкурента*, подана на рис. 2.3.



Джерело: Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – С. 66.

Рис. 2.3. Компоненти аналізу конкуренції

Найчастіше аналіз конкурентів зводиться до традиційного їх ранжування за широтою асортименту, показниками якості, ціновими перевагами, системами просування та іншими зовнішніми перевагами. Обмежене коло досліджуваних питань видається неприпустимим у середовищі, яке надзвичайно динамічне і високоризикове.

При цьому *первинну інформацію* отримують за допомогою таких методів, як спостереження, опитування та експерименти на основі вивчення доступних джерел інформації про конкурентів: маркетингові та консалтингові компанії, канали розподілу продукції, постачальники і споживачі продукції конкурентів, рекламні агенції.



**Вторинна інформація** про конкурентів охоплює попередньо опрацьовані дані і формується на основі аналізу звітів про виробничо-господарську діяльність підприємств-конкурентів, вивчення інформації друкованих видань, у т.ч. довідників про кон'юнктуру ринку, тощо.

Отримання додаткової інформації про конкурентів часто потребує доступу до конфіденційних джерел, і вирішення проблеми можливе на основі впровадження в управлінську практику сучасних методів дослідження, у першу чергу – **бенчмаркінгу**.

Думки науковців стосовно підходів до дослідження конкурентів суттєво відрізняються. Так, Ж.-Ж. Ламбен пропонує **при дослідженні конкурентних переваг визначати свої відмінності стосовно прямих конкурентів**<sup>123</sup>, Є. П. Голубков вважає за доцільне **виділяти пріоритетних конкурентів**<sup>124</sup>, а К. Омаї класифікує конкурентів за двома критеріями (споживачі і товари):

- прями конкуренти (споживачі і товари подібні);
- опосередковані конкуренти (подібні споживачі і різні товари);
- товарні конкуренти (різні споживачі подібних товарів);
- неявні конкуренти (різні споживачі і різні товари).

Я. Гордон пропонує для ідентифікації конкурентоспроможності підприємства виокремлювати **цільових конкурентів** і оцінювати їх за такими критеріями<sup>125</sup>:

- найбільша частка покупців серед необхідних вам (які будуть об'єктом вашого впливу);
- найбільша частка майбутніх витрат серед необхідних вам покупців;
- найміцніша позиція серед постачальників «другого ешелону» найбільш пріоритетних для вас покупців (перепона для вашого підприємства, що не дозволяє вам стати претендентом);
- найбільша частка ринку;
- найприбутковіші товари;
- найбільший дохід на інвестований капітал;
- найвища акціонерна вартість в даній галузі;
- розробник змінної технології або основний з потенційно нових учасників;
- найміцніша позиція відносно ключових чинників досягнення успіху в галузі;
- підприємство, яке можна вважати прикладом для вас;

<sup>123</sup> Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – С. 277.

<sup>124</sup> Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // <http://allbest.ru/library/texts/biss/mark/golub1/book.html>

<sup>125</sup> Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. М.: Вершина, 2006. – С. 139–140.

- підприємство з найбільшим марочним капіталом чи найбільш спеціалізоване (на думку пріоритетних для вас покупців);
- підприємство, яке поступиться суперникові позицією на ринку, якщо зазнає поразки;
- підприємство, яке могло б стати ідеальним союзником;
- підприємство, яке могло б забезпечити вашому підприємству додаткові можливості у використанні ключових чинників досягнення успіху на даному ринку, якщо було б придбане;
- підприємство, яке не належить до вашої галузі, але приваблює до себе необхідних вам клієнтів.

Г. Л. Азоев і А. П. Челенков, акцентуючи *увагу на виділенні географічного ринку при дослідженні конкурентів*, пропонують формувати їх список за такими критеріями<sup>126</sup>:

- найближчі конкуренти;
- найпотужніші конкуренти;
- підприємств, які займають значну сумарну частку на ринку;
- усі діючі конкуренти в географічних межах ринку;
- усі можливі конкуренти.

Згадані науковці стверджують, що такий підхід дає змогу виявити реальних і потенційних конкурентів та формувати стратегічні конкурентні переваги, однак орієнтація на виділений географічний ринок обмежує потенціал дослідження і не враховує новітніх тенденцій розвитку конкурентних відносин.

Інший підхід до вивчення конкурентів пропонує А. Сливотські<sup>127</sup>, який, базуючись на виявленій тенденції міграції цінності, обґрунтовує **доцільність відмови від «галузевого мислення» та широкого погляду на конкурентне середовище**. А. Сливотські справедливо вважає, що при переході галузі до стадії зрілості учасники ринку традиційно зосереджують зусилля на операційному бенчмаркінгу та оптимізації бізнес-моделей, що призводить до акцентування уваги на актуальному, однак неповному переліку конкурентів. Цей науковець стверджує: «Замість спостереження за окремими цілями потрібен круговий огляд – екран радара. Для цього проскануйте ринок з метою відповісти на єдине питання: хто займає найвигіднішу позицію з точки зору задоволення пріоритетів споживачів і має більше шансів на успішне просування вперед? Замість того, щоб виявляти конкурентів за принципом «хто займається тим самим бізнесом, що і я», екран радара показує

<sup>126</sup> Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – С. 72–74.

<sup>127</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 84–86.

конкурентне середовище, яке складається з бізнес-моделей, які обираються споживачами»<sup>128</sup>.

А. А. Горделян і Ю. Б. Рубін<sup>129</sup> наполягають на необхідності реалізації **концепції конкурентної розвідки**, під якою розуміють здійснюваний на постійній основі збір інформації та дослідження ринку і ділового середовища з метою виявлення реальних і потенційних чинників, які впливають або можуть впливати на здатність підприємства успішно конкурувати на даному ринку. Однак, зважаючи на несталість і неоднозначність термінології, процедури конкурентної розвідки часто ототожнюються і переплітаються з технологіями бізнес-розвідки, фінансової розвідки, або сприймаються як варіант недобросовісної конкуренції.

Серед методів дослідження конкурентів широке розповсюдження отримали графічні методи:

**4.1. Побудова карт стратегічних груп конкурентів**, сутність яких та алгоритм прийняття рішень на їх основі описано в працях А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, І. В. Шевченка і С. С. Ісаулової, З. Є. Шершньової та інших науковців<sup>130</sup>.

**Карта стратегічних груп** – методичний інструмент для відображення конкурентних позицій підприємств в межах окремої галузі. Цей аналітичний засіб дає можливість пов'язати дослідження галузі в цілому та оцінку ринкової позиції кожного підприємства. Вважається, що його використання найдоцільніше у ситуації, коли в галузі функціонує значне число конкурентів, і всебічне дослідження кожного з них стає надто трудомістким чи дорогим процесом.

Стратегічна група утворюється підприємствами, що конкурують за схожими сценаріями активності та однаковими позиціями на ринку. Критеріями віднесення підприємств до конкретної стратегічної групи можуть бути:

- виробництво подібної продукції (яка задовольняє одні й ті ж потреби однакових груп покупців);
- реалізація стратегії вертикальної інтеграції з приблизно однаковою інтенсивністю;
- надання клієнтам аналогічних вигод, у т.ч. післяпродажного обслуговування;

<sup>128</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 86.

<sup>129</sup> Горделян А. А. Инновационная модель конкурентной разведки// <http://www.rscip.ru/loaded/gordelyanweb.doc>; Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 2 (50). – С. 7.

<sup>130</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 142–147; Шевченко И., Исаулова С. Модель планирования емкости рынка с помощью карты стратегических групп // Маркетинг. – 2000. – № 5 (54). – С. 24–29; Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 129–132.

- спільне використання каналів розподілу;
- використання однакових технологічних процесів;
- продаж товарів в однаковому ціновому діапазоні.

При цьому ситуація в галузі може характеризуватися певними ознаками у такому діапазоні: галузь має лише одну стратегічну групу, якщо всі виробники (продавці) реалізують приблизно ідентичну стратегію, або ж навпаки, число стратегічних груп може дорівнювати числу конкурентів, якщо кожен з них вирізняється особливими методами конкурентної боротьби і реалізує ексклюзивні конкурентні переваги.

Методика побудови карти стратегічних груп дає можливість обґрунтувати рішення про належність підприємства до однієї з них на основі попарного використання двох критеріїв і охоплює такий арсенал управлінських технологій<sup>131</sup>:

1. Ідентифікація всього переліку характеристик, що дають можливість виокремити підприємство с числа подібних: рівень ціни, якість, географічний масштаб діяльності, рівень вертикальної інтеграції, широта асортименту продукції і послуг, особливості і кількість каналів розподілу, різноманітність і оригінальність сервісу.

2. Нанесення підприємства на карту з двома змінними, використовуючи при цьому пари зазначених у п.1. характеристик.

3. Об'єднання підприємств, що займають приблизно однаковий стратегічний простір, у стратегічну групу.

4. Графічне зображення кола для кожної стратегічної групи, причому радіус кожного кола повинен бути пропорційним частці цієї стратегічної групи у загальному обсязі продаж галузі.

Коректна побудова та інтерпретація результатів стратегічного групування передбачає:

- дві змінних, що використовуються як осі карти, не повинні мати тісного кореляційного зв'язку. При наявності мультиколінеарності змінних вони збіднюють можливості оцінювання позиції підприємств та інтерпретації результатів, оскільки характеризують практично однакові економічні процеси;
- дві змінних, що обрані як осі карти, повинні демонструвати значні відмінності у позиціях підприємств у їхній боротьбі за ринок;
- змінні, що використовуються як осі, можуть бути дискретними змінними або визначатися як окреслені класи чи комбінації;
- використання кіл з різними діаметрами наочно демонструє відносні розміри (масштаби) кожної стратегічної групи;

<sup>131</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 143–147.

- якщо можливо і доцільно використати у якості критеріїв оцінювання більше двох змінних, методика допускає можливість побудови кількох карт, що дають уявлення про конкурентні позиції та механізм взаємодії підприємств у межах галузі.

Приклад побудови карт стратегічних груп для учасників ринку пива України і Тернопільської області подано у додатку А (рис. А. 1 і А. 2).

Отже, **перевагами методики формування карт стратегічних груп можна вважати:**

1. Можливість виявлення позитивного і негативного впливу основних рушійних і конкурентних сил в галузі на кожну стратегічну групу. На основі такої інформації є підстави для прийняття рішення про доцільність переходу до іншої стратегічної групи.

2. Можливість вироблення прогнозних оцінок з нанесенням на карту стрілок, що демонструють ймовірність переміщення потенційних конкурентів з метою зміни своєї конкурентної позиції. Така інформація формує висновки про можливий розвиток конкурентної боротьби та зростання (спадання інтенсивності конкуренції).

3. Наявність інформації про зв'язок прибутковості окремих стратегічних груп з ринковою позицією кожного підприємства, що дає підстави для додаткових досліджень тиску з боку постачальників чи споживачів, а також товарів-замінників.

4. Можливість виявлення реальних конкурентів у сусідніх стратегічних групах на основі щільності розміщення на карті стратегічних груп підприємств.

Інший підхід до побудови конкурентної карти ринку передбачають Г. Л. Азоєв і А. П. Челенков, які на основі використання цієї управлінської технології пропонують **здійснювати класифікацію конкурентів за їх позицією на ринку і встановлювати їх статус та систематизацію конкурентних переваг**<sup>132</sup>. Перевагою такого підходу, як вважають ці автори, є використання не лише показника, що надає статичну оцінку конкурентної позиції, – частки ринку, а й характеристику процесу в динаміці – тенденцію зміни згаданого показника у часі (темп приросту частки ринку).

За розподілом ринкових часток підприємства об'єднуються у чотири групи:

- лідери ринку;
- підприємства з сильною конкурентною позицією;
- підприємства зі слабкою конкурентною позицією;
- аутсайдери ринку.

<sup>132</sup> Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – С. 109–110.

За розподілом темпу приросту (зміни) ринкової частки формується також чотири групи підприємств:

- зі швидко зростаючою конкурентною позицією;
- з конкурентною позицією, що поліпшується;
- з конкурентною позицією, що погіршується;
- з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Комбінація зазначених критеріїв на стратегічній карті дає змогу окреслити 16 типових положень підприємств, які відрізняються за ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тискові конкурентів.

**4.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за Ж. Ж. Ламбеном**, який розглядає конкурентні переваги як характеристики і властивості товару чи марки, що створюють для підприємства певну перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть мати доволі широкий спектр та належати і до товару (базової послуги), і до додаткових послуг, що супроводжують базову, а також до форм виробництва, збуту або продажу, специфічних для даного підприємства або товару.

Отже, зазначена перевага є відносною характеристикою, що визначається стосовно конкурента, який займає найкращу позицію на ринку товару чи в сегменті ринку (пріоритетний конкурент). При цьому Ж. Ж. Ламбен<sup>133</sup> виділяє два типи конкурентних переваг:

**1. Зовнішні конкурентні переваги**, які засновані на ексклюзивних особливостях, якостях товару, що створюють цінність для покупця за рахунок підвищення ефективності експлуатації (споживання), у т. ч. скорочення витрат у споживача. Такий ефект дає змогу збільшити „ринкову силу” підприємства у тому розумінні, що воно може змусити ринок прийняти ціну вищою, ніж у пріоритетного конкурента, який не здатний запропонувати особливі характеристики товару. Логічним рішенням у такій ситуації є вибір стратегії диференціації, яка базується переважно на маркетингових нововведеннях і реалізує переваги у виявленні і задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючим спектром товарів.

**2. Внутрішні конкурентні переваги**, які засновані на перевагах підприємства у формуванні витрат виробництва, внутрівиробничого управління, товару, що створює вигоди для виробника, здатного досягти собівартості одиниці продукції, нижчої ніж у конкурента. Отже, внутрішня конкурентна перевага досягається за рахунок вищої продуктивності праці, рентабельності виробництва та наявності потенціалу за-

---

<sup>133</sup> Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – С. 277–279.

безпечення низькозатратного виробництва продукції. При реалізації конкурентом заходів щодо зниження цін таке підприємство має відповідний запас стійкості і зберігає створені конкурентні переваги. Логічно, що підприємство з такими характеристиками реалізує стратегію домінування за витратами, яка базується переважно на виробничих і організаційних нововведеннях.

Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги мають різну природу і часто бувають несумісними, хоча останні дослідження (наприклад, Г. Хемел і К. К. Прахалад) демонструють можливості одночасного поєднання ефектів підвищення якості і скорочення собівартості продукції.

Види стратегій і конкурентні переваги за Ж. Ж. Ламбеном Ц-Ц і С-С, інтерпретовані Р. А. Фатхутдіновим, подано на рис. 2.4.

За ідеєю Ж. Ж. Ламбена, залежно від конкретної ситуації, наявності конкурентних переваг і ресурсів підприємство може обрати одну з поданих на рис. 2.4 стратегій за принципом переміщення вправо від межі беззбитковості. Інтерпретацію точок, поданих на рис. 2.4, Р. А. Фатхутдінов здійснює на основі порівняння собівартості, ціни і, відповідно, прибутку підприємства.

Виявлення конкурентних переваг передбачає дослідження інтенсивності конкуренції, яка дає змогу дослідити ступінь взаємозалежності конкурентів. Так, Ж. Ж. Ламбен розглядає аналіз реакції конкурентів як складову частину методики аналізу конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, при дослідженні олігопольного ринку він пропонує проводити аналіз за трьома критеріями: ціна, реклама, якість. Зважаючи на дії пріоритетного конкурента, підприємство будує той чи інший тип стратегічної поведінки: незалежна, кооперативна, адаптивна, випереджуюча, агресивна.

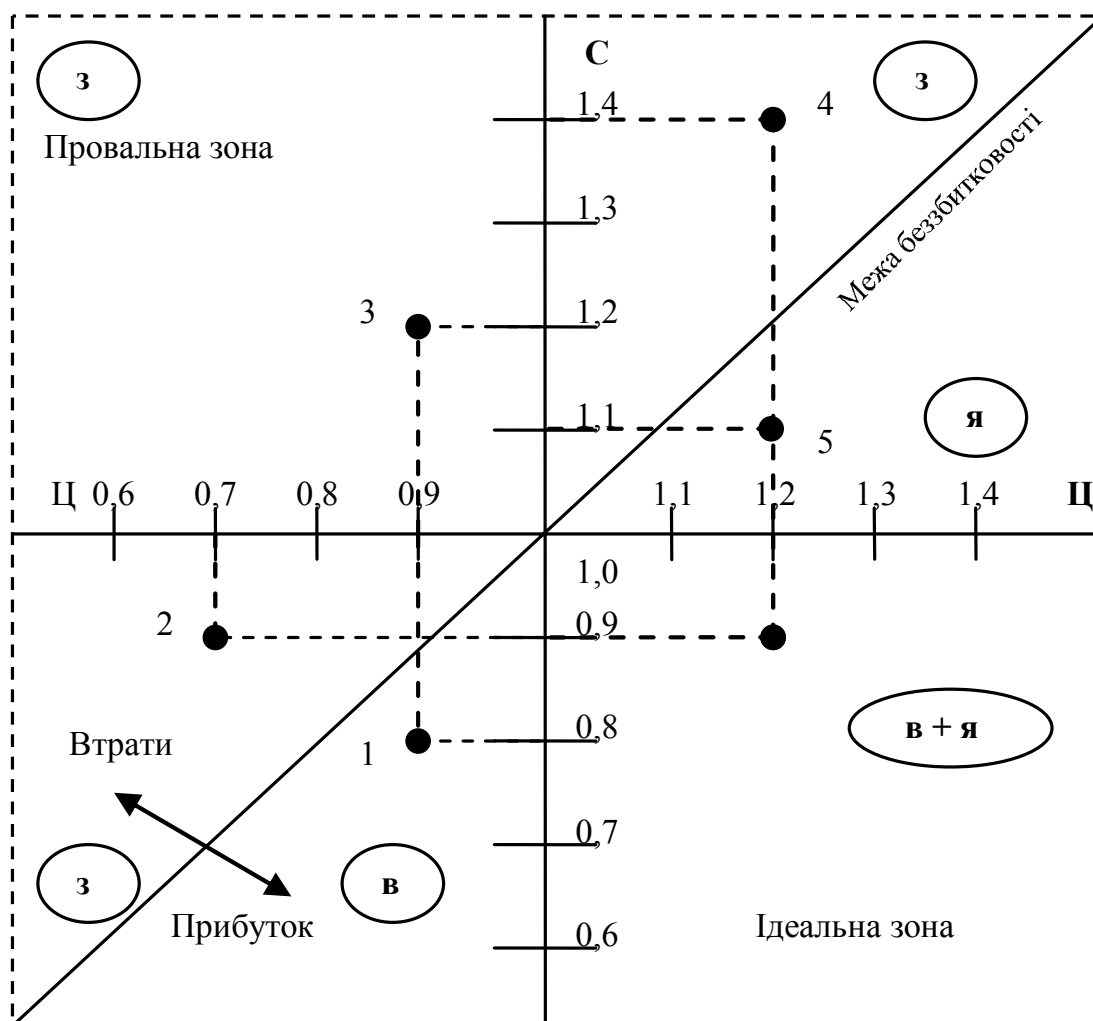
Проф. Р. А. Фатхутдінов<sup>134</sup> розширив сферу дослідження, включивши до складу критеріїв якість сервісу і витрати у сфері споживання товару. Зрештою, на думку цього автора, саме ці показники найбільшою мірою визначають конкурентоспроможність товару, тому їх рекомендується використовувати при побудові матриці еластичності конкурентної реакції (табл. 2.3).

Інтерпретація показників у табл. 2.3 здійснюється так: параметри Е 1 – Е 25 характеризують еластичність реакції конкурента на дії досліджуваного підприємства, і якщо конкурент не реагує на ці дії, то можна вважати, що їх стратегії є незалежними, і еластичність, відповідно, митиме нульове значення. Логічно, якщо ж реакція конкурента адекватна, то це свідчить про високий рівень еластичності, максимальне зна-

---

<sup>134</sup> Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 160.

чення якої може становити 1. При цьому оцінювання і прогнозування еластичності можливе з використанням експертного методу, методу найменших квадратів, екстраполяції та інших відомих і описаних в науковій літературі методів.



Джерело: Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 156–157.

Рис. 2.4. Види конкурентних переваг і стратегій<sup>135</sup>.

*С* - співвідношення собівартості аналізованого взірця товару і пріоритетного товару-конкурента; *Ц* - те ж за цінами; **1,0** - точка, що відповідає собівартості і ціні товару пріоритетного конкурента; **В** — зона стратегії за витратами; **Я** — зона стратегії за якістю; **В+Я** — зона стратегії за витратами і якістю; **З** — зона збиткової стратегії

Недоліком розглянутої методики є її певна обмеженість, оскільки реалізація конкурентами принципово відмінних стратегічних і тактичних заходів може бути наслідком виявлення ними невідомих раніше ринкових можливостей і отримання на основі їх реалізації нових конкурентних переваг.

<sup>135</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 156–157.



Таблиця 2.3

## Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку

Дії підприємства за критеріями конкурентоспроможності товару А	Еластичність реакції пріоритетного конкурента по товару В на дії підприємства по товару А за наступними критеріями:				
	Кт	Кс	Ц	Зе	Р
1. Підвищення якості товару (Кт)	Е1	Е6	Е11	Е16	Е21
2. Підвищення якості сервісу (Кс)	Е2	Е7	Е12	Е17	Е22
3. Зниження ціни товару при збереженні якості (Ц)	Е3	Е8	Е13	Е18	Е23
4. Зменшення експлуатаційних витрат (Зе)	Е4	Е9	Е14	Е19	Е24
5. Посилення реклами (Р)	Е5	Е10	Е15	Е20	Е25

Авторське бачення стратегічного конкурентного аналізу, сформульоване з використанням досліджень Д. А. Аакера<sup>136</sup>, передбачає проведення досліджень за такими напрямками: **виявлення можливих майбутніх конкурентів, ідентифікація теперішніх конкурентів, оцінювання конкурентів. Особливої уваги заслуговує дослідження сильних і слабких сторін діяльності конкурентів за групами критеріїв: покупці, інновації, виробництво, фінанси, менеджмент, маркетинг**<sup>137</sup>.

На основі дослідження тенденцій розвитку методичних підходів до аналізу конкурентних переваг у вітчизняній і зарубіжній теорії і практиці управління можна зробити висновок про **наростання тенденції розширення сфери дослідження конкурентів і конкурентного середовища**, що відповідає теоретичним висновкам, сформульованим у підрозділі 1.2 щодо трансформації конкурентних відносин та необхідності розгляду конкурентного середовища як системи вищого порядку щодо підприємства.

**V. Оцінювання конкурентних стратегій.** А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд пропонують таку схему оцінювання стану підприємства з позицій стратегічного підходу<sup>138</sup>:

- дослідження ефективності діючої стратегії;
- виявлення сильних і слабких сторін діяльності;
- оцінювання конкурентоспроможності цін і витрат компанії;

<sup>136</sup> Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – С. 102–133.

<sup>137</sup> Тарнавська Н. П. Використання новітніх управлінських підходів при оцінюванні зовнішнього середовища діяльності корпорацій // Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти: Монографія / Сохацька О. М., Тарнавська Н. П., Тибінь А. М. та ін. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 295–299.

<sup>138</sup> Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 162–203.

- оцінювання міцності конкурентної позиції;
- прогнозування появи і усунення стратегічних проблем.

Вирішення зазначених питань потребує, на думку цих фахівців, використання чотирьох важливих методів стратегічного аналізу: SWOT-аналізу, аналізу ланцюжка цінностей, аналізу витрат та оцінювання конкурентоспроможності.

**Першим кроком оцінювання теперішнього і майбутнього стану підприємства є виявлення ступеня ефективності діючої стратегії.** Для цього А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд пропонують вивчити:

- місце підприємства серед конкурентів з позицій сформульованих М. Портером стратегій конкуренції: цінового лідерства, диференціювання чи фокусування;
- межі конкуренції підприємства в галузі – використання каналів розподілу, масштаби і відмінності географічних ринків і груп споживачів, на яких орієнтується підприємство;
- узгодженість функціональних стратегій.

При цьому стратегічний і фінансовий стан підприємства характеризують такі показники: ринкова частка підприємства і його місце в галузі; зростання (зменшення) прибутку та його порівняння з конкурентами; тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції; співвідношення темпів зростання продажів підприємства з темпами зростання ринку; обсяг кредитів; репутація, імідж; лідерство в інноваціях, якості, технологіях, обслуговуванні.

**Другий крок в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства – виявлення сильних і слабких сторін його діяльності,** яке вирішується на основі класичної схеми SWOT-аналізу. Це один з найпоширеніших методів дослідження взаємозв'язків зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств, а його абревіатура характеризує напрями дослідження впливу груп чинників внутрішнього середовища (S – сильні сторони, W – слабкі сторони компанії), і зовнішнього середовища (O – можливості, T – загрози). Цінність SWOT-аналіз полягає у можливості комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників у різних комбінаціях, а також дозволяє ідентифікувати можливості стратегічних проривів, поворотів, появи стратегічних прогалів. Це значить, що SWOT-аналіз доцільно розглядати як одне з джерел формування інформаційною бази для вироблення і перегляду (при необхідності) стратегії конкуренції.

Управлінською наукою напрацьовано кілька варіантів деталізації SWOT-аналізу і отримання повної інформації для вироблення чи перегляду стратегії. Для зацікавлених сторін важливо не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для успішної діяльності підприємства, а й оцінити зазначені компоненти аналізу з точки зору важливості і ступеня їх впливу на стратегію підприємства (матри-

ця можливостей і матриця загроз), а також оцінити загрози зовнішнього середовища (матриця загроз). Основні аспекти SWOT-аналізу подано у додатку А (рис. А.3 – А.5). SWOT-аналіз часто порівнюють зі складанням стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії у конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви.

**Третій крок в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства – дослідження конкурентоспроможності цін і витрат підприємства.** Найпоширенішим управлінським інструментарієм дослідження цього блоку питань є ланцюг цінності, розроблений М. Портером<sup>139</sup>. Ланцюг цінності в межах підприємства характеризує діяльність, функції і процеси щодо розроблення, виробництва, маркетингу, доставки і підтримування продукту (послуги). Він починається з дослідження бізнес-процесів забезпечення сировиною, пронизує увесь виробничий процес і закінчується вивченням вартісних аспектів системи продажу і обслуговування клієнтів. Схему ланцюгів цінності подано на рис. 2.5, а для формування конкурентних переваг у внутрішньому середовищі підприємства на його основі необхідно:

- скласти схему ланцюга цінності з урахуванням сучасних підходів до проектування і реінжинірингу бізнес-процесів;
- виявити причинно-наслідкові зв'язки по всьому ланцюгу;

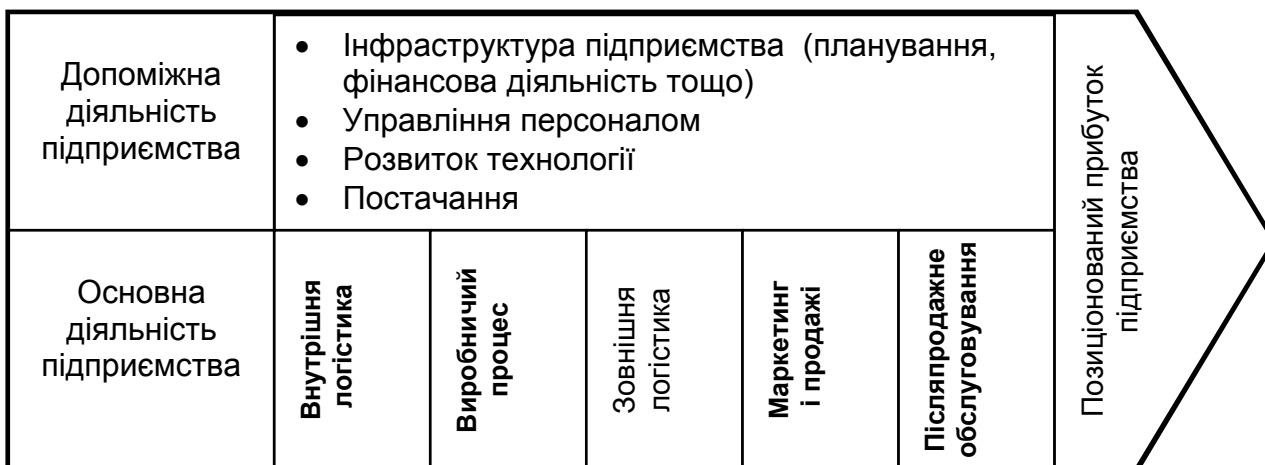
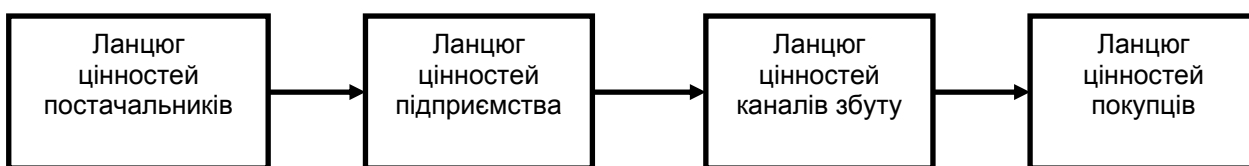


Рис. 2.5. Ланцюг цінностей підприємства

<sup>139</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 82–93.

- виявити пріоритетні види діяльності, які можуть формувати конкурентні переваги;
- здійснити порівняльний аналіз витрат підприємства з аналогічними показниками конкурентів, використовуючи при цьому сучасні технології пошуку інформації, у т. ч. бенчмаркінгу.

Нині фахівці зазначають на необхідність розвитку ідеї ціннісноорієнтованого управління у напрямі розширення сфери дослідження, що обумовлюється активізацією процесів злиття, поглинання, формуванням міжгалузевих структур і на основі цього – **ланцюгів цінності не лише в межах одного підприємства, а й кількох суб'єктів господарювання**. Цей аспект ринкових перетворень пов'язується з виникненням нових форм конкуренції – міжланцюгової і конкуренції мереж (підприємств), що потребує додаткових теоретичних досліджень для вироблення адекватного механізму управління такими процесами. За таким підходом, підприємство може побудувати конкурентні переваги на основі своєї ідентифікації у цьому ланцюгу і побудові досконалішого бізнес-процесу<sup>140</sup>.

**Четвертий крок оцінювання теперішнього і майбутнього стану підприємства – визначення міцності його позиції.** Найчастіше фахівцями виділяються такі аспекти оцінювання конкурентної сили підприємства:

- здатність утримувати свою конкурентну позицію в поточний момент;
- перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції за умови реалізації обраної стратегії конкуренції;
- конкурентна позиція порівняно з іншими учасниками ринку;
- наявність стійких конкурентних переваг;
- здатність підприємства захистити свою позицію за умови зміни рушійних сил галузі та інших чинників впливу.

Стратегічний аналіз конкурентної позиції повинен охоплювати не лише вартісний аспект ланцюга цінності (хоча це надзвичайно важливо), але й показники якості продукції та її інноваційної складової, фінансової стійкості та інших важливих критеріїв досягнення стратегічного успіху.

Науковцями і практиками менеджменту розроблено значна кількість підходів до оцінювання конкурентної сили підприємства, які охоплюють кількісні та якісно-описові методи, у т.ч. й описані вище.

**П'ятий, останній крок в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства – це виявлення стратегічних проблем і про-**

<sup>140</sup> Тарнавська Н. П., Сивак Р. Б. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4 (70). – С. 3–12.

**гнозування їх розвитку.** Для вироблення перспективних варіантів дій необхідно:

- виявити адекватність діючої стратегії конкуренції основним рушійним силам галузі;
- встановити відповідність діючої стратегії ключовим чинникам успіху в галузі у майбутньому;
- оцінити наявний і можливий захист від основних сил конкуренції;
- спрогнозувати ситуації, які можуть спровокувати посилення зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей;
- передбачити наступальні дії конкурентів і можливі негативні наслідки для себе від таких стратегічних і тактичних заходів суперників;
- оцінити власні конкурентні переваги і прийняти рішення щодо їх розвитку, відкидання чи формування нових;
- виявити сильні і слабкі сторони нинішньої стратегії конкуренції;
- обґрунтувати додаткові заходи для отримання вигод від виявлених можливостей.

Такий аспект стратегічного аналізу – важливий засіб оцінювання ефективності стратегії конкуренції і здатність підприємства захистити свою позицію в умовах динамічного конкурентного середовища.

**Значна кількість науковців вважають за доцільне використовувати у якості допоміжного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств матричні методи аналізу портфеля диверсифікованих компаній.** Проблемам портфельного аналізу присвятили свої дослідження відомі зарубіжні та вітчизняні фахівці: І. Ансофф, М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд, В. Д. Маркова і С. А. Кузнецова, В. Г. Герасимчук та інші науковці.

Загальновизнане тлумачення портфеля підприємства (корпоративного портфеля) – сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу, СОБ) що належать одному власникові<sup>141</sup>, а портфельний аналіз використовується як інструмент обґрунтування інвестиційних стратегічних рішень на основі виявлення найперспективніших і найприбутковіших напрямів діяльності. Такий підхід, за умови усвідомлення вітчизняним менеджментом необхідності проведення ґрунтовного стратегічного аналізу, міг би стати вагомим засобом формування стратегічної поведінки при проведенні реструктуризації, визначення оптимального рівня диверсифікації тощо.

**Портфельний аналіз (Profit Impact of Market Strategy) інтегрує в собі концепцію життєвого циклу товару, кривої досвіду,**

---

<sup>141</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – С. 90.

**та аналітичної бази даних PIMS.** Головний теоретичний постулат PIMS – твердження про те, що ефективність функціонування будь-якої господарської одиниці, незалежно від галузевої приналежності, масштабів, специфіки продукції, розташування визначається загальними для всіх виробництв чинниками, які у сукупності на 80% пояснюють відмінності у показниках її ефективності.

**Основний прийом управлінської технології портфельного аналізу – побудова двомірних матриць для ідентифікації СОБ та їх порівняння за обраною парою критеріїв, які відрізняються за масштабом охоплення вихідної інформації** (наприклад, темп зростання галузі, ринкова частка СОБ порівняно з основним конкурентом, конкурентна позиція, стадія життєвого циклу галузі, привабливість галузі тощо). Важливою спільною ознакою двомірних матриць є використання критеріїв ендо- та екзогенної спрямованості: один з них акумулює вплив внутрішніх чинників, а другий – зовнішніх.

**Основні процедури портфельного аналізу зводять до таких пунктів:**

1. Виділення стратегічних одиниць бізнесу за такими вимогами: СОБ спрямовує свою діяльність на зовнішній (стосовно підприємства) ринок, а не обслуговує інші підрозділи підприємства, а саме – якщо понад 60% продукції СОБ використовується в межах самого підприємства іншою СОБ, то варто ці два підрозділи ідентифікувати як один об'єкт стратегічного аналізу; для СОБ необхідно виокремити споживачів і конкурентів.

2. Розрахунок показника конкурентоспроможності СОБ за одним з підходів до оцінювання перспектив розвитку ринку і функціонування СОБ.

3. Вироблення варіанту стратегії конкуренції для кожної СОБ і об'єднання підрозділів зі схожими стратегіями в групи.

4. Узгодження варіантів стратегій в їх ієрархії на основі аналізу можливостей досягнення ефекту синергії при гармонізації стратегій корпоративного, ділового і функціонального рівнів.

Матричні методи портфельного аналізу охоплюють такі управлінські технології:

**1. Матриця структури бізнесу БКГ (матриця Boston Consulting Group).** Найвідоміший підхід з кількості названих методів – побудова матриці БКГ, яка дає змогу оцінити позиції окремих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) диверсифікованої компанії за критеріями темпу зростання галузі (ринку) та відносної частки конкретної СОБ на ринку (у порівнянні з основним конкурентом). За загальним визнанням, матриця БКГ дає змогу сформулювати висновки щодо конкурентного стану компанії у конкретній сфері бізнесу на основі одночасного використання означених критеріїв і позиціонування кожного виду бізнесу у

одному з чотирьох квадрантів матриці БКГ. Перевагами цього підходу є простота, логічність і можливість формалізації та кількісного подання інформації. Схему матриці БКГ подано у додатку А (рис. А. 6).

Перевагами матриці БКГ традиційно вважалися:

- можливість розгляду фінансових аспектів корпоративної стратегії (поступлення грошових коштів та потреба в них);
- формування підґрунтя для прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів в межах компанії на користь перспективних СОБ і прийняття рішень щодо зростання скороченого зростання;
- досягнення ефекту синергії, можливість розподілу ризику.

Перевагами матриці БКГ Д. Г. Бойетт і Д. Т. Бойетт вважають простоту, елегантність, можливість кількісного обґрунтування, яскравість<sup>142</sup>.

М. Портер ще у 70-х роках ХХ ст. звернув увагу на необхідність пріоритетного вивчення таких основоположних для стратегічного розвитку суб'єктів господарювання питань, як виявлення рушійних сил галузі та її перспективної привабливості, прогнозування майбутніх дій конкурентів та формування, відповідно до цього, власної стратегії конкуренції. Однак М. Портер<sup>143</sup> та інші фахівці з проблем стратегічного управління вказують на недоцільність використання матриці БКГ для прийняття стратегічних рішень, оскільки:

- по-перше, її використання потребує обширних досліджень, у т. ч. аналітичних розрахунків;
- по-друге, обрані критерії БКГ не можуть вважатися надійними критеріями, на основі яких приймаються принципові для компанії рішення (відносна частка ринку як один з критеріїв є статичною величиною);
- однозначне віднесення СОБ до одного з чотирьох квадрантів створює перешкоди для практичного використання висновків, зроблених на основі матриці БКГ, оскільки в реальному житті можуть виникати ситуації проміжного положення СОБ (наприклад, між «зіркою» і «дійною коровою»). Навіть використання пропозицій щодо «рухливості» вертикальної і горизонтальної осей матриці від позиції «1» до «0,7-0,8» відповідно в ліву і праву сторони або вгору і вниз не завжди дають однозначну відповідь щодо прийняття стратегічного рішення перспектив розвитку, відторгнення чи підтримування конкретної СОБ;
- відсутність стабільного зв'язку між відносною часткою ринку і доходністю;

<sup>142</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // [mhtml:file://A:\\[Management\\_com\\_ua\]](mhtml:file://A:\[Management_com_ua])

<sup>143</sup> Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – С. 119–120.

- відсутність достатнього рівня координації СОБ;
- виникнення бар'єрів для розповсюдження досвіду в межах компанії та пов'язаних з цим труднощів при формуванні ключових компетенцій через високий рівень автономності СОБ.

У своїх доробках автор також демонструє проблемні аспекти використання матричних методів оцінювання портфеля диверсифікованих компаній<sup>144</sup>.

**2. Матриця General Electric – McKensey.** Удосконаленим варіантом портфельного аналізу є дев'ятикліткова матриця General Electric, яку подано у додатку А (рис. А.7).

Такий варіант портфельного аналізу передбачає, на противагу попередньому, використання більш інформативних критеріїв ідентифікації:

- критерій привабливості галузі з об'єднанням чинників привабливості (обсяг і темп зростання ринку, прибутковість, інтенсивність конкуренції, виявлені можливості і загрози, вплив сезонності і циклічності, потреба в технології і капіталі, вплив соціальних, політичних на інших чинників зовнішнього середовища) за їх вагомістю;
- конкурентної позиції з об'єднанням ряду чинників (відносна частка ринку, успіхи у підвищенні частки ринку та прибутковості, здатність змагатися з конкурентами у витратах і якості продукції, знання про споживачів і ринок, відповідність навичок підприємства вимогам даної галузі, наявність виробничих потужностей, якість менеджменту) за вагомістю кожного чинника.

В матриці General Electric площа кругів (додаток А, рис. А.7) пропорційна розмірам галузі (обсягу реалізованої на ринку продукції даної галузі), а заштриховані сектори – частку ринку аналізованого господарського підрозділу.

Переваги розглянутого підходу такі:

1. Наявність більшої кількості варіантів ідентифікації конкурентної позиції підприємств для вироблення стратегій. Виділення дев'яти клітинок, поділених на три зони, дає можливість робити висновки щодо виділення пріоритетних підрозділів для зростання і розбудови (I), для підтримування (II) та для «збирання врожаю» і відторгнення (III).

2. Можливість вироблення варіанту рішення щодо підрозділів, які характеризуються поєднанням критеріїв середньої і високої значущості.

Недоліком матриці General Electric, як і матриці БКГ, є можливість вироблення лише загальних рекомендацій (зростання, розбудова, підтримування, відторгнення).

<sup>144</sup> Тарнавська Н. Особливості сучасної концепції побудови конкурентних переваг зарубіжними та вітчизняними підприємствами // Вісник ТАНГ. – 2001. – № 18. – С. 57.



**3. Матриця життєвого циклу галузі Hofer / A.D. Little.** Для ідентифікації бізнесу, який розвивається, запропоновано використання п'ятнадцятикліткової матриці життєвого циклу (3x5) при розробленні варіантів подальших стратегічних дій. При цьому критеріями розміщення підприємств у п'ятнадцятиклітковому полі є стадія еволюції галузі та конкурентна позиція підприємства. Радіус кіл у цій матриці відображає масштаби галузі, а заштриховані сектори – частку підприємства на цьому ринку (додаток А, рис. А.8).

**Оригінальним варіантом дослідження стратегій конкуренції є метод «стратегічного годинника», розроблений К. Боуманом.**

Дослідження стратегії СОБ можна здійснювати за допомогою так званого «стратегічного годинника»<sup>145</sup>, при побудові якого повинні враховуватися стан конкурентного середовища, рівня компетентності підприємства, а також «ланцюга цінностей». Виходячи з основних теоретичних положень М. Портера, автори методу акцентували увагу на побудові конкурентних переваг, виходячи з таких пріоритетів: необхідність задоволення потреб споживача у бажаний ними спосіб; задоволення потреб споживача ефективніше від конкурентів та у такий спосіб, що важко піддається імітації конкурентами (рис. 2.6).

Ознаки варіантів стратегії за підходом «стратегічний годинник» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні характеристики стратегії конкуренції СОБ  
(за С. Боуманом)**

1	Ознака стратегії	Потреби/ризики	Пояснення
1	2	3	4
1.	Низька ціна/низька додана цінність	Ймовірна сегментна спеціалізація	
2.	Низька ціна	Ризик цінової війни і несприятливе співвідношення «запас/потреба» для лідерства за низькими витратами	
3.	Гібрид	Низькі базові витрати і орієнтація на цій основі на низькі ціни і диференціацію	Диференціація
4.	Диференціація: • без цінової вигоди • з ціновою вигодою	Відзначена споживачем додана цінність Відзначена споживачем додана цінність з можливістю отримати цінову вигоду	

<sup>145</sup> Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. – 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall Europe, 1997. – 250–251 p.

1	2	3	4
5.	Сфокусована диференціація	Відзначена споживачем додана цінність у сегменті, з гарантією цінової вигоди	Вірогідна невдача
6.	Збільшена ціна/стандартна цінність	Вищі прибутки за умови відсутності переслідування конкурентами / ризик втрати ринкової частки	
7.	Збільшена ціна/ низька цінність	Можливо лише в монопольній ситуації	
8.	Низька цінність/ стандартна ціна	Втрата ринкової частки	

Джерело: Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. – 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall Europe, 1997. – 251 p.

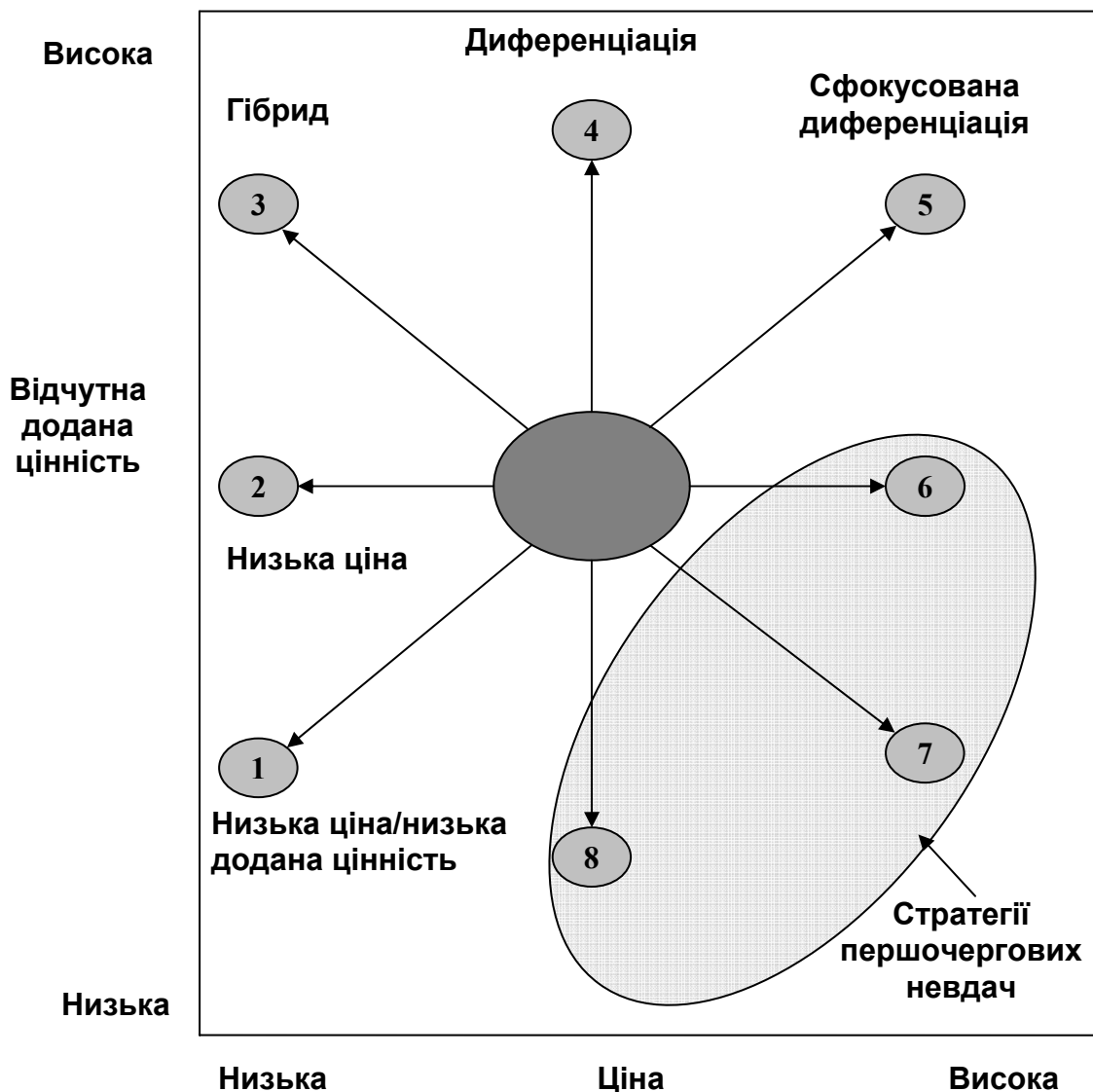


Рис. 2.6. «Стратегічний годинник»: вибір стратегії конкуренції за С. Боуманом

Формулюючи переваги і недоліки портфельного аналізу, науковці і практики все частіше звертають увагу на непридатність такого підходу в багатьох випадках бути основою прийняття стратегічних управлінських рішень. **Серед недоліків портфельного аналізу найчастіше виділяють такі:**

- отримання на його основі даних про поточний стан бізнесу, які через високий рівень турбулентності конкурентного середовища часто неможливо екстраполювати на майбутнє;
- використання лише двох критеріїв ідентифікації СОБ, які у багатьох випадках доволі інформативні, однак недостатні для прийняття принципових рішень щодо майбутнього функціонування підприємства.

Упродовж багатьох років критерієм оцінювання професійного рівня топ-менеджерів диверсифікованих компаній є уміння оптимізувати портфель, що підкреслює значущість цього аспекту управлінської діяльності у досягненні суб'єктом господарювання стратегічного успіху. Однак нині значна кількість фахівців стратегічного управління піддають гострій критиці матричні методи дослідження портфеля продуктів (СОБ), і одним з основних недоліків такого підходу вбачають існування перешкод для досягнення ефекту синергії через труднощі поширення знань в межах компанії та їх агрегування в чітко окреслені компетенції. Особливе місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємств займає **аналіз портфелю на основі фінансової теорії**, розробленої Г. Марковіцем. **Модель оцінювання основного капіталу (Capital Asset Pricing Model, CAPM)** базується на реалізації портфельної теорії Г. Марковіца у сфері розподілу ресурсів. Фахівці зазначають: аналіз моделі CAPM показує, що найвищий рівень добробуту акціонерів забезпечується диверсифікованим портфелем, а менеджмент компанії повинен акцентувати увагу на максимізації прибутку, який узгоджується зі ступенем ризику.

Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі звертають увагу на значно вищий рівень обґрунтованості моделі CAPM порівняно з розглянутими вище, однак цей підхід також піддається критиці через проблематичність попереднього визначення на практиці коефіцієнта систематичного ризику ( $b$ ) і відносну обмеженість моделі як основи прийняття кінцевого інвестиційного рішення<sup>146</sup>. Незважаючи на значний науковий доробок, методологія портфельного аналізу потребує постійного розвитку.

Значний потенціал розроблення ефективних управлінських рішень закладено у підхід до **оцінювання стратегічного положення під-**

---

<sup>146</sup> Хулей Г., Сондерс Дж., Пірси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 104–105.

**приємства методом SPACE (Strategic Position and Action Evaluation).** Відповідно до методу SPACE, конкурентоспроможність продукції залежить від вибору і реалізації стратегії конкуренції, яка поєднує маркетинговий і ресурсний підходи при її побудові. Цей метод **дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за умов існування турбулентного середовища і обґрунтувати поведінку підприємства в кризовій ситуації**, використовуючи при цьому технологію побудови матриць з використанням критеріїв, які охоплюють вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а саме: зовнішні умови бізнесу, привабливість галузі, конкурентні переваги і стратегічний потенціал підприємства.

Технологія SPACE-аналізу передбачає використання багатокритеріального підходу, який забезпечує вибір та ідентифікацію необхідних параметрів, їх групування за обраними ознаками та встановлення для них конкретних вагових коефіцієнтів в межах обраної шкали. Приклад моделі визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу**

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
<b>Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» FS)</b>					<b>Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)</b>				
Чинники	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки	Чинники	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
...					...				
n					n				
Всього					Всього				
<b>Конкурентні переваги (CA)</b>					<b>Привабливість галузі (IS) (бізнес-напряму)</b>				
Чинники	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки	Чинники	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
...					...				
n					n				

Джерело: Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 124.

Структура матриці демонструє, з одного боку, типовий підхід – спробу одночасного виявлення та інтегрування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності, а з іншого – пропонує оригінальний набір цих чинників. Зокрема, для багатьох фахівців особливу привабливість

складає група чинників «Економічний потенціал», яку часто трактують конкретніше – «Фінансова сила».

До чотирьох представлених груп чинників, як правило, відносять<sup>147</sup>:

**1. Економічний потенціал (фінансова сила) підприємства:**

- норма прибутковості;
- виробничі витрати;
- рентабельність вкладеного капіталу;
- рентабельність інвестицій;
- обсяги заборгованості;
- здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

**2. Конкурентні переваги підприємства:**

- динаміка змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- структура асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- цінова політика;
- рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);
- рівень якості (конкурентоспроможності продукції);
- тип і тіснота зв'язків зі споживачами тощо.

**3. Привабливість галузі:**

- кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- загальна привабливість галузі (порівняно з іншими галузями);
- залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- стадія «життєвого циклу» галузі;
- стабільність прибутків та загальна норма прибутку в галузі;
- застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

**4. Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу):**

- темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у т. ч. від розвитку інформаційних технологій) тощо.

---

<sup>147</sup> Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 123–124.

При необхідності перелік показників може бути розширений з урахуванням специфіки діяльності та конкретної ситуації, що склалася. Відповідно до ідеї SPACE-аналізу, кожному з показників експертом (групою експертів) встановлюється конкретна оцінка за обраною шкалою, а також «вага» (ранг, статус), яка демонструє значущість кожного з цих показників у загальній сукупності чинників (в межах від 0 до 1). Значення чисел, що заносяться до графі « $\Sigma$  оцінки», визначається на основі множення значень експертних оцінок і вагових коефіцієнтів. Сума оцінок за кожною групою чинників свідчить про значущість кожної з їх чотирьох груп у формуванні стратегічного положення підприємства.

На основі оцінювання груп чинників, що формують стратегічне положення підприємства, методикою передбачено побудову матриці, що презентує чотири стратегічних поля між двома осями координат (при цьому кожна піввісь відображає вплив кожної з чотирьох груп чинників (рис. 2.7). Фіксація на осях системи координат отриманих у результаті оцінювання значень чинників дає можливість зробити висновок про стратегічне положення підприємства, тип існуючої стратегії та можливість і доцільність її перегляду (коригування).

Отже, методика SPACE-аналізу дає змогу на основі відбору і оцінювання найвагоміших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства побудувати імітаційну модель підприємства і визначити його стратегічне положення, тип існуючої стратегії та можливість і доцільність її перегляду (коригування), у т. ч. для підприємств, які чітко не окреслили чи не обґрунтували стратегію конкуренції (діють інтуїтивно). Такий підхід привабливий для багатьох вітчизняних підприємств, які не мають достатнього досвіду використання сучасних управлінських технологій.

Узагальнення описаних та інших методів оцінювання стратегій конкуренції показує однаковість науковців щодо пріоритетності галузевого аналізу як передумови формування стратегічних альтернатив. Однак теоретичні висновки, зроблені у попередніх підрозділах, дають змогу стверджувати про **невідповідність сучасного галузевого конкурентного аналізу перспективній парадигмі управління конкурентоспроможністю підприємств**. Так, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус і Б. Хьюстон зазначають, що мета сучасного галузевого аналізу – визначення природи конкуренції в галузі і конкурентних можливостей компанії<sup>148</sup>. Аналогічне коло питань галузевого аналізу визначають й інші науковці, однак, за переконанням автора, **об'єктом стратегічного аналізу повинні бути й процеси конвергенції та глобалізації, які суттєво трансформують традиційні уявлення про формування і функціонування**

---

<sup>148</sup> Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – С. 116.

**конкурентного середовища.** Зокрема, проведені теоретичні дослідження дали змогу виявити додаткові аргументи на підтвердження думки ряду фахівців<sup>149</sup> щодо значної невідповідності класичної моделі п'яти сил конкуренції М. Портера сучасним тенденціям зміни природи підприємства і конкуренції. Додатковою аргументацією щодо недостатності цього загально визнаного підходу до оцінювання конкурентного середовища можуть слугувати узагальнення британських науковців, критичні зауваження яких зводяться до таких пунктів:

**ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄСТВА  
(EP) або ФІНАНСОВА СИЛА (FS)**

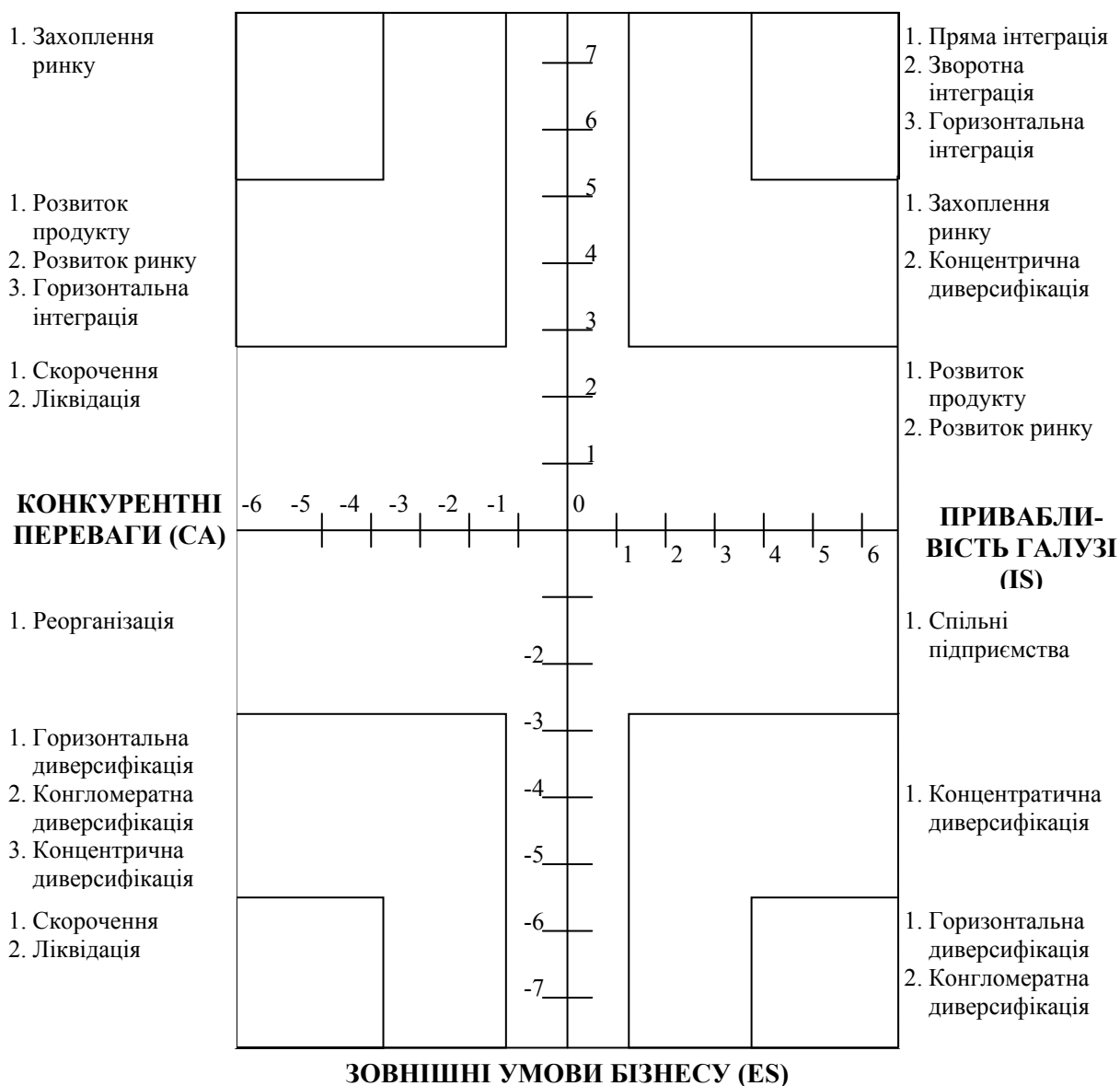


Рис. 2.7. Матриця SPACE-аналізу

<sup>149</sup> Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 364–366.

- некоректність оцінювання дохідності конкретних галузей на основі моделі п'яти сил конкуренції, оскільки особливості конкретних підприємств мають вищу значущість для потенціалу доходності (Р. П. Румельт);
- фактична нерівномірність впливу п'яти сил конкуренції на всіх конкурентів у галузі (Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон);
- неадекватність опису умов ринку товарів і ресурсів через їх значні відмінності<sup>150</sup>.

Формування адекватної нинішнім реаліям методології управління конкурентоспроможністю підприємств потребує усунення недоліків методів традиційного аналізу конкурентного середовища, які, за трактуванням Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса і Б. Хьюстона зводяться до такого<sup>151</sup>:

- не розглядають внутрішній і зовнішній аналіз у взаємодії;
- передбачають, що компанії за природою конкуренти і не спрямовані на співпрацю;
- приділяють більше уваги ринкам товарів і послуг, аніж ринкам ресурсів;
- не визнають думки, що підприємства у результаті своєї діяльності на основі посилення компетенцій і створення нових можуть змінити власне конкурентне середовище;
- не враховують думки, що підприємства за межами даної галузі і ринку можуть створювати значну конкурентну загрозу, якщо володіють подібними ключовими компетенціями;
- не враховують можливості підприємства стати конкурентоспроможним за межами своїх (традиційних) ринків на основі посилення чи створення нових компетенцій.

Означені положення повною мірою узгоджуються з теоретичними висновками, зробленими у розділі 1 цього дослідження.

**VI. Аналіз компетенцій як новий рівень ідентифікації конкурентоспроможності підприємств.** Відповідно до сформульованих автором теоретичних висновків, необхідною сферою подальших досліджень конкурентоспроможності підприємств, поряд з маркетинговим підходом, має бути ресурсний підхід, реалізація якого дозволяє формувати ключові компетенції, у т. ч. й у сфері управління.

Теоретичними підвалинами оцінювання компетенцій є праці Г. Хемела і К. К. Прахалада, які підкреслюють, що менеджери повинні знати унікальні ключові компетенції своїх компаній і розвивати їх, а також зосереджувати увагу на базових функціональних властивостях своїх то-

<sup>150</sup> Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – С. 119–120.

<sup>151</sup> Там само с. 121.



варів і послуг, а не просто на товарах і послугах як таких<sup>152</sup>. З цього приводу вони зазначають, що в майбутньому підприємства будуть більшою мірою оцінювати себе з точки зору портфеля видів компетентності, ніж з точки зору портфеля продуктів. Ці науковці справедливо стверджують, що в основі успіху продукту знаходяться створена і набута компетентність, а запорукою успіху стратегії є їх подальший розвиток<sup>153</sup>.

Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі підкреслюють, що **сьогодні значна кількості успішних підприємств концентрують увагу на плануванні своїх ресурсів і видів компетентності**. Підприємства, особливо в умовах бурхливого розвитку ринку, повинні турбуватися про те, щоб їх стратегії були засновані на багатстві ресурсів підприємства, які відрізняють його від конкурентів. Ресурси, як зазначають ці автори, приймають форму активів і здібностей<sup>154</sup>. Ці автори пропонують один з ефективних способів об'єднання ресурсів в межах підприємства (рис. 2.8).

Значущість ресурсів для створення цінності для клієнтів	висока	<b>«Ахіллесові п'яти»</b> – ресурси, які відрізняють конкурентів шляхом, що є важливим для клієнтів	<b>«Королівські дорогоцінності»</b> – ресурси, що сприяють диференціації шляхом, що є цінним для клієнтів
	низька	<b>«Соні»</b> – ресурси, що у даний час недостатньо важливі, однак можуть стати значущими у майбутньому	<b>«Чорні діри»</b> – потенційно дорогі ресурси, володіючи якими, підприємство має переваги, однак такі ресурси не створюють цінності для клієнтів
		Поступаються	Переважають
		Значущість ресурсів порівняно з конкурентами	

Джерело: Хулей Г., Сондерс Дж., Пірси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 106.

Рис. 2.8. Портфель ресурсів

У поданій матриці чотири типи ресурсів інтерпретуються так:

- до «королівських дорогоцінностей» відносять ресурси, які забезпечують підприємству переваги над конкурентами через створення цінності для клієнта; їх доцільно зберігати і захищати, однак завдання менеджменту – постійний контроль за їх здатністю забезпечувати стабільний успіх;

<sup>152</sup> Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке / По материалам книги Д. Г. Бойетта и Д. Т. Бойетта «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления» / <http://www.management.com.ua>

<sup>153</sup> Hamel G. and Prahalad C.K. Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

<sup>154</sup> Хулей Г., Сондерс Дж., Пірси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005, – С. 105.

- до «чорних дір» належать ресурси, які забезпечують підприємству переваги над конкурентами, ознак не сприяють створенню цінності для клієнта; це ресурси, що створювали конкурентні переваги в минулому, а сьогодні вони потребують аналізу з метою оцінювання витрат на їх підтримування і вивчення доцільності їх скорочення та переорієнтації витрат на більш перспективні напрями;
- до «ахіллесових п'ят» включають ресурси, які доцільно укріплювати для уникнення кризової ситуації;
- до «сонь» включають ресурси, які у даний час не створюють ні цінності для клієнта, ні конкурентної переваги, однак вони потребують уваги з метою виявлення їх можливої значущості в майбутньому.

Отже, систематизація наведених методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства дає змогу констатувати:

- виходячи з відмінностей розуміння сутності конкурентоспроможності, науковці по-різному визначають набір чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства (пріоритет маркетингових чинників чи ресурсного забезпечення, пріоритет фінансової конкурентоспроможності тощо);
- світовий науковий доробок охоплює значну кількість рекомендацій, в яких ототожнюються підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства і продукції, що видається спрощеним урівнюванням різнопорядкових понять і, як наслідок, обмеженим розглядом глибинних, сутнісних процесів, що формують конкурентоспроможність підприємства. Таке вирішення проблеми, з одного боку, дозволяє створювати доступне, однак обмежене, підґрунтя для прийняття рішень, а з іншого – унеможлиблює, у багатьох випадках, економічно інтерпретувати результати ідентифікації;
- підходи до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності відрізняються за набором критеріїв, що не дає змогу узгодити інтереси різних груп користувачів інформації про конкурентоспроможність (споживачів, персоналу, акціонерів, інвесторів, власників, менеджерів). Крім того, потенційного покупця чи інвестора може зацікавити конкурентний потенціал підприємства як необхідний ресурс для використання в іншій галузі;
- необхідність отримання поширеної інформації про конкурентоспроможність підприємства потребує використання, крім формалізованої інформації, і якісно-описових характеристик, однак їх використання ускладнює вироблення однозначних рішень. Тому вони повинні мати статус допоміжного джерела інформації;

- можливість отримання повної, надійної і достатньої інформації про конкурентоспроможність підприємства та реальних і потенційних конкурентів обмежується й бюджетом, який може бути використаний для вирішення цього завдання;
- відсутність методичного підходу, який дозволяв би реалізувати новітні напрями бачення джерел конкурентоспроможності підприємств з орієнтацією на формування, розвиток і реалізацію ключових компетенцій.

Теорія стратегічного управління накопичила ряд доведень щодо можливості досягнення конкурентних переваг на основі використання особливих ресурсів, які не піддаються імітації чи копіюванню конкурентами<sup>155</sup>, при цьому вони мають ряд характеристик<sup>156</sup>: дають змогу надавати клієнтам цінність, вищу від конкурентів; мають захищеність від копіювання конкурентами; їх цінність може бути передбачена підприємством. Для забезпечення захисту таких ресурсів необхідно створювати так звані ізолюючі механізми<sup>157</sup>.

Поділяючи таку точку зору, автор вважає можливим усунути конфлікт ресурсного (Resource-based view, RBV) і маркетингового підходів при визначенні конкурентоспроможності підприємства, особливо з урахуванням концепції формування ключових компетенцій, яка, на погляд автора, акцентує увагу на пріоритеті ресурсів їх розвитку. Дійсно, оцінюючи конкурентоспроможність підприємства з позицій конкурентного позиціонування, доцільно орієнтуватися на уміння підприємства реалізувати маркетинговий підхід до управління його конкурентоспроможністю, а з іншого – в умовах динамічного конкурентного середовища утримування міцної конкурентної позиції підприємства залежить від наявності і постійного розвитку ресурсного забезпечення конкурентних переваг. У цьому контексті Р. М. Грант підкреслює: « ...Чим вищі темпи змін середовища, що оточує компанію, тим більше вона повинна прагнути до того, щоб засновувати свою довгострокову стратегію на своїх внутрішніх ресурсах і можливостях, замість того, щоб концентрувати увагу на зовнішніх ринках»<sup>158</sup>.

Деякі автори зазначають, що крім традиційних питань класичного конкурентного аналізу, підприємства повинні ставити завдання вивчення потенціалу організацій-конкурентів і рівня його використання, у тому числі таких складових потенціалу: фінансово-економічна, вироб-

<sup>155</sup> Mahoney J.T. and Pandian J.R. The resource based view of the firm withing the conversation of strategic management, Strategic Management Journal, 13, 1992.

<sup>156</sup> Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 174.

<sup>157</sup> Reed R. and DeFillippi R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15, 1992.

<sup>158</sup> Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis, 2<sup>nd</sup> edn., Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1995.

нича, науково-технічна, кадрова, організаційно-лоббистська, маркетингова<sup>159</sup>. При цьому Є. П. Голубков пропонує пріоритетні, на його погляд, чинники і умови, що потребують першочергового дослідження в системі конкурентного аналізу: імідж підприємства; концепція продукту; якість продукції; рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності; сумарна ринкова частка основних видів бізнесу; потужність науково-дослідної і конструкторської бази; виробнича потужність; стабільність фінансово-економічного стану; власні і залучені фінанси; ринкова ціна з урахуванням можливих скидок і націнок; частота, глибина і бюджет маркетингових досліджень; передпродажна підготовка; ефективність збуту; рівень стимулювання збуту; рівень рекламної діяльності; рівень після продажного обслуговування; політика організації у зовнішньому підприємницькому середовищі<sup>160</sup>. Така позиція узгоджується зі сформульованим у підрозділі 2.1 багатокритеріальним підходом до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства.

На основі виявленої **тенденції зближення інтересів усіх користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства навколо креативного потенціалу формування конкурентних переваг** (рис. 2.2), а також виходячи з новітніх уявлень про природу конкуренції і переплетення проблематики конкурентних відносин та інноватики як галузі науки, що вивчає закономірності інноваційних процесів, **методи ідентифікації конкурентоспроможності підприємства у загальному розумінні повинні орієнтуватися на пошук адекватних і релевантних вимірників ключових компетенцій як системи інтегрованих ресурсів, умінь, знань, навичок, у тому числі й технологій, що відрізняють підприємство від базового об'єкта порівняння з позицій користувача інформації про конкурентоспроможність (інвестор, власник, менеджер, працівник, споживач продукції).**

Систему ідентифікації конкурентоспроможності підприємств доцільно будувати з урахуванням зміни пріоритетів у конкурентній боротьбі та усунення прогалин в існуючій практиці ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності, а саме:

- урахування зміни ролі споживача (клієнта) у процесі створення продукту: з об'єкта впливу він частково перетворюється у суб'єкта, причому ця тенденція у майбутньому буде наростати;
- урахування тенденції про зміщення центру конкуренції від галузевого до мережевого, у т. ч. міжгалузевого;
- переорієнтація точок відліку при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства з центром «підприємство» до центру «користувач інформації».

<sup>159</sup> Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. – С. 248.

<sup>160</sup> Там само, с. 248–249.

Виходячи з такого бачення проблеми, а також враховуючи зацікавленість усіх користувачів інформації в отриманні оціненого у доступній формі інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства, автор вважає за доцільне зосередитися саме на такому підході до побудови системи ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства як його здатності формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту (підрозділ 2.1), зупинимося на основних детермінантах моделі її ідентифікації і діагностики. Вони сформовані на основі селекції відомих наукових тверджень, а також власних висновків і припущень, що базуються на необхідності пріоритетного врахування інноваційної складової конкурентоспроможності як такої, що є проявом ключових компетенцій. Основні положення методологічного підходу до ідентифікації конкурентоспроможності підприємства зводяться до таких пунктів:

**1. Конкурентоспроможність підприємства як його здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок створення необхідної для ринку продукції може виражатися у формі інноваційного ресурсу, який акумулює в собі вплив таких чинників:**

- інвестиції в технічне і технологічне оновлення виробництва;
- інвестиції в R&D (якщо вони продуктивні, то реалізуються в нематеріальних активах);
- нематеріальні активи (у т. ч. й клієнтська компонента);
- матеріальні активи, які перетворюють (сприяють перетворенню) інновацій у нові якості (на яких виробляється нова чи оновлена продукція);
- інвестиції у розвиток персоналу як основне джерело конкурентних переваг .

**2. Взаємодія чинників конкурентоспроможності підприємства створює ефект синергії.** Ємкість і багатовекторність цих чинників пояснюється їх здатністю стимулювати продукування інновацій, асимілювання і використання зовнішніх знань, що збільшує інноваційну місткість підприємства.

**3. Урахування процесу старіння знань, умінь і навичок підприємства,** що потребує побудови системи перманентного інвестування і нарощування інноваційного ресурсу конкурентоспроможності.

**4. Передбачення здатності підприємства до акумулювання та нарощування знань** (здатність до навчання).

**5. Необхідність досягнення певного порогового рівня** з метою забезпечення передумов для продукування, поширення і запозичення (абсорбції) інновацій і на цій основі реалізації інноваційного типу поведінки.

**6. Необхідність співвіднесення темпів зростання вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства з темпами зростання ринку** (темпами зміни частки на конкретному сегменті ринку) з метою забезпечення можливості порівняння цих показників серед групи підприємств, у т. ч. й на міжгалузевому рівні.

Виходячи з необхідності побудови системи ідентифікації інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства на існуючій інформаційній базі, а також забезпечення достатності показників у поєднанні з їх мінімізацією, сформований підхід повинен реалізуватися з використанням таких положень (складових):

по-перше, оцінювання інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства повинно включати балансову вартість **основних засобів четвертої амортизаційної групи**, оскільки вона враховує витрати на їх оновлення і модернізацію (прискорена амортизація основних засобів четвертої амортизаційної групи через їх швидке моральне старіння дає змогу трактувати їх як інноваційні матеріальні активи);

по-друге, використання показника **балансової вартості нематеріальних активів** як таких, що не мають матеріальної форми, однак можуть бути ідентифікованими та утримуються підприємством з метою використання протягом періоду понад одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам. У випадку, коли нематеріальний актив створено підприємством у результаті інвестицій в R&D, ці інвестиції слугують основною для його витратного оцінювання і відносяться до балансової вартості. Крім того, цей показник охоплює й вартість нематеріальних активів, які сформовано клієнтською компонентою і акумулюються у знаннях і технології, створених з ініціативи та за участю споживачів;

по-третє, використання показника **балансової вартості основних засобів, з терміном служби до трьох років, на яких виробляється нова продукція**;

по-четверте, використання показника **інвестицій в персонал**, якими можна вважати кошти на розвиток персоналу (насамперед – на його підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку) за останні п'ять років з огляду на тенденцію старіння знань, отриманих в конкретний період.

Отже, **авторське розуміння інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства в момент часу  $t$  – це вартіс-**

**ний вираз ключових компетенцій як системи інтегрованих ресурсів, умінь, знань, навичок, у т. ч. й технологій, спільного зі споживачем творення продукту (послуги), що акумулюються в матеріальних і нематеріальних активах і використовуються для отримання взаємної вигоди виробником і споживачем:**

$$IP_{\text{КСП}} = B_{IV} + B_{\text{НА}} + B_{\text{Н}} + B_{\text{П}}, \quad (2.7)$$

де:

$IP_{\text{КСП}}$  – інноваційний ресурс конкурентоспроможності підприємства;

$B_{IV}$  – балансова вартість основних засобів IV групи амортизації;

$B_{\text{НА}}$  – балансова вартість нематеріальних активів;

$B_{\text{Н}}$  – балансова вартість основних засобів, на яких виробляється нова продукція;

$B_{\text{П}}$  – витрати на персонал.

Розширення інформаційної бази для прийняття рішень користувачами інформації на основі вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності можливо забезпечити шляхом двовекторного фокусування дослідження:

**з орієнтацією на зовнішню перспективу** – порівняння темпів зміни вартості інноваційного ресурсу та темпів зміни частки ринку підприємства;

**з орієнтацією на внутрішнє середовище** – порівняння темпів зміни вартості інноваційного ресурсу та обсягів реалізації продукції, а також зміни частки інноваційної складової одиниці продукції.

Можливі сумніви щодо доцільності використання вартісного показника інноваційного ресурсу легко усуваються шляхом використання різноманітних відносних показників, зокрема: частка інноваційного ресурсу в ринковій вартості підприємства, частка інноваційного ресурсу в ціні (собівартості) одиниці продукції тощо. Однак порівняння вартості інноваційного ресурсу підприємств-конкурентів (потенційних конкурентів) дає змогу прогнозувати розподіл ринкової влади в певних сегментах ринку.

Пропонований підхід може використовуватися не лише для порівняння підприємств, що належать до однієї галузі, а й у міжгалузевому аналізі конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, а також реалізуватися при обґрунтуванні доцільності інвестування (придбання) та виборі альтернатив управління підприємством при прийнятті рішень щодо ліквідації, диверсифікації, перепрофілювання підприємства тощо.

### 2.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, рівні і тенденції розвитку

Взаємопов'язані тенденції зміни природи підприємства і конкуренції вимагають глибокого переосмислення сутності та рушійних сил формування і трансформації систем управління вітчизняними підприємствами на макро- і мікрорівнях, у тому числі й управління конкурентоспроможністю з урахуванням сформульованої полігармонійної теоретичної моделі конкурентоспроможності підприємства на основі ідентифікованої сфокусованості інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність. Управління – найважливіший ресурс підприємства, де закладені здатність і вміння виробляти мету діяльності, координувати процес виконання завдань і реалізувати відповідні функції, впливати на людей з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією і інтересами, навчати персонал і досягати бажаних результатів. Відомий англійський учений С. Бір підкреслює, що система управління – це мозок підприємства<sup>161</sup>, і світовий рейтинг найкращих компаній, сформований американським журналом «Fortune» і англійським «Economist», базується, насамперед, на критеріях якості управління ними.

Поряд з тим багато фахівців вважають, що сьогодні «класичний ієрархічний менеджмент є дорогою в нікуди»<sup>162</sup>, у зв'язку з чим **виникає необхідність формування нової парадигми управління, у тому числі й управління конкурентоспроможністю підприємства**. О. Ідрісов зазначає: «...Саме ефективні національні корпорації, а не природні ресурси, є тими механізмами, які створюють додану вартість для економічно розвинутих країн ...за умови жорсткої конкурентної боротьби»<sup>163</sup>. У зв'язку з цим економічна політика країни повинна націлюватися на створення умов для підвищення конкурентоспроможності національних суб'єктів господарювання.

Варто погодитися з позицією О. Ідрісова, що конкурентоспроможне підприємство сьогодні – це ефективна організація, яка має чітке розуміння своїх стратегічних цілей, бачення майбутнього, компетентний персонал і ефективний механізм адаптації, що забезпечує збереження стійкості в умовах сучасного ринку з високим рівнем невизначеності і підвищеними ризиками (організація, що має високі динамічні здібності)<sup>164</sup>.

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства повинна будуватися, виходячи з тенденцій, сформульованих у під-

<sup>161</sup> Бір С. Мозг фірми: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – С. 5.

<sup>162</sup> Мисюра Л. «Круговая пирамида» Симлера // Комп&ньон. Стратегии. – 2002. – № 4. – С. 17.

<sup>163</sup> Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация // [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml)

<sup>164</sup> Там само.



розділі 1.2, а саме: трансформація ролі споживачів; глобалізація, дезагрегування і фрагментування ринків; розширення горизонту та багатовекторності конкуренції; поширення процесу конвергенції; зростання попиту на інновації та активізація їх повторного використання. Отже, **парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства формується нині навколо проблематики конкуренції за майбутнє, впливу тенденцій глобалізації та забезпечення успішного функціонування у стратегічній перспективі відповідно до встановлених цілей, що потребує становлення нового стратегічного мислення в системі управління на макро- і мікрорівнях.**

При цьому критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно вважати:

- уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;
- уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до раптових (у т.ч. кризових) змін у ринковому оточенні;
- уміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т.ч. формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу поведінки;
- уміння отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у т.ч. уміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

Сьогодні дослідники не виробили одностайної думки щодо розуміння процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, Р. Є. Мансуров вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань<sup>165</sup>. Зважаючи на коректність акцентування уваги на управлінських рішеннях як ключових (визначальних) аспектах діяльності керівництва щодо впливу на конкурентоспроможність підприємства, необхідно вказати на недоліки такого розуміння, а саме: орієнтація лише на зовнішні впливи, що обмежує реалізацію ідей ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю; зосередження на досягненні лідерських позицій, що характеризує лише один з варіантів можливої поведінки підприємства.

О. Є. Кузьмін і Н. І. Горбаль під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють ті аспекти виконання загальних функцій

---

<sup>165</sup> Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 94.

управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності<sup>166</sup>. Прерогатива функціонального підходу у цьому визначенні управління конкурентоспроможністю дещо спрощує розуміння проблеми і обмежує можливості формування системи управління на інноваційних засадах.

І. О. Піддубний і А. І. Піддубна визначають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності<sup>167</sup>. Таке визначення більшою мірою відповідає сучасним уявленням про пріоритети управління конкурентоспроможністю. Крім того, ці автори відокремлюють поняття управління та регулювання конкурентоспроможності підприємства і вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб прямого впливу на об'єкт управління, який має імперативний характер, а регулювання є засобом непрямого впливу, який зобов'язує останнього діяти у руслі об'єктивних економічних законів, формою реалізації яких є нормативно-правові засоби та акти<sup>168</sup>.

Необхідність розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена досягненнями світової економічної науки та успіхами і поразками практичної управлінської діяльності підприємствами. Сьогодні виживання і успішне функціонування суб'єктів господарювання на ринку не може забезпечуватися традиційними управлінськими технологіями. Так, зі ста найбільших компаній США, що існували на початку 90-х років ХХ ст., до кінця десятиліття залишилося лише шістнадцять. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список обновився на 46%<sup>169</sup>. Ця інформація стосується лідерів світового бізнесу.

У табл. 2.6 подано інформацію про успішні компанії, які забезпечили темпи зростання, вищі від темпів зростання галузі, до якої вони належать.

<sup>166</sup> Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – С. 131.

<sup>167</sup> Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 58.

<sup>168</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 58.

<sup>169</sup> Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация // [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml)

Таблиця 2.6

## Порівняння приросту галузей і компаній (1987–1997)

Компанія	Приріст компанії (%)	Галузь	Приріст галузі (%)
Coca-Cola	9	Напої	4
Sysco	15	Продукти харчування	4
Harley-Davidson	10	Мотоцикл	2
Nike	27	Взуття	6
Cooper Tire & Rubber	11	Шини	3
Mattel	17	Іграшки	4
GAP	20	Одяг	4
Rexel	15	Електричне обладнання	5
GENE	26	Фармація	8
Caffefour	12	Роздрібний продаж / супермаркети	4
Aiwa	17	Електроніка / компоненти	6

Джерело: Worldscope database: Bain Analysis, Analyst Reports

При цьому експерти зазначають, що найважливішими конкурентними перевагами успішних підприємств стають ефективні бізнес-процеси, кваліфікований менеджмент, персонал, інноваційний клімат та інноваційний розвиток, продуктивна бізнес-культура.

**Дослідження причин невдачі функціонування підприємств на ринку показують наростання в них кризи (втрати) керованості, обумовленої недоліками стратегічного бачення динаміки конкурентного середовища та місця в ньому підприємства як системи нижчого порядку. Динамізм конкурентного середовища призводить до швидкої девальвації переважної більшості конкурентних переваг, особливо явних (очевидних), які піддаються копіюванню конкурентами або відтворенню на основі так званого «зворотного реінжинірингу».**

Аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виокремити очевидні їх протиріччя: з одного боку, прагнення сформулювати методологію побудови стратегій конкуренції на засадах інтелектуального лідерства, а з іншого боку – вироблення механізмів (схем) успішної поведінки в динамічному конкурентному середовищі, що нівелює можливість формування унікальних конкурентних переваг. Фахівці зазначають, що організаційні здібності, «вмонтовані» в рутини, процеси і корпоративну культуру і тому непереміщувані на ринку, вагоміші для успіху в конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина тощо) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти тощо). Дійсно, успішні підприємства використовують ті самі фактори виробництва, що й суперники, але завдяки організаційним

здібностям перетворюють ці фактори у продукти і послуги, які відрізняються високою якістю або нижчими витратами<sup>170</sup>. Ключові чинники успіху все більше пов'язуються з уміннями формувати попит (нові ринки), завоювати і утримувати клієнта шляхом створення ефективних стосунків та інших латентних конкурентних переваг, заснованих на інтелектуальних технологіях.

Варто погодитися з І. О. Піддубним і Л. І. Піддубною, які акцентують увагу на відродженні системної методології і розширенні горизонту дослідження до системної морфології ринку – до закономірностей його функціонування як гомеостатичної системи<sup>171</sup>. Ці науковці справедливо зазначають, що у системній методології дослідження конкурентоспроможності центром дослідження є не принципи конкуренції і методи досягнення конкурентних переваг у ринкових структурах, а розгорнута в часі і просторі динамічна модель системи економічного розвитку, що відображає її як сукупність підсистем виробництва, розподілу, обміну і споживання і як гомеостатичний «живий організм», виживання якого пов'язане з відтворенням континууму результатів – неподільного потоку їх формування, відновлення і збалансування. Системна методологія детермінує процеси формування, руху та відтворення результативних потоків в економічних системах як предмет теорії конкурентоспроможності<sup>172</sup>.

З іншого боку, Л. Фаткін наголошує: «Щоб вийти із стану допарадигмального стану, у якому знаходиться науковий менеджмент, необхідно побудувати метатеорію управління на основі пізнаних закономірностей поведінки людей в організації. Для цього необхідно об'єднати в цілісну програмну концепцію ідеї і методи економіки, психології, ...загального і стратегічного менеджменту»<sup>173</sup>.

Поділяючи такі погляди, зазначимо, що побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємств будемо здійснювати, враховуючи саме ці положення.

В загальному розумінні управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі. Однак формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на пріоритетах, сформульованих на основі теоретичних викладок, зроблених у підрозділі 1.2:

**1. Формування нового стратегічного мислення**, яке ні в якому разі не повинно зводитися до стратегічного планування.

---

<sup>170</sup> Катякало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // Персонал-микс. – 2003. - № 5 (018) // <http://www.lawlinks.ru>

<sup>171</sup> Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 57.

<sup>172</sup> там само.

<sup>173</sup> Фаткин Л. Утопии, мифы и иллюзии менеджмента // <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/umii.htm>

**2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління:** підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

**3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі.** Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинна стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування<sup>174</sup>.

**4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу.** Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

**5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки.** Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

**6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями,** що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях<sup>175</sup>.

**7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається.** Л. Фаткін з цього приводу зазначає: «...В організації завжди виявляється діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, ...і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника»<sup>176</sup>.

**8. Спільне творення цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, що мають індивідуалізований характер.** Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

**9. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої.** Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції, насамперед – внутріланцюгової та міжланцюгової, що доведено у підрозділі 1.2.

<sup>174</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 46.

<sup>175</sup> Катякало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // Персонал-микс. – 2003. - № 5 (018) // <http://www.lawlinks.ru>

<sup>176</sup> Фаткин Л. Утопии, мифы и иллюзии менеджмента // <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/umii.htm>

Виходячи з цього, можна дати визначення **мети управління конкурентоспроможністю підприємства** як стану, до якого прагнуть перевести об'єкт управління. Вона **полягає у забезпеченні умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі як системі вищого порядку та випередження конкурентів у боротьбі за ресурси зацікавлених сторін.**

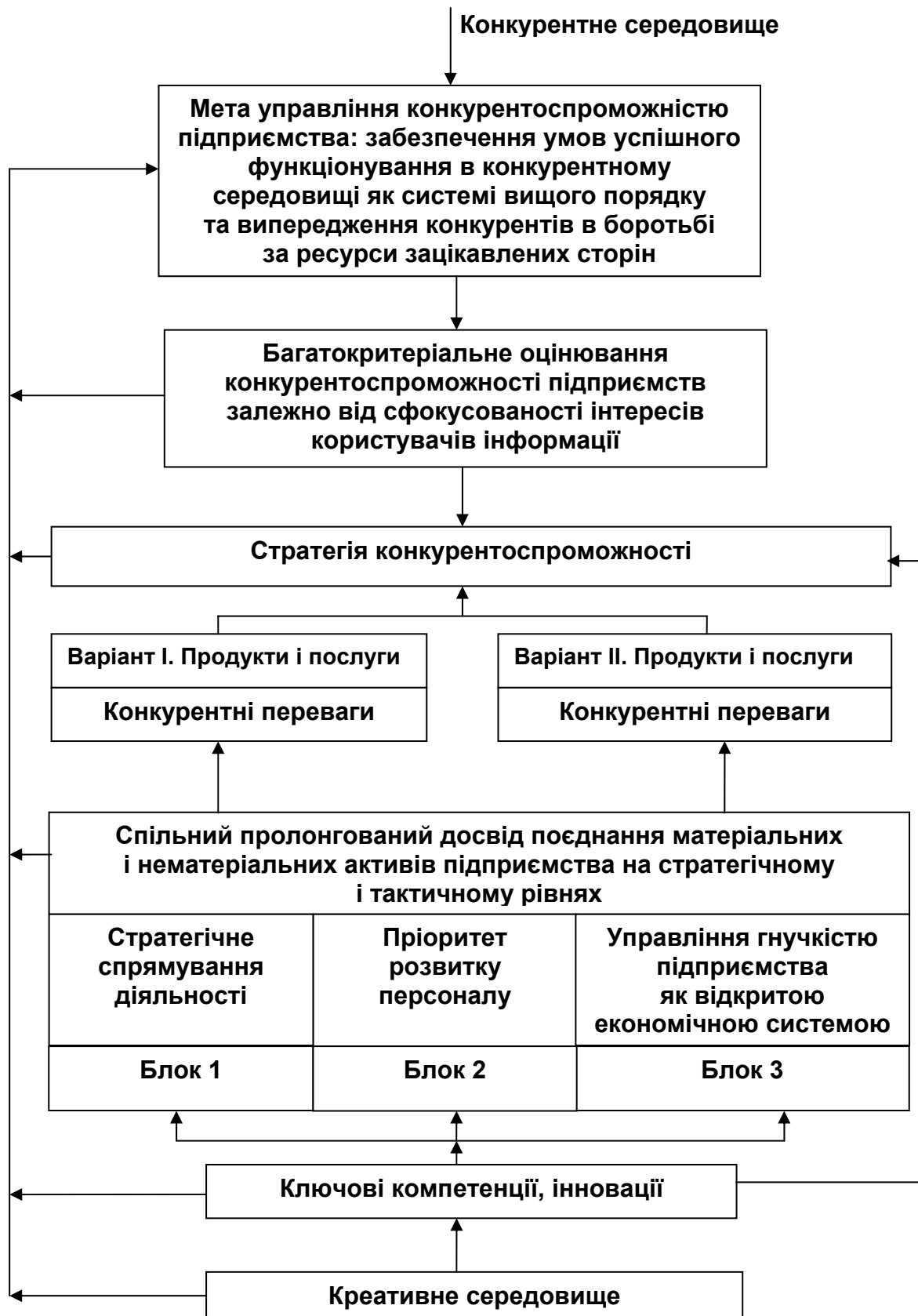
На основі сформульованої мети **управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг.** При цьому передбачається гармонізація інтересів усіх користувачів інформації, які прагнуть бути компетентними щодо окремих аспектів конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 2.9. подано модель управління конкурентоспроможністю підприємства як логічний опис пропонованого підходу до побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка презентує сутність такого управління, взаємозв'язки і взаємовплив її основних елементів і блоків, а також пріоритети управлінської діяльності, що забезпечують досягнення мети управління.

Як видно з рис. 2.9, в пропонованій моделі управління реалізовано **коригований і варіантний типи управління.** Стрілки, що на основі зворотного зв'язку поєднують елемент «Мета управління конкурентоспроможністю» з іншими елементами і блоками моделі, дозволяють забезпечувати неперервний комунікаційний процес для можливості оцінювання ступеня досяжності мети та її коригування. Наявність в моделі кількох варіантів поєднання конкурентних переваг дозволяє формувати варіанти стратегії конкуренції і обирати оптимальний за обраним критерієм. Крім того, автор не погоджується з розумінням ключових компетенцій як однопорядкових взаємозамінюваних складників заснованого на ресурсах підходу до формування стратегії конкуренції (персонал, фінанси, операції, якість, інформаційні технології, засновані на ресурсах тощо)<sup>177</sup>. Ключові компетенції – це не лише сукупність матеріальних благ, технологічних надбань та умінь персоналу щодо їх поєднання для виробництва товарів і надання послуг, а й уміння і навички формування ексклюзивних стратегій конкуренції та інших принципів управлінських компетенцій, що показано на рис. 2.9. Такий підхід передбачає більшу ємке бачення ключових компетенцій.

---

<sup>177</sup> Lynch Richard. Corporate Strategy. Pitman Publishing, London, 1997. - p. 469.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.9. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Основні підходи, які доцільно використовувати при формуванні методології управління конкурентоспроможністю підприємств, такі:

**I. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства** як логічний спосіб мислення, відповідно до якого управління конкурентоспроможністю підприємства базується на чітко окресленій меті управління і передбачає підпорядкування діяльності усіх підсистем досягненню цієї мети. При цьому підприємство як система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

Таке розуміння вихідних положень методології управління потребує акценту на розгляді підприємства як відкритої системи і вирішення основного протиріччя управління ним: у динамічному конкурентному середовищі підприємство прагне до стійкості, однак реалізація такого підходу в буквальному його розумінні може призвести до стагнації. Успішне функціонування підприємства як відкритої економічної системи передбачає необхідність забезпечення його гнучкості та превентивної реакції на динамізм конкурентного середовища. **Під стійкістю підприємства необхідно розуміти стан його гнучкої рівноваги, яка підтримується через функціонування адаптивних і підтримуючих механізмів.**

**Адаптивні механізми** підштовхують підприємство до змін, створюють напругу, заохочують активну реакцію на зовнішні і внутрішні виклики, тим самим створюючи можливості для вибору варіантів успішного функціонування (виживання) підприємства (класичний приклад – служба маркетингу).

**Підтримуючі механізми** утримують підприємство від надто швидких змін, які можуть вивести його зі стану рівноваги, і виконують роль консервативного чинника. У крайніх випадках підтримуючі механізми можуть стримувати зростання підприємства і провокувати застій (класичний приклад – фінансова служба).

Приклад гармонізації діяльності адаптивних і підтримуючих механізмів наводить видатний менеджер сучасності Л. Якокка: «За своєю природою фінансисти-аналітики прагнуть дотримуватися оборонних, консервативних, песимістичних позицій. По іншу сторону бар'єру опиняються люди зі сфери збуту і маркетингу – агресивні, ризикові, оптимістичні. Вони завжди говорять «давайте зробимо», тоді як «скнари» постійно застережливо пояснюють вам, чому це робити не доцільно. Будь-якій компанії потрібні обидві сторони такого рівняння, оскільки природна напруженість у відносинах між цими двома групами створює свою власну систему взаємостримуючих і взаємоурівноважуючих сил. Якщо «скнари» виявлять більшу слабкість, компанії загрожує банкрут-



ство. Однак коли їх вплив надмірний, компанія не зможе задовольняти ринковий попит або виявиться неконкурентоспроможною»<sup>178</sup>.

Відповідно до базових положень системної методології управління, дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства передбачає її розгляд з позицій багаторівневості і наскрізності. При цьому основними структуроутворюючими одиницями системи є її елементи (підприємство – елемент конкурентного середовища як системи взаємодіючих суб'єктів господарювання, робоче місце – елемент підприємства як відкритої економічної системи). Розглянемо окремі властивості елементів системи, які є суттєвими для побудови методології управління конкурентоспроможністю підприємства:

**1. Структурна автономність елемента** означає, що кожен елемент підпорядковується умовам функціонування системи, розвивається і видозмінюється під впливом керівних дій, однак має ресурс саморозвитку (самоудосконалення) на основі використання власних можливостей.

**2. Функціональна специфічність елемента**, яка виявляється через виконання елементами конкретних функцій при взаємодії з іншими елементами, здатними до взаємодії (на основі їх сумісності).

**3. Інтегративність елемента**, яка передбачає можливість реалізації завдань одного елемента за умови функціонування і реалізації своїх завдань іншими елементами (без конкретного елемента не можуть реалізуватися інші).

Реалізацію розглянутих властивостей елементів системи буде надалі здійснено при формуванні підходів до управління бізнес-процесами, які є одним з джерел латентних конкурентних переваг, а також при формуванні креативної мережі як засобу перманентного продукування продуктових та управлінських інновацій.

Проведені дослідження дають змогу авторові констатувати, що відсутність системності у теоретичних обґрунтуваннях та практичних рекомендаціях призводить у кінцевому результаті до здійснення неефективної управлінської діяльності на марко- і мікрорівнях у сфері управління конкурентоспроможністю.

**II. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства** передбачає структурування (декомпозицію) і диференціювання його бізнес-процесу (бізнес-процесів) на окремі складові, що дають змогу на основі узгодженого і гармонійного їх функціонування забезпечити досягнення поставленої мети. В основу процесного підходу закладено погляд на підприємство як на систему бізнес-

---

<sup>178</sup> Якокка Ли. Кар'єра менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Мн.: «Парадокс», 1996. – С. 67–68.

процесів, а не структурних (функціональних) підрозділів. При цьому забезпечується наскрізність управління і об'єднання окремих функцій у загальні потоки, які мають цільове спрямування.

Процесний підхід логічно пов'язаний з функціональним підходом, однак його переваги такі:

- можливість вирішення проблем, що виникають між підприємствами, пов'язаними одним бізнес-процесом;
- забезпечення прозорості управління і гнучкості підприємства при реагуванні на зовнішні і внутрішні впливи;
- чітка координація функціональних обов'язків та встановлення супідрядності виконавців залежно від рангу бізнес-процесу (або його частини);
- можливість оперативного оцінювання ефективності управлінської діяльності у кожній ланці бізнес-процесу;
- скорочення витрат і зменшення ризиків;
- підвищення ефективності управління персоналом і його мотивації до чіткої реалізації відповідних ланок процесу;
- створення умов для формування ексклюзивних конкурентних переваг на основі розроблення і впровадження інтелектуальних технологій.

Реалізація процесного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства дає можливість формувати латентні конкурентні переваги, які забезпечують успіх суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі.

**III. Функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства** передбачає розгляд системи взаємозв'язаних управлінських функцій, тобто як процес планування, організування, мотивування і контролювання всіх ресурсів, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю з метою досягнення визначених завдань. В умовах сьогодення сутнісне наповнення згаданих функцій радикально змінюється у зв'язку зі зміною природи підприємства: наростання значущості управління нематеріальними активами, уміння управляти новими форматами об'єднань підприємств (наприклад, управління альянсами), формування ексклюзивних конкурентних переваг, проектування ефективних бізнес-процесів, уміння працювати на дифузних ринках, поєднання управління інтелектуальною власністю з процесами стандартизації та інші новітні явища економічного життя потребують адекватного переосмислення функціонального наповнення системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Крім того, реалізація функціонального підходу повинна передбачати його вторинність відносно процесного підходу.

**IV. Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства** передбачає уміння використовувати відомі управлінські технології, методики, прийоми, а також виробляти нестандартні управлінські рішення при конкретному наборі обставин та їх взаємодії.

Формування методології управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає чітке окреслення суб'єкта і об'єкта управління.

Виходячи з положень про спільне творення продукту і виробником, і споживачем, **суб'єкта управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як їх консолідовану скоординовану керівну систему, уособлену в менеджменті підприємства, яка виробляє стратегічні і тактичні управлінські рішення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.** Ознаки споживача як суб'єкта управління подано у підрозділі 1.2. При цьому суб'єкт управління повинен управляти конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням інтересів основних користувачів інформації, обмежуючи доступ до неї одних (конкурентів) та створюючи достатнє інформаційне забезпечення для інших (інвесторів, кредиторів, партнерів). Суб'єкт управління має можливість використовувати увесь спектр перспективних управлінських технологій, пов'язаних з формуванням конкурентних переваг при створенні і збуті продукції, формуванні засад інноваційного розвитку, у т. ч. креативної мережі, забезпеченні гнучкості підприємства як відкритої економічної системи, тощо.

**Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства** доцільно вважати бізнес-процес створення і збуту продукту (упродовж його життєвого циклу), який розвивається на основі системи знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту і може мати міжгалузевий характер.

Схему взаємодії суб'єкта і об'єкта управління конкурентоспроможністю підприємства подано на рис. 2.10.

Обов'язковий атрибут реалізації системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства – **забезпечення надійного зворотного зв'язку**, який може сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, обґрунтованість яких збільшує або зменшує відхилення дійсних значень величини, що регулюється, від заданого значення.

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємств. Витоки стратегічного управління сягають середини ХХ ст., коли було опубліковано праці А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших всесвітньовідомих фахівців, які виробили основи існуючої нині методології

стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, а нішні досягнення у сфері формування методології (з урахуванням сьогоdnішніх реалій і перспектив розвитку світового господарства) пов'язуються з працями науковців, згаданих при дослідженні еволюції теорії конкурентних переваг у підрозділі 1.3.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.10. Схема взаємодії суб'єкта і об'єкта управління конкурентоспроможністю підприємства

Зважаючи на багаточисельність трактувань стратегії (і стратегії конкурентоспроможності зокрема), які відрізняються за ступенем узагальнення (конкретизації) сутнісних ознак стратегії, **окреслимо стратегію конкурентоспроможності як комплекс підходів і заходів, які виробляються на альтернативній основі менеджментом підприємства для досягнення мети управління конкурентоспроможності**

**роможністю підприємства.** Таке визначення стратегії ґрунтується на постулаті теорії управління щодо необхідності прийняття управлінських рішень на основі вибору однієї з можливих альтернатив

Поняття стратегії конкурентоспроможності та стратегії конкуренції некоректно ототожнювати. Під стратегією конкуренції розуміють, як правило, комплексний план дій для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі на конкретному сегменті ринку окремою стратегічною одиницею бізнесу. Отже, стратегія конкуренції – це другий (нижчий) рівень ієрархії стратегій, а першим (найвищим) рівнем є корпоративний. Традиційно вважається, що формування конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності – це прерогатива стратегії конкуренції, однак таке твердження видається хибним, оскільки обмежує сферу можливого формування конкурентних переваг. Серед завдань стратегії корпоративного рівня теж виокремлюються аспекти конкурентоспроможності підприємства (корпорації), оскільки уміння управляти об'єднаними видами діяльності, забезпечення координації різних видів бізнесу, встановлення інвестиційних пріоритетів потребує формування ексклюзивних управлінських інновацій. Вони повинні будуватися за знанні інноваційного та інвестиційного менеджменту, умінні використовувати фінансові інновації, технології ризик-менеджменту і на основі цього забезпечувати гнучкість підприємства як важливу складову управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукова думка виділяє кілька варіантів класифікації стратегій конкуренції. Класик менеджменту М. Портер вперше виділив основні їх типи, виходячи з необхідності подолання підприємствами п'яти сил конкуренції: конкуренти в галузі, покупці, постачальники, потенційні конкуренти, товари-замінники<sup>179</sup>. Цей підхід отримав загальне схвалення і упродовж тривалого часу був надійною основою для практичного менеджменту, а основні типи стратегій конкуренції М. Портер сформулював так<sup>180</sup>:

- лідерство на основі зниження витрат;
- лідерство на основі диференціювання;
- фокусування.

За науковим висновком М. Портера, підприємство, з метою досягнення успіху в конкурентній боротьбі, повинно сконцентруватися на одному з варіантів стратегії, однак практика успішних підприємств (насамперед японських) підтвердила можливість поєднання кількох варіантів стратегії конкуренції, наприклад, диференціювання і цінового лідерства.

---

<sup>179</sup> Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – С. 21.

<sup>180</sup> Там само, с. 51.

Новітні наукові здобутки теоретиків і практиків стратегічного управління пов'язуються з обґрунтуванням можливостей формування стратегії конкуренції поза конкурентним полем (поза «червоним океаном») і створення так званого «голубого океану» на основі створення нових ринків<sup>181</sup>. Такий підхід базується на об'ємному стратегічному мисленні, прогнозуванні динаміки конкурентного середовища і формуванні нових потреб на основі інноваційного типу поведінки. Його можна назвати діяльністю поза сферою конкуренції.

У. Т. Робінсон виокремлює такі стратегії конкуренції:

- піонер;
- швидкий послідовник;
- запізнілий новачок.

За Р. Е. Майлзом і С. С. Сноу стратегії конкуренції в бізнесі об'єднано у такі групи<sup>182</sup>:

- розвідник;
- захисник;
- аналітик;
- консерватор.

Я. Гордон виокремлює такі стратегії конкуренції:

- піонерство;
- швидке суперництво;
- повільне суперництво;
- опір.

А. Ю. Юданов<sup>183</sup>, використовуючи термінологію теоретиків конкуренції Л. Г. Раменського і Х. Фрізевінкеля, виділив чотири типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які є в розпорядженні підприємства:

- віолентна (силова);
- комутантна (приспосовницька);
- патієнтна (нішова);
- експлерентна (піонерська).
- За А. Сливотскі, існує п'ять стратегічних виборів ділової моделі<sup>184</sup>:
- вибір клієнтів: чиї потреби задовольняти, чиї не задовольняти і чому;
- пропозиція унікальної цінності для клієнта: чому клієнт купуватиме саме цей товар;

<sup>181</sup> Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана Пер. с англ. – М.: НИППО, 2005. – С. 4–8.

<sup>182</sup> Средства содействия реализации нового продукта // <http://marketologu.ru/new/20.htm>

<sup>183</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Гном-пресс, 1998. – С. 96–257.

<sup>184</sup> Нові методи стратегічного мислення. Інавгураційна лекція А. Сливогоцького в Києво-Могилянській академії, 1 вересня 2001 р. / <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>

- спосіб повернення капіталу (прибуткова модель): як створюватиметься прибуток разом з клієнтом;
- стратегічний контроль: як охоронятиметься прибуток від тиску конкурентів і зростаючої ваги покупців;
- формування профілю: що залишити функцією підприємства, і що робити у співпраці з іншими.

При цьому А. Сливотські загострює увагу на пріоритеті винахідливості не стосовно товару й процесу виробництва (хоча це теж важливо), а винахідливості в оновленні бізнес-моделей. Отже, з такого бачення можливо підтвердити висновок, зроблений у підрозділі 1.2, стосовно пріоритетності управлінських інновацій при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств.

Детальніше питання побудови стратегії конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційного підходу до її формування буде розглянуто в розділі 6.

Під тактикою конкуренції найчастіше розуміють сукупність моделей і відповідних їм прийомів конкурентної поведінки, які обирає і практично використовує суб'єкт господарювання проти представників зовнішнього оточення і за допомогою яких він реалізує накреслену стратегію<sup>185</sup>. Таке визначення, запропоноване Ю. Б. Рубіним, потребує суттєвого доповнення аспектами управління чинниками внутрішнього середовища підприємства (ресурсного підходу), які, поряд з можливостями маркетингового підходу, створюють потенціал конкурентоспроможності підприємства.

На відміну від стратегічних заходів, тактичне управління конкурентоспроможністю охоплює комплекс поточних дій, які деталізують і конкретизують стратегію конкуренції до рівня техніко-економічних, фінансових та організаційних показників, які використовуються в системі поточного управління підприємством. На жаль, дослідження управлінської практики вітчизняних підприємств демонструють відсутність дієвих механізмів перетворення стратегічних завдань в плани поточної (повсякденної) діяльності підприємства і його структурних підрозділів. Недосконалість процедури структурування стратегічних завдань та відсутність досконалої системи вертикальних і горизонтальних комунікацій часто призводить до отримання незадовільних результатів в системі управління загалом, а обґрунтована стратегія конкурентоспроможності залишається «проголошенням добрих намірів». Такі прогалини в технологіях управління можуть призводити до зневіри до стратегічного управління в цілому.

<sup>185</sup> Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 5 (20). – С. 6–10.

Узагальнення теоретичних досліджень, а також практика господарювання успішних підприємств підтверджує, що **досягнення успіху в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови формування і впровадження моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах**. Таке бачення проблеми потребує особливої уваги до формування інновацій у сфері управління, які мають самостійне значення, а також формують базис, у т. ч. і мотиваційне середовище, для створення всіх інших типів інновацій. Конкурентні переваги, засновані на знаннях про побудову системи зв'язків з клієнтами, формування репутації підприємства, брендингу, удосконалення бізнес-процесів, забезпечення гнучкості і фінансової стійкості, а також безліч інших конкурентних переваг у сфері управління, за своєю значущістю випереджують технологічні ноу-хау, оскільки не можуть однозначно копіюватися іншими підприємствами. Це свідчить про високий рівень надійності і стійкості таких нововведень. А. Слівотські підкреслює, що у минулому найважливіші економічні інновації стосувалися товару і процесу виробництва, а сьогодні – оновлення ділових моделей<sup>186</sup>.

У процесі продукування управлінських інновацій, які є основою конкурентних переваг, відбувається зміщення центрів значущості: від класичних, типових технологій до новаторства і творчості в управлінні, що дає змогу формувати ексклюзивні конкурентні переваги на основі виявлення додаткових зовнішніх і внутрішніх можливостей і організаційних ресурсів. Вони можуть приймати такі форми:

- обґрунтування процесів злиття, поглинання, формування стратегічних альянсів;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом подрібнення (зменшення);
- якість формування і оптимізації портфеля, обґрунтування і вибір часу диверсифікації;
- пошук альтернативних джерел сировини (вигідніший варіант доступу до сировини);
- інновації в бізнес-процесі, особливо в бізнес-процесі, який має міжгалузевий характер;
- ексклюзивні способи співпраці зі споживачами, прогнозування нових потреб;
- методи впливу на канали розподілу і формування дистриб'юторської мережі;
- управління гнучкістю підприємства (гармонізація виробничого, інвестиційного та фінансового планування, страхування ризиків, можливості припинення проектів, перенесення їх термінів тощо);

---

<sup>186</sup> Нові методи стратегічного мислення (інавгураційна лекція Андріяна Сливоцького в Києво-Могилянській академії 1 вересня 2001 р.) / <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>



- побудова додаткових бар'єрів для вступу нових конкурентів на конкретний сегмент ринку;
- формування дієвого мотиваційного середовища, в першу чергу – для інноваційної діяльності;
- формування креативної мережі;
- обґрунтування пріоритетів діяльності та доцільності використання аутсорсингу;
- розроблення і реалізація рекламних кампаній, брендинг;
- прогнозування краще від конкурентів можливих змін конкурентного середовища і запобігання на цій основі можливих ризиків.

Такий перелік управлінських інновацій, безумовно, дає змогу зробити висновок, що вони є найвагомим джерелом конкурентних переваг, і **домінанту розвитку систем управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно перемістити в механізм створення і реалізації управлінських інновацій, які базуються на функціонуванні креативної мережі.**

Визначаючи підґрунтям формування конкурентних переваг спільний пролонгований досвід поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку (рис. 2.9), доцільно окреслити пріоритетні блоки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Їх сформовано на основі виявлення тенденцій розвитку парадигми управління в цілому і управління конкурентоспроможністю зокрема, це – стратегічне спрямування діяльності; пріоритет розвитку персоналу; управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою.

**Блок 1 «Стратегічне спрямування діяльності»** виділено у якості першого пріоритету управління конкурентоспроможністю підприємства, виходячи з розгляду підприємства як підсистеми конкурентного середовища, а також динамічних процесів, що в ньому відбуваються (у т. ч. пов'язані з глобалізацією).

Відомий фахівець у сфері міграції цінності і капіталу А. Сливотскі підкреслює, що зберігати прибутковість на сьогодні набагато важче, ніж десять, п'ятнадцять і двадцять років тому, оскільки правила економічної гри в бізнесі істотно змінилися<sup>187</sup>. А. Сливотскі вважає, що підприємство може забезпечити успіх у майбутньому при акцентуванні уваги на трьох основних питаннях: де можливо створити прибуток у нашій галузі в майбутньому; які зміни серед покупців (клієнтів) впливатимуть на це; якою повинна бути наступна ділова модель, щоб досягти цих прибутків і зберегти їх від

<sup>187</sup> Нові методи стратегічного мислення. Інавгураційна лекція А. Сливоцького в Києво-Могилянській академії, 1 вересня 2001 р. / <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>

конкурентів при зростанні ваги покупців. При цьому найважчим є завдання у розумінні змін клієнтури з метою запобігання міграції капіталу<sup>188</sup>.

Такі погляди повною мірою узгоджуються з новою парадигмою стратегічного управління, яка визначає пріоритетом конкуренцію за майбутнє. У цьому контексті важливо забезпечувати стратегічне ситуаційне випередження, яке може реалізуватися у кілька способів:

- випередження споживацьких очікувань і формування нових потреб і ринків;
- утримування споживачів шляхом їх залучення до творення продукту і, відповідно, споживацької складової спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення тимчасової монополії у конкретному сегменті ринку;
- захоплення ринкової влади в мережах підприємств (ланцюгах створення цінності, ланцюгах поставок);
- реалізація нових ініціатив співробітництва;
- створення позитивного іміджу на привертання на його основі нових споживачів.

Дослідження новітніх тенденцій теорії і практики управління у сфері формування конкурентних переваг показує **нарощування потужних теоретичних підвалин, які забезпечують переростання проблематики управління ресурсами в управління знаннями**. Дійсно, побудова управлінських інновацій та їх реалізація в стратегії конкурентоспроможності повною мірою визначається рівнем професіоналізму управлінців, а також знаннями, сформованими і набутими персоналом підприємства. Спільний пролонгований досвід як підґрунтя управління конкурентоспроможністю тісно пов'язаний з процесом продукування, поширення та абсорбції інновацій (продуктових, технологічних, управлінських), які й фокусуються в конкурентних перевагах.

Отже, пріоритет управлінської діяльності – формування мотиваційного середовища, яке б спонукало до набуття нових знань та їх акумулювання в ключових компетенціях. З іншого боку, використання коригованого типу управління та ситуаційного підходу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, що обумовлюється динамічністю конкурентного середовища, передбачає формування нових знань до моменту впровадження та оцінювання стратегії з метою її уточнення чи перегляду. Таке розуміння стратегічного процесу підводить до висновку, що **розробка і реалізація стратегії конкуренції супроводжується перманентним процесом навчання, розвитку**

---

<sup>188</sup> Нові методи стратегічного мислення. Інавгураційна лекція А. Сливоцького в Києво-Могилянській академії, 1 вересня 2001 р. / <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>.

**персоналу і формуванням дієвої креативної мережі, а якість стратегії залежить від ефективності мотиваційних, організаційних та фінансових механізмів розвитку персоналу.**

**Блок 2 «Пріоритет розвитку персоналу»** виділено з огляду на необхідність урахування новітніх тенденцій розвитку теорії і практики менеджменту, а також очевидність сприйняття персоналу як основного джерела конкурентних переваг.

Упродовж десятиліть у корпоративному середовищі поширилися різноманітні варіанти стратегій, акцентовані переважно на низькі витрати виробництва, технологічні інновації, матеріальні ресурси. Однак сьогодні такі позиційні стратегії не можуть гарантувати тривалого успішного функціонування без урахування пріоритету персоналу як основного джерела конкурентних переваг, що ми обґрунтовували у своїх дослідженнях<sup>189</sup>, а також комплексу соціальних здібностей організації, описаних Дж. Б. Барнеєм<sup>190</sup>, М. А. Петерафом<sup>191</sup>, Дж. Пфедфером<sup>192</sup>. Дійсно, реалізація цих ідей, що формуються на базі ресурсного уявлення про конкурентні переваги, може створити стабільне джерело динамічних конкурентних переваг, побудоване на управлінні знаннями і корпоративній культурі. Окремі автори стверджують, що корпоративна культура може диктувати вибір стратегії, обумовленої унікальними характеристиками компанії<sup>193</sup>, а Х. Шварц і С. М. Девід<sup>194</sup>, а також Дж. Б. Барней<sup>195</sup> підкреслюють, що за умови домінування стратегії над культурою може утворитися конкурентний недолік.

---

<sup>189</sup> Тарнавська Н. Управління безперервним розвитком персоналу як засіб формування конкурентних переваг організації // Вісник ТАНГ. – 2003. – № 5/2. – С. 78–81; Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV)/ НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М. І. Долішній. – Львів: 2002. – С. 88–96; Тарнавська Н. Стратегічні пріоритети інвестиційної політики фірми в контексті європейських інтеграційних процесів // Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти. Мат-ли IV міжн. наук. конф., 14–16 вересня 1999 р. – С. 298–299.

<sup>190</sup> Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997; Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 1991. p. 99–120.

<sup>191</sup> Peteraf, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a recourse-based view. *Strategic Management Journal*, 1993, № 14, p. 179–191.

<sup>192</sup> Pfeffer, J. *Competitive Advantage through People*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

<sup>193</sup> Barney, J. B. Organizational culture: can it be a sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1986, № 11 (3), p. 656–665; Prahalad, C. K. & Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, № 68 (3), p. 79–91; Kotter, J. P. & Heskett, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992; Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 1992, № 70 (2), p. 57–69; Thompson A. A. & Strickland, A. J. III *Strategic Management*, 8<sup>th</sup> edn. IL: Irwin, 1985.

<sup>194</sup> Schwartz, H. & David S. M. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 1981, Summer, p. 30–48.

<sup>195</sup> Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

Автор уже зазначав, що у стратегічному аспекті інновації, що стосуються розвитку здібностей людини, її потенціалу, цінностей (human skills), мають пріоритетне значення порівняно з інноваціями у сфері удосконалення властивостей продукції, технології і організації виробництва (technical skills), тобто персонал є найстабільнішим джерелом конкурентних переваг, а ноу-хау у галузі персоналу – найзахищенішими і найнадійнішими<sup>196</sup>. Персонал як основне джерело конкурентних переваг потребує пріоритетного інвестування, у зв'язку з чим «Motorola», наприклад, витрачає майже 100 млн. дол. за рік на навчання персоналу і тренінги, при цьому отримуючи дохід 3 дол. на кожний вкладений в персонал долар<sup>197</sup>.

Аналіз управлінської практики засвідчує, що сьогодні 70% технічних ідей і ноу-хау копіюється конкурентами-послідовниками протягом одного року<sup>198</sup>, що обмежує можливість створення довготермінових конкурентних переваг. В результаті цього пріоритетним об'єктом управління стають компетенції, носіями яких є персонал.

Персонал, на відміну від інших ресурсів підприємства, має складну систему характеристик і якостей, серед яких переважають соціально-психологічні. Практика підтверджує, що прогнозування реакції персоналу на майбутні зміни в організації можливе з високим рівнем невизначеності, тому персонал вважається доволі ненадійним елементом прогнозування і планування. Саме тому сучасна західна, а останнім часом і вітчизняна, **теорія і практика менеджменту стрімко розвивається у напрямі взаємодії і взаємопроникнення з психологією і соціологією**. З іншого боку, дієве мотиваційне середовище може сформувати досить стабільний потік нововведень для удосконалення діяльності підприємства. Узагальнення передового світового досвіду дає змогу констатувати, що в розвинутих країнах світу теоретичні проблеми та прикладні аспекти поведінкової школи менеджменту є найактуальнішими, і ніяка інша з відомих сьогодні шкіл менеджменту не має вагоміших, значніших та чисельніших досліджень і позитивних результатів щодо підходів до побудови ексклюзивних конкурентних переваг. Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що згадана тенденція буде зберігатися тривалий період часу, а зростаючий зв'язок з психологією і соціологією можна розглядати як розширення підґрунтя для мотивації персоналу на даному етапі розвитку теорії і практики менеджменту. Однак, незважаю-

---

<sup>196</sup> Тарнавська Н. Стратегічні пріоритети інвестиційної політики фірми в контексті європейських інтеграційних процесів // Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти. Мат-ли IV міжн. наук. конф., 14-16 вересня 1999 р. – С. 298–299.

<sup>197</sup> Корпорация «без центра» // <http://www.management.com.ua/strategy/str102.html>

<sup>198</sup> Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация // [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml)

чи на актуальність і успішне вирішення таких питань в сучасному зарубіжному менеджменті, вітчизняні підприємства змушені вирішувати переважно нагальні, поточні питання, а стратегічні завдання мотивації та соціально-психологічні аспекти управління через значну кількість об'єктивних і суб'єктивних причин відсуваються на другий план.

Теорія і практика управління пропонує різноманітні підходи до побудови мотиваційних систем, однак у кожній конкретній ситуації перед керівництвом постає завдання розроблення оригінальної системи винагород, орієнтованої на пріоритет стратегічних завдань. Дієвість системи мотивації проявляється у рівні реалізації трудового (творчого) потенціалу працівників і є одним з критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили<sup>199</sup>. У процесі побудови (удосконалення) мотиваційних систем першочерговою проблемою є поєднання очікувань підприємства і конкретного працівника, а також досягнення повної реалізації можливостей (потенціалу) працівників та їх розвиток.

Вагому роль у забезпеченні ефективності системи мотивації відіграє розуміння керівництвом підприємств важливості і необхідності здійснення пріоритетних інвестицій в персонал. Ця проблематика нова для вітчизняної економічної науки, а категорія «інвестиції в персонал» не має однозначного трактування не лише в українській, а й у зарубіжній науковій літературі. Аналіз результатів теоретичних і прикладних досліджень у цій сфері показав, що фахівці по-різному підходять до окреслення меж і змістового наповнення інвестицій в персонал. Так, окремі науковці серед витрат на розвиток людських ресурсів (інвестицій в людину) на макрорівні виділяють витрати на освіту й охорону здоров'я, професійну підготовку, мобільність робочої сили, виховання і догляд за дітьми, пошук економічно значущої інформації тощо.

Інвестиції в персонал на рівні підприємства, як правило, включають виділені кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовку, отримання нового фаху та деякі інші види витрат, що демонструє спрощений підхід до вирішення цього складного питання.

**Блок 3 «Управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою»** має пріоритетне значення в управлінні конкурентоспроможністю з огляду на зростаючий динамізм конкурентного середовища та необхідність оперативного реагування на його зміни, а також зміни внутрішнього середовища, для забезпечення умов успішного функціонування суб'єкта господарювання.

У контексті досліджуваної проблематики актуальне питання співвідношення понять гнучкості, адаптивності і стійкості підприємств у

---

<sup>199</sup> Тарнавська Н. Основні тенденції розвитку менеджменту в Україні // Україна на порозі XXI століття: економіка, державність. Збірник наукових праць за матеріалами міжн. науково-практ. конф., 30-31 березня 2000 р., Вінниця, 2000. – С. 10.

конкурентному середовищі, причому значна кількість дослідників не бачать суттєвих відмінностей між ними. Так, під гнучкістю найчастіше розуміють можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази; під гнучкістю об'єкта – внутрішньо притаманну йому властивість реагувати на зовнішні впливи (середовище) без докорінних структурних змін, а під гнучкістю потенціалу підприємства – властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану до іншого з мінімальним втратами і витратами при виконанні чергового завдання або нової функції<sup>200</sup>. На основі таких тверджень В. М. Самочкін робить висновок, що під гнучкістю доцільно розуміти властивість, яка характеризує можливість переорієнтації системи, тобто її пристосування до оточуючого середовища<sup>201</sup>. Таке розуміння гнучкості містить ряд раціональних моментів, однак не може вважатися коректним через виключення змін матеріально-технічної бази підприємства зі сфери управління його гнучкістю.

Нині в наукових джерелах використовуються різноманітні фрагментарні ознаки гнучкості підприємства, наприклад:

- фінансова гнучкість як здатність підприємства зібрати достатній капітал для задоволення своїх потреб при можливості виникнення у майбутньому різноманітних непередбачуваних витрат;
- гнучкість ціни як величина, обернена до еластичності<sup>202</sup>.

Під адаптивністю найчастіше розуміють процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються, а під адаптацією – процес пристосування будови і функцій системи до умов зовнішнього середовища<sup>203</sup>. Отже, підприємство як відкрита економічна система повинно мати здатність, з одного боку, до гнучкості і адаптації, а з іншого – до підтримування стану рівноваги.

В. Г. Валиулін необґрунтовано вважає гнучкість однією з властивостей адаптації<sup>204</sup>, хоча погоджується з тезою про адаптацію як пристосування підприємства як системи до реальних умов. Цей науковець вважає, що гнучкість підприємства до потреб ринку – це своєчасний перехід на виробництво нових або покращення якісних характеристик вже освоєних видів продукції з мінімальними витратами, а гнучкість до нововведень – це здатність до сприйняття науково-технічних розробок

<sup>200</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 14.

<sup>201</sup> Там само.

<sup>202</sup> Валиулин В. Г. Категория экономической адаптации и ее содержание. – Вестник Челябинского университета. Серия 8 «Экономика. Социология. Социальная работа». - 2001. – № 1 (3). – С. 65–68.

<sup>203</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 14.

<sup>204</sup> Валиулин В. Г. Категория экономической адаптации и ее содержание. – Вестник Челябинского университета. Серия 8 «Экономика. Социология. Социальная работа». – 2001. – № 1 (3). – С. 65–68.

з метою підвищення якісних параметрів виробничого потенціалу і продукції, що виробляється<sup>205</sup>. Перше з наведених визначень гнучкості – спрощене і обмежене розуміння гнучкості підприємства як економічної системи: здатність до продуктової (товарної) адаптації є, по суті, аналогом поняття виробничої гнучкості і не охоплює проблем забезпечення довготривалого функціонування підприємства. Друге з наведених визначень більшою мірою відповідає сучасному розумінню гнучкості як засобу забезпечення конкурентоспроможності підприємств, однак не відповідає вимогам розуміння їх стратегічної гнучкості.

Поняття стійкості підприємства найчастіше пов'язується із забезпеченням рівноважного стану функціонування і формалізується у відомих фінансових показниках. Можна погодитися з думкою О. Н. Воробйової, що фінансова стійкість підприємства – це його здатність функціонувати у станах, близьких до рівноваги, за наявності постійного зовнішнього і внутрішнього впливу; це такий стан підприємства, при якому воно є ліквідним, платоспроможним і має достатньо засобів для успішного функціонування<sup>206</sup>.

Найбільшою мірою сутність гнучкості підприємства розкривається О. Б. Чернегою, яка справедливо підкреслює, що гнучкість в умовах наростаючої конкуренції – ключова характеристика підприємства, яка забезпечується менеджментом. До параметрів гнучкості О. Б. Чернега включає лише такі: гнучкість робочої сили (висока кваліфікація, здатність до адаптації, багатопрофільність); диференціація системи оплати праці і вплив зміни кон'юнктури на кількість робочих годин і оплату за них; гнучкість організаційної поведінки, яка проявляється у здатності до економії часу, простору, витрат, використанні нових підходів до управління запасами, результативності реакції у зв'язку зі зміною ринкової ситуації і діями конкурентів; відповідність організаційної форми стратегії підприємства<sup>207</sup>. Однак таке визначення не дає чіткої відповіді на питання, чи можливо називати аспектом гнучкості зміни бізнес-процесу, технології, які не призводять до втрати суб'єктом господарювання свого статусу.

Виходячи з таких міркувань, під **гнучкістю будемо розуміти здатність підприємства як відкритої економічної системи успішно функціонувати в конкурентному середовищі на основі підтримування стану відносної динамічної рівноваги, впроваджуючи продуктові, технологічні, фінансові і управлінські інновації, які не передбачають зміни його організаційного статусу.**

<sup>205</sup> Валиулин В. Г. Категория экономической адаптации и ее содержание. – Вестник Челябинского университета. Серия 8 «Экономика. Социология. Социальная работа». – 2001. – № 1 (3). – С. 65–68.

<sup>206</sup> Воробьева Е. Н. Устойчивость субъекта хозяйствования в экономике конкуренции // Проблемы современной экономики / <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid==20843>

<sup>207</sup> Чернега О. Б. управління підприємством в умовах конкуренції. Дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук. – Донецьк, 2001. – С. 42.

Актуалізація проблеми управління гнучкістю пов'язується з розглянутими у попередньому розділі тенденціями розвитку інноваційних процесів, насамперед – скороченням життєвого циклу продукції, зменшенням серійності виробництва та наростанням його індивідуалізації, а також появою новітнього управлінського інструментарію, який дає змогу успішно поєднувати виробниче, фінансове та інвестиційне планування діяльності підприємств.

Запорукою реалізації зазначених пріоритетних блоків управлінських завдань є формування креативної мережі (рис. 2.9) та мотивація розвитку інноваційного типу діяльності.

## **2.4. Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств**

За результатами дослідження «Bain & Company», найбільш ефективні і популярні інструменти управління компаніями (Management Tools) упродовж останніх семи років у США – стратегічне планування (використання у 89% компаній), формування місії і бачення бізнесу (використання у 85% компаній) і бенчмаркінг (використання у 76% компаній)<sup>208</sup>. Проведені цією ж компанією дослідження управлінського інструментарію, впровадженого в практику 708 суб'єктів бізнесу Північної і Південної Америки, Європи, Азії і Африки, і здійснені за критеріями затребуваності цього інструментарію вищим менеджментом та можливістю вимірювання показали прагнення використовувати підходи, що сприяють відточуванню стратегій і підготовці менеджерів до просування вперед (станом на початок 2003 року). Однак на початок 2004 року до згаданих інструментів управління приєдналися й ті, що сприяють визначенню ринків і покращенню відносин з клієнтами. При цьому такі інструменти, як стратегічне планування і побудова ключових компетенцій, постійно присутні у верхній частині списку, починаючи з 1993 року<sup>209</sup>. Релевантність вибору, за висновками експертів, становить 95%, а оцінювалася вона за доступністю інформації та тенденціями використання інструментів управління, числом згадувань про інструментарій в літературі, думкою вищих керівників компаній і професорів з провідних бізнес-шкіл, а також думкою самих експертів (рис. 2.11).

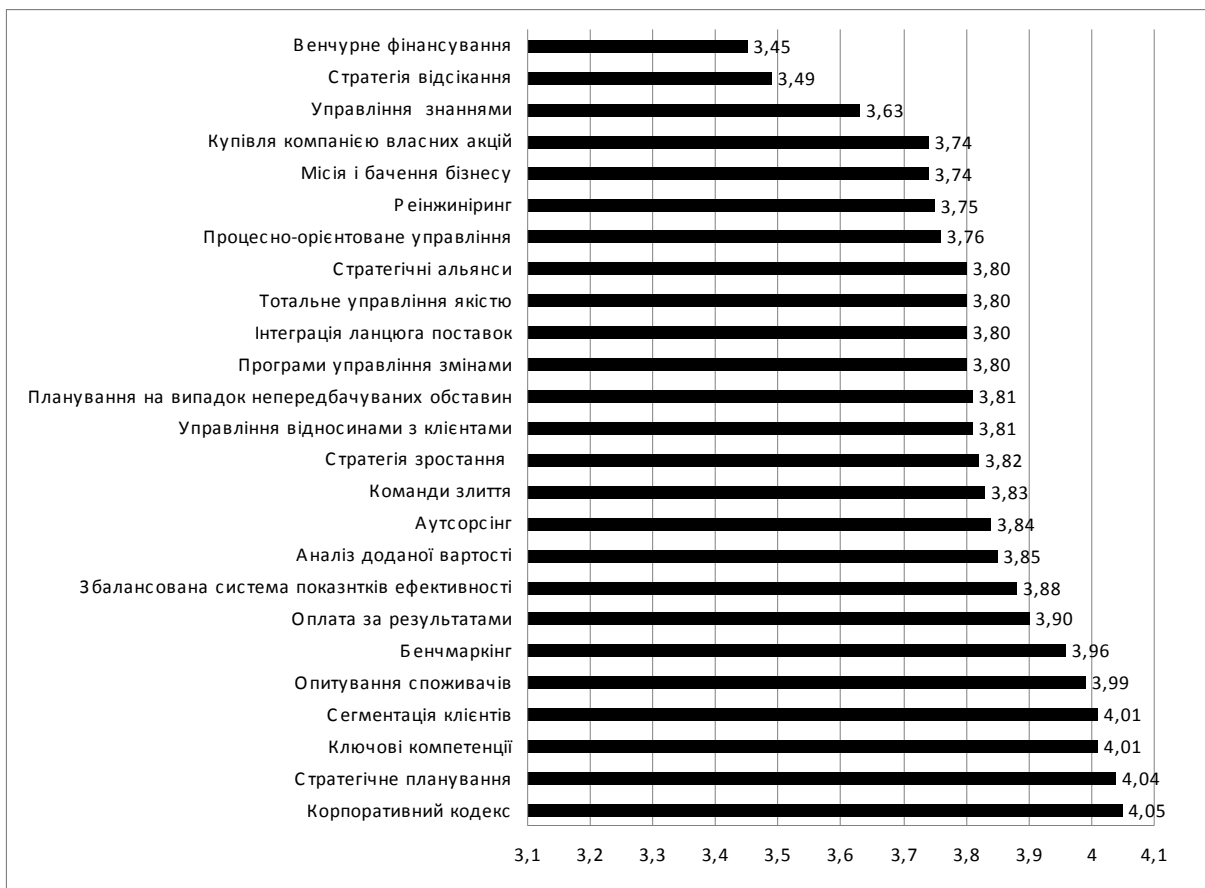
Трансформація об'єктивних умов функціонування організації та зміна її природи зумовили необхідність перегляду основних поглядів на формування системи управління нею. У табл. 2.7 пропонується узагальнений варіант напрямів трансформації управління на рівні суб'єкта господарювання, причому перші 12 пунктів презентують точку зору

<sup>208</sup> Лучшие инструменты управления компанией / <http://www.v-ratio.ru/>

<sup>209</sup> Там само.



Б. З. Мільнера<sup>210</sup>, наступні 13-19 – прогнози К. К. Прахалада і В. Рамасвами<sup>211</sup>, здійснення яких матиме, на думку цих науковців, революційне значення у формуванні новітньої теорії управління. Поділяючи думку щодо сформульованих згаданими вченими критеріїв змін та їх характеристик, автор вважає за необхідне доповнити їх пунктами 20-26, які презентують ознаки організації нового типу (табл. 2.7).



Джерело: Лучшие инструменты управления компанией / <http://www.v-ratio.ru/>

Рис. 2.11. Рейтинг сучасного управлінського інструментарію за п'ятибальною шкалою оцінювання

Отже, в табл. 2.7 подано основні прогнози розвитку сучасної парадигми управління, які враховують зміну природи організації і будуть використовуватися при формуванні концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. Вони повністю узгоджуються з теоретичними висновками, зробленими у розд. 1.

<sup>210</sup> Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 268.

<sup>211</sup> Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Михайла Сливозького. – К.: Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція „Стандарт»»), 2005. – С. 227.

Таблиця 2.7

## Основні напрями зміни об'єктів впливу в моделях управління

Об'єкт змін	Класична модель управління	Перспективна модель управління
1	2	3
1. Організація	Ієрархія	Мережа
2. Структура	Самодостатність	Взаємозалежність
3. Очікування працівників	Задоволення насущних потреб	Якісне зростання персоналу
4. Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
5. Робоча сила	Однорідна	Належність до різних культур
6. Робота	Індивідуальна	Групова
7. Ринки	Внутрішні	Глобальні
8. Вигоди	Вартість	Час
9. Орієнтація	Прибутки	Споживачі
10. Ресурси	Капітал	Інформація
11. Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів
12. Якість	Досягнення запланованого	Безкомпромісне досягнення можливого
13. Одиниця аналізу	Компанія	Розгалужена мережа
14. Одиниця вартості	Товари або послуги	Спільно створений досвід
15. Погляд на інфраструктуру	Фізичні і фінансові активи	Доступ до ресурсів: знання і мережі
16. Види обмежень	Юридичні обмеження	Стратегічні і функціональні обмеження
17. Природа обмежень	Фіксована	Така, що розвивається
18. Природа і мета взаємодії	Заснована на транзакції Максимізація частки власного інтересу в кожній транзакції Мета: бути ефективним у відомій грі	Низка транзакцій та спільного творення досвіду Максимізація частки спільного інтересу та власного інтересу Мета: гра повинна продовжуватися і розвиватися
19. Визначення інвестора	Визначені зацікавлені сторони	Всі сторони
20. Споживач	Об'єкт впливу	Співтворець продукту і бізнес-процесу
21. Цільовий ринок	Фіксований сегмент з певним числом споживачів	Індивідуалізований споживач
22. Джерело інновацій	Виробник	Виробник і споживач
23. Формування інтелектуального капіталу	В межах організації	За участю споживача (споживацька компонента)

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
24. Персонал	Затратний фактор	Адаптація до особистості як основного ресурсу і джерела конкурентних переваг
25. Конкурентний простір	Навколо підприємства	Навколо споживача
26. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Співвідношення: ефект споживача / затрати виробника і споживача	Багатокритеріальне оцінювання залежно від користувача інформації

Ефективні управлінські моделі, які в умовах сьогодення розглядаються як організаційно-управлінські інновації і вважаються вже класичними, однак плідними для використання в управлінні інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю підприємства, такі:

**1. Управління за цілями** – підхід, зорієнтований на досягнення запланованих результатів, хоча динамічність зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності організації обмежують ступінь і часові межі параметрів сформульованої мети. При формулюванні мети важливе кількісне її представлення для забезпечення подальшого чіткого структурування та доведення конкретизованих завдань до всіх залучених ланок. При цьому цілі найчастіше визначаються такими показниками: зростання ринкової частки підприємства; рівень прибутковості; фінансові показники (як правило, в особливо ризикових сферах діяльності); показники інноваційної діяльності тощо. Принцип ієрархічності передбачає побудову «дерева цілей» і забезпечення узгодженості та усунення конфлікту цілей і завдань на всіх рівнях структурування основної мети.

Запропонований нами підхід до формулювання цілей діяльності, що передбачає подальше просування бізнес-процесу створення продукту в бік споживача і формалізований у частці доходів споживача, що припадає на продукцію даного суб'єкта господарювання, передбачає трансформацію акцентів при побудові «дерева цілей», у т. ч. й з урахуванням конкурентоспроможності цього суб'єкта.

В умовах сьогодення підхід до управління за цілями тісно переплітається з іншими ринково орієнтованими управлінськими підходами.

**2. Управління за слабкими сигналами** – підхід до розроблення і реалізації управлінських рішень з метою своєчасної адаптації або своєчасного реагування суб'єкта господарювання на зміну конкурентного середовища за умови наявності попередньої (неповної, мінімальної) інформації, яку називають слабкими сигналами у реальному масштабі часу. Управління за слабкими сигналами здійснюється в умовах парадоксу наявності достатнього числа різноманітних методів прогно-

зування і відсутності повної (достатньої) і надійної інформації для прийняття рішень. Вперше цей підхід описав І. Ансофф<sup>212</sup>, а складовими управління за слабкими сигналами є<sup>213</sup>: 1) спостереження за зовнішнім середовищем господарювання; 2) визначення відносної інтенсивності сигналів про можливість його змін; 3) зменшення зовнішньої стратегічної вразливості підприємства; 4) підвищення гнучкості процесів приймання та реалізації управлінських рішень; 5) розроблення підготовчих планів і здійснення попередніх заходів; 6) формування планів і реалізація практичних заходів щодо адаптації до можливих перетворень ринкового оточення.

За нинішніх реалій в економіці України, коли відбуваються швидкі і несподівані зміни у ринковому середовищі, розвиток методології управління за слабкими сигналами набуває особливої актуальності, оскільки потребує розроблення рішень при скороченні часових інтервалів між появою слабких сигналів, формулюванням (окресленням) проблемної ситуації і необхідністю внесення змін у плани діяльності організації. Загальноновизнаним є твердження про принципове значення фактора часу у конкурентній боротьбі, тому сучасний механізм управління повинен володіти методами виявлення перших, ще не окреслених ознак майбутньої проблемної ситуації з метою розроблення превентивних засобів реагування чи впливу. Враховуючи новизну, невідпрацьованість методичних основ та складність проблематики управління за слабкими сигналами, інформаційними джерелами про них можна вважати публікації Міжнародного Центру перспективних досліджень «Квартальні передбачення», «Перспективні дослідження», результати конкурентної розвідки підприємства та інші власні ринкові дослідження.

**3. Управління знаннями (Knowledge Management)** – підхід, пов'язаний з управлінням процесом продукування і використання знань та ефективним використанням інтелектуального капіталу. Важливі аспекти управління знаннями – генерування ідей і продукування інновацій, управління персоналом та оптимізація інвестицій в персонал, превентивний розвиток персоналу, створення креативної мережі, мотивація до інноваційної діяльності та перетворення організацій в такі, що самонавчаються.

У цьому контексті закономірним може бути висновок про наявність тісного зв'язку між процесом формування конкурентних переваг та менеджментом знань, розвиток якого має стратегічне значення для будь-якої організації, оскільки боротьба за майбутнє «починається не з бит-

---

<sup>212</sup> Ансофф І. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – С. 385-452.

<sup>213</sup> Попов О. Управління за слабкими сигналами / Економічна енциклопедія трьох томах. Т. 3 / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред..) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – С. 746.

ви за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство»<sup>214</sup>. Деякі автори за-  
уважають, що мета сучасного менеджменту – накопичення знань і їх  
трансформація у конкурентні переваги. Поділяючи цю точку зору,  
найуспішніші компанії спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10%  
своїх доходів, і результатом такої діяльності є формування потоку кон-  
курентних інновацій.

Відповідно, менеджмент знань тісно пов'язаний з вирішенням про-  
блем менеджменту персоналу як пріоритетної галузі управлінської дія-  
льності. Персонал як головний об'єкт управлінського впливу відіграє  
вирішальну роль у діяльності будь-якої сучасної організації, є її основ-  
ним ресурсом і джерелом конкурентних переваг. Будь-яку проблему  
виробничого чи управлінського характеру вирішують конкретні люди,  
тому від кваліфікації, освіти, навичок і вмінь персоналу залежить кін-  
цевий результат діяльності, а управління розвитком персоналу стає  
ключовим питанням менеджменту підприємств. Аналіз тенденцій роз-  
витку теорії і практики менеджменту дає підстави стверджувати, що за-  
гальна тенденція менеджменту – це його психологізація і соціологіза-  
ція, і аналіз практики діяльності успішних підприємств показує, що всі  
вони, визначаючи пріоритети управління, відводять персоналові прові-  
дне місце в ієрархії цілей, прагнуть забезпечити конкурентоспромож-  
ність підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках робочої си-  
ли. Засоби реалізації зазначеної мети – побудова конкурентоспромож-  
ної і гнучкої системи винагород, забезпечення додаткових гарантій різ-  
ним категоріям працівників, виділення додаткових коштів на розвиток  
персоналу. Така постановка питання демонструє принципову відмову  
від розгляду персоналу з позицій затратного підходу, акцентуючи увагу  
на формуванні поглядів на персонал як особливий ресурс, що наділе-  
ний інтелектом (однак з високим рівнем непередбачуваності поведінки,  
значним впливом суб'єктивного фактора).

**4. Ощадне (за іншими означеннями – струнке) управління  
(Lean Management)** – підхід, що передбачає побудову ефективного біз-  
нес-процесу через: спрощення організаційної структури і руйнування іє-  
рархічних рівнів; залучення до загального процесу всіх співучасників  
шляхом командного структурування управління; створення високоефек-  
тивних інформаційних систем; використання синергійних ефектів; ско-  
рочення витрат і поліпшення якості; усунення паралелізму; постійний  
перехід до нових проектів з урахуванням попередніх помилок<sup>215</sup>. Крім  
того, з погляду на окреслену нами проблему, використання ідей ощад-

---

<sup>214</sup> Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке// <http://www.intalev.ru>

<sup>215</sup> Петрова І. Л. Нові тенденції західного менеджменту // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 94.

ного (стрункого) управління дасть змогу налагоджувати партнерські стосунки, виявляти конкурентний статус ланок ланцюга створення продукту (бізнес-процесу) та керувати цим ланцюгом, а також розробляти заходи мобілізації персоналу.

**5. Логістичний підхід**, який багатьма науковцями розглядається як філософія управління, що реалізується через інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів та процедур з метою отримання синергійного ефекту від узгодження параметрів цих процесів. Особливої вагомості логістичний підхід набуває при формуванні конкурентних переваг у ланцюгових процесах: у внутрішньоланцюговій конкуренції за лідерство і контроль над бізнес-процесом, а також у міжланцюговій конкуренції за ринки збуту. Підтвердженням актуальності такого підходу є твердження П. Друкера, що менеджмент XXI ст. – це менеджмент за межами компанії<sup>216</sup>. Сьогодні логістика розглядається як специфічна система, що супроводжує і забезпечує процес створення цінності продукту. Вона формується в межах створюваних логістичних ланцюгів в системних та позасистемних сферах організації, що дає змогу синтезувати та оптимізувати матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові потоки. Цільові установки логістики спрямовуються на вироблення оптимальних рішень, в тому числі на мінімізацію витрат, пов'язаних з ключовими сферами діяльності підприємства.

Враховуючи актуальність логістичного підходу у сучасному управлінні підприємствами та узагальнюючи різноманітні його тлумачення, можна виокремити такі бачення логістики:

а) логістика як інтегруюча сила, покликана об'єднати діяльність внутрішніх і зовнішніх елементів підприємства з метою отримання синергійного ефекту. Н. Чухрай зазначає, що спостерігається розвиток і зростання значення логістики як поперечно, наскрізнозорієнтованої, пронизуючої ціле підприємство, концепції управління переміщенням матеріальних, фінансових та інформаційних потоків<sup>217</sup>. Таке бачення логістичного підходу спрямовується на подолання та запобігання конфліктів економічних цілей та інтересів, а їх узгодження здійснюється на основі використання теорії компромісів: зміни витрат в кожному підрозділі, пов'язані з можливою трансформацією системи, порівнюються між собою та співставляються із зміною загальних витрат системи;

б) логістика як джерело формування конкурентних переваг. Сьогодні конкурентні позиції компаній визначаються результатами пошуку та створення нової цінності продукту за рахунок логістичних техноло-

<sup>216</sup> Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 63–64.

<sup>217</sup> Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики / Дисертація на здобуття наукового ступеня д.е.н. – Львів, 2003. – С. 65.

гій, присутності цього товару на усіх можливих ринках шляхом розповсюдження новітніми логістичними мережами, створення логістичного сервісу, здатного стати ключовою перевагою у жорсткій конкурентній боротьбі. Ключові логістичні компетенції спрямовані на гранично максимальний рівень обслуговування споживачів з оптимальними витратами на це обслуговування;

в) логістика як принцип побудови стратегій різних рівнів. Є. Крикавський виділяє наступні типи логістичних стратегій: інтеграція функцій і процесів, консолідації (транспорту, складів, запасів), скорочення циклу, диференціації обслуговування клієнтів, кооперації постачальника і споживача, логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій. Потенціал логістики дає змогу охопити всі рівні стратегій підприємства, інтегрувати їх цільові установки та досягати максимального синергійного ефекту. З іншого боку, з огляду на ієрархічність стратегій підприємств, рівень функціональних стратегій передбачає необхідність розробки, в числі інших, і логістичної стратегії.

Отже, логістичний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємств дає змогу акцентувати увагу на пріоритетних нині конкурентних перевагах – якості продукції (процесів, праці), витратах і часі виконання бізнес-процесів та його складових.

**6. Маркетинговий підхід** – це розроблення і реалізація такої системи управління підприємством, яка спрямована на виявлення і врахування попиту та вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик. Ефективна система управління, що реалізує маркетинговий підхід, інтегрує і координує всі функції підприємства, а також спрямована на виявлення та прогнозування розвитку потреб, їх поєднання з науковими дослідженнями підприємства, розробками та виробництвом, формуванням та стимулюванням попиту на продукцію та доведенням виробленого продукту до споживача. Традиційно вважається, що основною метою маркетингового спрямування управлінської діяльності є перетворення потреб покупця у доходи виробника, що потребує чіткого спрямування та певної видозміни всіх інших функцій у напрямі задоволення потреб споживачів.

Таке традиційне тлумачення маркетингового підходу до управління підприємством отримало подальший розвиток у багаточисельних дослідженнях відомих вчених: Г. Армстронга<sup>218</sup>, Б. Бермана<sup>219</sup>, Я. Х.

---

<sup>218</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.;К.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

<sup>219</sup> Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: пер. с англ. – М.: Экономика, 1993. – 335 с.

Гордона<sup>220</sup>, Дж. Еванса<sup>221</sup>, П. Дойля<sup>222</sup>, М. Ф. Котлера<sup>223</sup>, Г. Мінцберга<sup>224</sup>, А. Сливотскі<sup>225</sup>, Дж. Сондерса<sup>226</sup>, Г. А. Черчілля<sup>227</sup>, які сформулювали актуальні напрями досліджень в межах маркетингового підходу, зокрема – соціально-орієнтований маркетинг, етичний маркетинг. З іншого боку, деякі науковці обґрунтовують тезу про кризу сучасного маркетингового підходу в управлінні як такого, і неможливість реалізувати за його допомогою завдання, що виникають в практичній діяльності сучасних організацій. Я. Гордон підкреслює, що нині «4П» маркетингу практично не спрацьовують і, як варіант, формулює «11П» – відмінні риси новітнього маркетингу, заснованого на відносинах, які дозволяють організації покращити свою позицію у конкурентній боротьбі<sup>228</sup>. Є. П. Голубков виділяє такі слабкі сторони сучасного маркетингу: комунікаційний розрив між підприємством і споживачем; неспроможність сегментувати ринок; неспроможність маркетингових цілей і стратегій; відсутність формального маркетингового планування; організація маркетингу, несумісна з маркетинговою стратегією; нездатність інвестувати у майбутнє; відсутність налагодженої продуктової політики; спроба збільшити обсяг продажів в основному за рахунок ціни; підхід до маркетингу як до звичайних продажів; недалекоглядність у комунікаційній діяльності<sup>229</sup>.

Серед пріоритетних аспектів діяльності підприємств з високим рівнем маркетингу Є. П. Голубков виділяє орієнтацію на створення потреб і їх задоволення, а не на звичайне реагування на потребу, що виникла<sup>230</sup>.

Подальший розвиток маркетингового підходу повинен передбачати урахування можливостей побудови конкурентних переваг на основі інноваційного типу поведінки, насамперед – на основі продукування і абсорбції інновацій з використанням інтегрованого спільно зі споживачем інтелектуального капіталу.

<sup>220</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

<sup>221</sup> Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: пер. с англ. – М.: Экономика, 1993. – 335 с.

<sup>222</sup> Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги. 3-е издание / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.

<sup>223</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.;К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

<sup>224</sup> Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. Питер, 2001. – 688 с.

<sup>225</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А.Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

<sup>226</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.;К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

<sup>227</sup> Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

<sup>228</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 362.

<sup>229</sup> Голубков Е. П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1 (39). – С. 9.

<sup>230</sup> Там само.



**7. Ресурсний підхід** – орієнтація на пошук і оптимальне використання можливостей організації та їх поєднання з маркетинговим підходом в управлінні з метою досягнення стратегічних завдань діяльності. Останнім часом спостерігалось ставлення до ресурсного підходу як до другорядного (порівняно з маркетинговим) та значне нехтування його принципів, однак саме з цієї причини багато маркетингових стратегій та стратегій конкуренції потерпіли невдачу. Практика бізнесу засвідчує, що тривалий час теорія формування стратегії розвитку організації базувалася на однозначному пріоритеті її ринкової позиції. Однак з часом значна кількість науковців і управлінців-практиків дійшло висновку, що конкурентні переваги повинні будуватися не тільки виходячи з ринкової позиції і ринкових можливостей, а й з урахуванням пріоритетів внутрішнього середовища. Сьогодні такої позиції дотримуються Б. Вернерфельт, Г. Хемел, К. К. Прахалад, С. Дж. Ковальчик і Дж. В. Густі<sup>231</sup> та інші дослідники.

Основна ідея ресурсного підходу полягає у тому, що стійкий успіх підприємства залежить від наявності у нього унікальних ресурсів і здібностей (компетенцій), які, завдяки своїй унікальності та недоступності конкурентам, є джерелом конкурентних переваг. При цьому Г. Хемел, К. К. Прахалад зробили висновок, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають не стільки у вдалих інвестиціях у привабливі сфери діяльності, скільки в уміннях менеджменту консолідувати технології і навички у специфічні компетенції, які дають змогу підприємству успішно функціонувати у конкурентному середовищі.

Виходом з удаваного теоретичного протиріччя є вироблення сучасного трактування сутності ресурсів підприємства і гармонійне поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. При означенні ресурсів підприємства доцільно використати сучасні підходи до трактування матеріальних і нематеріальних активів з урахуванням джерел їх формування, способів використання та перспектив розвитку. О. Скаленко справедливо підкреслює, що сьогодні засади ринкового зростання базуються на трьох основах, а саме – інформаційній, інтелектуальній та інноваційній<sup>232</sup>, і тут варто вказати, що саме ці аспекти ресурсного забезпечення пріоритетні при побудові стабільних перспективних конкурентних переваг і управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на заса-

---

<sup>231</sup> Ковальчик С. Дж., Гуисти Дж. В. Путь Hewlett-Packard: применение предполагаемой и случайно сложившейся культуры в корпорации для анализа стратегических конкурентных преимуществ // Хемел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – С. 85–97.

<sup>232</sup> Скаленко О. К. Глобальні стратегії концептуальної інновацізації соціально-економічного розвитку // [http://incon-conference.org.ua/download/files/Skalenko\\_dok.pdf](http://incon-conference.org.ua/download/files/Skalenko_dok.pdf)

дах інноваційного розвитку. Крім того, сучасна теорія конкурентних переваг також віддає перевагу ресурсному підходу як пріоритетному при формуванні ексклюзивних, інноваційних засад стратегії конкуренції (наприклад, «система кореня» при продукуванні ключових компетенцій). У цьому контексті актуальне визначення стратегічного управління, сформульоване З. Є. Шершньовою, де вказується на значення узгодженості стратегічних цілей з ресурсним потенціалом, наявними можливостями підприємства<sup>233</sup>.

Розвиток методології ресурсного підходу передбачає, на наш погляд, і запровадження ідей створення організацій, що самонавчаються, у тому числі з урахуванням формування системного мислення, удосконалення особистості, інтелектуальної моделі, загального бачення, групового навчання<sup>234</sup>.

**8. Управління змінами (Change Management)** – концепція управління, яка передбачає вироблення механізмів впливу на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища за допомогою превентивних заходів, при цьому зберігаючи життєздатність організації і досягнення поставленої мети. Г. Мінцберг підкреслює, що «часто стратегічний менеджмент рівнозначний управлінню змінами»<sup>235</sup>. Однак, як показують дослідження, зміни можуть мати не лише стратегічний характер і торкатися принципів організаційних питань, а й передбачати ряд тактичних заходів. Управлінські зміни можна розглядати і в іншій площині, а саме – з позиції охоплення всіх функціональних сфер менеджменту, в першу чергу – його організаційних, кадрових, виробничих, інформаційних, комунікаційних аспектів. Р. Молз виділяє такі сфери змін: цілі, операції, управлінська структура, відносини, фінанси, структура капіталу, облік і система заохочення, соціальна стратегія, маркетинг, зовнішні відносини, культура<sup>236</sup>. Дж. Коттер<sup>237</sup>, закликаючи організації бути постійно готовими до змін, виокремлює такі аспекти процесу змін: формування у персоналу відчуття необхідності змін; створення команди реформаторів; бачення перспектив і визначення стратегії; пропаганда нового бачення майбутнього; створення умов для широкої участі персоналу в перетвореннях; отримання результатів; закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін; прискорення змін в корпоративній культурі.

<sup>233</sup> Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 24.

<sup>234</sup> Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

<sup>235</sup> Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. Питер, 2001. – С. 604.

<sup>236</sup> Molz R. A comparative analysis of managerial adaptation to privatization. "J. East-West Business", № 94, 1997. – p.5–33.

<sup>237</sup> Коттер Дж. П. Впереди перемен. – М.: «Олимп-Бизнес», 2007 – 256 с.

Проведений нами науковий аналіз і вивчення досвіду управління змінами в організаціях різних форм власності показує, що спільним для всіх трактувань управління змінами є подолання опору персоналу запланованим організаційним перетворенням. Отже, в процесі управління змінами пріоритетним завданням, за нашим переконанням, є пропагування і мотивування інноваційного типу поведінки і налаштування працівників на сприйняття інновацій як найпродуктивнішого засобу конкурентної боротьби.

Практичні приклади управління змінами – управління реструктуризацією, диверсифікацією, подолання опору змінам, гармонізація інтересів та управління конфліктними ситуаціями.

Поряд з тим варто зазначити, що управлінська наука накопичила, крім різноманітних трактувань управління змінами, й різні варіанти його співвідношення з іншими підходами в управлінні. Так, Ю. Гришан вказує, що кінцевими формами змін є господарський реінжиніринг і організаційний розвиток<sup>238</sup>.

**9. Реінжиніринг (*Business Processes Reengineering*)** – підхід, який переважна більшість фахівців пов'язує з перепроєктуванням бізнес-процесів з метою покращення кінцевих результатів діяльності. Традиційно реінжиніринг визначається як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність<sup>239</sup>. Реінжиніринг передбачає відмову від пріоритету функціонального підходу в управлінні і орієнтацію на бізнес-процес як ключовий у створенні продукту для споживача. При цьому переглядаються і оптимізуються всі ланки бізнес-процесу і ліквідуються зайві, дублюючі та непродуктивні (затратні) його складники. Отже, концепція реінжинірингу охоплює й проблематику вдосконалення і перепроєктування організаційних структур, перегляду функціональних повноважень, прав, відповідальності та комунікаційних зв'язків посадових осіб.

Розглядаючи реінжиніринг як вагому управлінську інновацію, доцільно звернути увагу й на новий його об'єкт – інтегровані бізнес-процеси створення і доведення цінності до споживача, які формуються, як ми вже підкреслювали, в результаті зміни природи підприємства і конкуренції, а також формування конкурентних відносин між ланцюгами створення продукту і всередині цих ланцюгів<sup>240</sup>.

---

<sup>238</sup> Гришан Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління на підприємствах / <http://eu2001.narod.ru/1/2.htm>

<sup>239</sup> Шейн Л. Творчество и реинжиниринг // Управление компанией. – 2002. – № 7. – С. 15–20.

<sup>240</sup> Тарнавська Н. П., Сивак Р. Б. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4 (70). – С. 11.

**10. Тотальне управління якістю (TQM – Total Quality Management)** – підхід, що орієнтується на загальне і всеохоплююче управління якістю, а також об'єднує окремі функції і напрями управління з метою підвищення якості продукції та послуг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до прийнятої стратегії конкуренції. Система TQM орієнтується на отримання запланованого результату на усіх стадіях життєвого циклу продукції, концентрується на споживачах, у якості пріоритетного ресурсу використовує персонал та потенціал його розвитку.

Основні принципи TQM: активна участь вищого керівництва; акцентування уваги на запити споживачів і суспільства; залучення всього персоналу до покращення якості; розроблення і сертифікація систем якості, що відповідають вимогам МС ISO 9000; постійне покращення якості; постійне удосконалення процесів. Відповідно до описаних принципів, успішним є підприємство, яке забезпечує високий рівень задоволення не лише споживачів, а й персоналу, успішно взаємодіє з партнерами та має високі і стабільні фінансові результати, а також забезпечує високий рівень соціальної відповідальності. Враховуючи високий рівень гнучкості та охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства, TQM може успішно інтегруватися з іншими підходами в управлінні його конкурентоспроможністю на інноваційній основі.

**11. Управління взаємовідносинами з покупцями (CRM – Customer Relations Management, у різних трактуваннях – електронний CRM, маркетинг «один на один»)** – підхід, відповідно до якого споживачам відводиться центральне місце в організації. Він реалізується через процес виявлення і прогнозування нових вимог і цінностей споживача як індивідуалізованого сегменту ринку з наступним отриманням взаємних вигод упродовж тривалої співпраці. Така постановка питання узгоджується з обґрунтованою нами у розділі 1 тезою про спільне створення продукту виробником і споживачем та формування інтегрованого інтелектуального капіталу у процесі такої співпраці.

Сьогодні значна кількість організацій виділяє великі кошти на реалізацію ідей CRM, створюючи спеціалізовані центри контактів з покупцями та формуючи розгалужену комунікаційну мережу, запроваджуючи в управлінську практику новітні технології залучення споживачів до створення продукту і формуючи спільний індивідуалізований досвід. Практика діяльності підприємств, що реалізують ідеї CRM, показує, що вузький розгляд ними цього підходу лише як технології інформування та удосконалення обслуговування споживачів не дозволяє окупити значні інвестиції в процеси інформатизації, програмного забезпечення. З іншого боку, розуміння CRM як довготермінової стратегії створює для підприємства значні вигоди і конкурентні переваги.

Розвиток підходу до CRM, як передбачають науковці<sup>241</sup>, потребує розширення його сфери від виявлення пріоритетних для організації покупців до охоплення таких аспектів діяльності: прибутковість покупця і його потенційна прибутковість у майбутньому, якість взаємовідносин, частка підприємства у витратах покупця, структура покупців, конкуренти і їх позиція стосовно один одного, поступливість покупців, налагоджування зв'язків з покупцями, прийняття рішення про купівлю<sup>242</sup>. У контексті інноваційного забезпечення конкурентоспроможності організацій доцільним є залучення споживача до продукування нових ідей та інновацій, оскільки для сучасних споживачів інновації мають специфічний, індивідуалізований характер і часто формуються під впливом суб'єктивного фактора.

Використання кожної з розглянутих моделей управління є ефективним за певних обставин діяльності, однак наявність у цих моделях значного потенціалу для удосконалення продукції, розвитку технологічної бази та формування конкурентних переваг з урахуванням превентивного розвитку персоналу дозволяє забезпечити ефект синергії від вдалого використання (поєднання) їх окремих елементів при обґрунтуванні і реалізації концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Напрями використання сучасних підходів в управлінні конкурентоспроможністю організацій**

№№ з/п	Сучасні підходи в управлінні	Напрямок використання
1	2	3
1.	Управління за цілями	перегляд цільових показників стратегії конкуренції; визначення стратегічних пріоритетів і тактичних заходів для їх реалізації;
2.	Управління за слабкими сигналами	прогнозування виникнення проблем у конкурентному середовищі; ідентифікація зміни запитів споживачів; прогнозування поведінки конкурентів та змін конкурентного середовища;
3.	Управління знаннями	управління персоналом як основним джерелом конкурентних переваг та ефективне використання інтелектуального капіталу; розвиток персоналу та оптимізація інвестицій в персонал, забезпечення превентивного розвитку персоналу; створення креативної мережі та мотивація до інноваційної діяльності; формування організацій, що самонавчаються

<sup>241</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 129.

<sup>242</sup> Там само, с. 129–130.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
4.	Ощадне (струнке) управління	оптимізація бізнес-процесу за критеріями конкурентоспроможності підприємства; формування конкурентних переваг на основі скорочення витрат і підвищення якості продукції; ідентифікація статусу ланок бізнес-процесу; управління інформатизацією бізнес-процесів
5.	Логістичний підхід	дослідження процесів міжланцюгової і внутрішньоланцюгової конкуренції; оптимізація процесів товароруку; інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів; побудова управлінських інновацій для забезпечення конкурентних переваг у ланцюгових процесах конкуренції; побудова інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства
6.	Маркетинговий підхід	виявлення і прогнозування попиту споживачів; розроблення товарної і асортиментної політики; дослідження і управління стадіями життєвого циклу товару і підприємства; формування і вибір ефективного варіанту стратегії конкуренції
7.	Ресурсний підхід	обґрунтування рівня досяжності запланованих завдань; оптимізація ресурсів і можливостей управління конкурентоспроможністю підприємства; формування ключових компетенцій; поєднання інноваційних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів як пріоритетних складників ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства
8.	Управління змінами	передбачення і планування превентивних заходів реагування на можливі зміни середовища функціонування; зміна стратегії розвитку, стратегії конкуренції, у т. ч. реструктуризації, диверсифікації; подолання опору змінам, налаштування персоналу на сприйняття інновацій; мотивування інноваційного типу поведінки
9.	Реінжиніринг	проектування бізнес-процесів, узгодження їх складових частин; реалізація інновацій; управління інтегрованими бізнес-процесами; проектування і перепроєктування організаційних структур, перегляд функціональних обов'язків

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
10.	Тотальне управління якістю	гармонізація управління якістю з ефективністю діяльності; управління креативним розвитком; багаторівневе управління якістю (формування ключових компетенцій – базові продукти – кінцеві продукти); інтегрування управлінських функцій за критерієм якості; управління якістю продукції на усіх стадіях життєвого циклу товару і підприємства
11.	Управління взаємовідносинами з покупцями	виявлення і прогнозування нових вимог і цінностей споживачів; формування інтегрованого капіталу виробника і споживача; розроблення стратегії взаємодії зі споживачами і формування конкурентних переваг; прогнозування і використання інвестицій на інформатизацію

Наведений у табл. 2.8 перелік управлінських технологій, які автор вважає ефективними інструментами управління конкурентоспроможністю підприємств, може успішно реалізуватися за умови використання ситуаційного підходу, який потребує уміння використати сучасні методи і підходи за певного набору обставин.

### РОЗДІЛ III.

## КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ: МІЖНАРОДНІ ПОРІВНЯННЯ

### 3.1. Сучасні погляди на формування і розвиток конкурентного середовища

Сучасні підходи до побудови систем управління підприємствами загалом і їхньою конкурентоспроможністю зокрема ґрунтуються на тезі про необхідність пошуку передумов успішної діяльності у зовнішньому середовищі, тому розроблення і впровадження стратегій конкуренції передбачає детальне дослідження процесів його формування і розвитку, базуючись на системній методології та сприйнятті підприємства як однієї з підсистем конкурентного середовища.

Враховуючи теоретичні викладки, сформульовані у підрозділі 1.2 про формування конкурентоспроможного простору, який розвивається через переосмислену взаємодію окремих споживачів, споживацьких груп і мереж компаній, **доцільно акцентувати увагу на розширеному трактуванні конкурентного середовища як системі вищого рівня. При цьому орієнтація на системний підхід потребує врахування тенденцій взаємодії товарного, фінансового ринків та ринків робочої сили, що дає змогу виявляти нові ринкові можливості та здійснювати ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Загальноновизнаною є думка, відповідно до якої глобалізація породжує формування нової схеми розміщення виробництва товарів і послуг між країнами: розвинені країни, де зосереджено основні науково-технічні досягнення, переводять у країни з дешевою робочою силою підприємства обробної промисловості і зосереджуються на наукомісткому, з високою часткою валової доданої вартості виробництві товарів і послуг, хоча при цьому в них зростає безробіття малокваліфікованих робітників і формується дефіцит висококваліфікованих кадрів. Вихід з такої ситуації вбачають у переході до загальної вищої освіти, а країни-лідери вважають своєю основною метою у XXI ст. утримування першості за індексом розвитку людського потенціалу як фундаменту, що забезпечує конкурентні переваги<sup>1</sup>. Крім цього, за умови дефіциту робочої сили та загострення конкуренції за висококваліфікованими кадрами актуалі-

<sup>1</sup> Дем'яненко В. В. Людський капітал в Україні в контексті постіндустріального розвитку // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. і прогнозув., Фенікс, 2003. – С. 253–254 (250–264).



зується нова і не досліджена проблема конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили.

З іншого боку, територіальне переміщення виробництв не завжди супроводжується рухом капіталу, що породжує додаткові аспекти дослідження конкурентного середовища з урахуванням особливостей ринку фінансових ресурсів і нових можливостей діяльності на ньому в зв'язку з розвитком і використанням телекомунікаційних мереж.

З огляду на сформульовані теоретичні положення про розвиток відносин конкуренції (розділи 1–2) дослідження конкурентного середовища має охоплювати **процес розширення поля конкуренції від класичного уявлення про конкуренцію підприємств як таких, що мають схожість з точки зору споживачів, до можливості появи у споживача неспоріднених альтернатив використання наявних ресурсів** (у тому числі й часу). Ринки і ринкові можливості, а також варіанти використання ресурсів доволі корельовані, що зумовлює значну обмеженість якісного їхнього оцінювання при автономному дослідженні. Підприємства-учасники ринку взаємозалежать і взаємодоповнюють один одного, конкуруючи за кошти і час споживачів. Так, людина може провести вільний час у кінотеатрі або в кафе, потративши там свої кошти і задовольнивши потребу в якісному відпочинку, однак ці заклади не є прямими конкурентами, хоча у даному разі вибір споживача впливає на їхній конкурентний статус. Аналогічним прикладом непрямой конкуренції можна вважати суперництво торговців елементами добробуту: конкуренцію мережам, основою яких є продаж продуктів харчування, успішно складають торговці побутовою технікою<sup>2</sup>.

Отже, **рівень конкуренції і стан конкурентного середовища необхідно сприймати і досліджувати у комплексі з виявленням причинно-наслідкових зв'язків конкуренції на товарних ринках, ринках капіталу і робочої сили**. Звичайно, вивчення кожного з цих зрізів конкурентного середовища має своє самостійне значення, однак лише глибоке дослідження діалектики усіх процесів, пов'язаних з одночасним, суперечливим і взаємопроникаючим функціонуванням цих ринків, дасть змогу виявити об'єктивний системний результат – дієвість конкурентного середовища та його вплив на національну конкурентоспроможність і конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання.

З. І. Должанський і Т. О. Нагорна вважають, що конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти ринку, взаємодія яких спричиняє суперництво, а також відносини між цими суб'єктами<sup>3</sup>. І. В. Смолін

<sup>2</sup> Торговці елементами добробуту // Коментарі. – 2008. – № 4 (111). – С. 18.

<sup>3</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. пос. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – С. 43.

визначає конкурентне середовище як сферу прояву суперництва між окремими суб'єктами ринку, в якій формуються умови їхньої діяльності та оцінюється конкурентна позиція<sup>4</sup>. При цьому вказується, що конкурентне середовище охоплює конкуренцію товарів, галузей, регіонів, країн, але основною формою його існування є конкуренція підприємств, а параметрами конкурентного середовища – кількість і склад конкурентів, ступінь їхньої стратегічної небезпечності, інтенсивність конкуренції та перспективи її динаміки.

У цьому контексті Дж. Сакс і Е. Уорнер стверджують, що конкурентоспроможність визначається наявністю здорового ринку, факторів виробництва та інших характеристик, які формують потенціал для досягнення стабільного економічного зростання. Здорова економіка має бути підкріплена зростанням ділової активності, керована законом та стабільними цінами<sup>5</sup>.

Ю. В. Тарануха, зважаючи на суперечність конкурентного середовища – необхідність забезпечення умов рівності та можливості реалізації суб'єктами господарювання своїх переваг, формулює базові принципи функціонування конкурентного середовища<sup>6</sup>:

- розщеплення економічної влади;
- рівність принципів господарювання;
- багатство організаційних форм суб'єктів господарювання;
- наявність ринкової влади як умова реалізації підприємницької функції.

Автор поділяє думку фахівців, які вважають закономірним зміщення акцентів в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання у бік макрофакторів. Зокрема, З. А. Васильєва наголошує, що **стійке положення підприємств на ринках, рівень їхньої інвестиційної привабливості для стратегічних партнерів і ступінь лояльності споживачів значною мірою визначаються державою як гарантом створення привабливих умов для підприємницької діяльності і вкладання капіталу**<sup>7</sup>.

Погоджуючись з твердженням про необхідність широкого трактування конкурентного середовища і з огляду на доцільність відмови в умовах глобалізації від окремого розгляду міжнародної і внутрішньої

---

<sup>4</sup> Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Моногр. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – С. 193.

<sup>5</sup> Сакс Дж., Уорнер Э. Экономическая конвергенция и экономическая политика // Вопросы экономики. – 1995. – № 5. – С. 13–38.

<sup>6</sup> Тарануха Ю. В. Формирование конкурентной среды как важнейшее условие обеспечения предпринимательского типа поведения предприятий // <http://www.dis.ru/books/arhiv/21.html>.

<sup>7</sup> Васильєва З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 83–90.

конкурентоспроможності, автор вважає за доцільне внести певні корективи у його тлумачення і розглядати **конкурентне середовище як мегасистему формування, підтримування і розвитку середовища функціонування суб'єктів господарювання, яка передбачає створення гарантованих рівноправних умов їхньої конкуренції при взаємозалежності та взаємопроникненні ринків у межах узгодженого правового поля, забезпечуючи при цьому стійкий економічний розвиток.**

Забезпечення успішної діяльності вітчизняних підприємств у ринковому середовищі на основі вироблення і реалізації нелінійних стратегій передбачає їхню адаптацію до конкурентного середовища, а також прогнозування зміни і механізмів взаємодії основних факторів, що його формують. Виконання цього завдання ускладнюється, з одного боку, розвитком процесів глобалізації та суттєвими трансформаціями умов конкуренції (хаотичність, динамізм, агресивність, непередбачуваність ринку), а з іншого – формуванням нових пріоритетів діяльності підприємств та виникненням (або переміщенням) центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції.

Проведені у праці дослідження дали змогу сформулювати найважливіші напрямки впливу глобалізації на конкурентне середовище, які необхідно враховувати при формуванні стратегій конкуренції окремими суб'єктами господарювання<sup>8</sup>:

**1. Тенденція до лібералізації світового ринку.** Вивчення особливостей сучасної конкуренції свідчить про лібералізацію світового ринку, і деякі вчені розглядають це явище як парадокс глобальної економіки: свобода торгівлі і високий рівень відкритості економік багатьох країн обмежує можливості отримання надприбутків, скориставшись засобами протекціонізму. Розглянутий аспект глобалізації потребує додаткових досліджень з метою пошуку і захисту нових конкурентних переваг, а також формування стійких джерел їхньої побудови.

**2. Прискорення динамізму конкурентного середовища і міграції центрів привабливості бізнесу.** Становлення і розвиток тенденції до спільного зі споживачем творення продукту зміщує акцент і стратегічну орієнтацію виробника, наповнюючи новим змістом поняття його конкурентного статусу: виникає проблема спільного творення конкурентних переваг і формування спільного (зі споживачем) інтелектуального капіталу. Крім цього, невідповідність між створюваною цінністю

---

<sup>8</sup> Тарнавская Н. П. Управление конкурентоспособностью предприятий Украины на международных рынках: инновационный аспект // Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями: региональный аспект: Моногр. / Под общей ред. д. э. н., проф. Крамаренко В. И. – Симферополь: Культура народов Причерноморья, 2007. – 263 с. – С. 94.

продукту (або її частин) і отримуваною винагородою окремими учасниками мережі «постачальник – виробник – дистриб'ютор – продавець», яка дедалі частіше проявляється при функціонуванні згаданих мереж, зумовлює міграцію центрів привабливості бізнесу (або появу нових центрів) і, відповідно, можливість формування нових конкурентних переваг і впровадження інновацій.

**3. Перетворення інноваційної сфери на глобальне явище.** Розвиток процесів глобалізації визначає нове, пріоритетне місце і пріоритетну роль інноваційної сфери в економічному і соціальному розвитку. Крім цього, глобалізація зумовлює специфіку конкуренції на ринку інновацій, перетворюючи її на інтенсивний процес боротьби за інтелектуальне лідерство.

**4. Недоцільність відокремленого дослідження процесів внутрішньої і міжнародної конкурентоспроможності підприємств.** Авторів видаються неперспективними пропозиції окремих науковців про розгляд суті конкуренції взагалі і міжнародної конкуренції зокрема<sup>9</sup> і на цій основі визначення поняття внутрішньої і міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

**5. Зміна пріоритетів і змісту функцій управління.** Процеси глобалізації актуалізують проблему управління знаннями в умовах прогнозованої зростаючої віддачі нематеріальних активів при незначному (або постійному) розмірі витрат, що призводить до принципово нового функціонального наповнення управлінської діяльності. Одночасний бурхливий розвиток мережевих організацій, формування альянсів та інших типів об'єднань потребують формування управлінських нововведень (як інноваційного продукту) для ефективного впливу на згадані утворення.

Інтенсивні процеси економічних перетворень у всьому світі свідчать про **формування єдиного глобального простору**, що потребує на макрорівні формування інноваційних засобів управління конкурентоспроможністю держави як учасника світогосподарських процесів, а на мікрорівні – вироблення і реалізації обґрунтованих стратегій конкуренції. Ще у 1989 р. Г. Хемел і К. Прахалад зазначали, що у близькому майбутньому основною метою стратегій фірм буде змагання на рівних з конкурентними перевагами своїх глобальних конкурентів<sup>10</sup>.

Сформульовані автором теоретичні положення щодо трансформації відносин конкуренції в умовах глобалізації світового господарства коре-

<sup>9</sup> Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. пос. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – С. 5.

<sup>10</sup> Хемел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость : Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – С. 86.

люються з висновками С. І. Киреева, який зазначає: «В умовах глобалізації істотно змінюється зовнішнє середовище діяльності фірм, а саме:

- національні ринки споживчих товарів, природних ресурсів, засобів виробництва, капіталів, інформації і технологій, робочої сили дедалі більше інтегруються один в один і включаються до єдиного світового ринку, де іноземні підприємства діють на рівних правах з вітчизняними, а передача інформації і розрахунки здійснюються у реальному режимі часу через Інтернет;
- обсяг і умови реалізації товарів і послуг (у тому числі вимоги до якості і ціни) дедалі частіше визначаються не на ринку, а ще до початку виробництва, на основі довгострокових контрактів з конкретними замовниками;
- у загальній масі товарів все більшу роль відіграють не стандартні матеріальні блага (продовольство, сировина, паливо тощо), а послуги (інформаційно-маркетингові, інжинірингові, консультаційні, навчальні тощо), науково-технічна продукція (патентні і безпатентні ліцензії, комп'ютерні програми), складні технічні комплекси за індивідуальними замовленнями;
- ціни визначаються витратами на одиницю споживчого ефекту, а не на одиницю продукції; в міру насичення ринку і розширення середнього класу зростає роль нецінової конкуренції, спостерігається суттєва диференціація цін для різних сегментів ринку;
- у структурі витрат виробництва збільшується частка трансакційних (на підготовку, укладання, юридичний супровід і страхування контрактів), спряжених (в інші галузі і сфери діяльності) й авансованих (на НДДКР, навчання тощо) витрат»<sup>11</sup>.

Постсоціалістичні країни, які відстали у своєму соціально-економічному розвитку від провідних європейських держав, мають у цьому аспекті за значенням та рівнем реалізації здобутки. Так, Словенія, Чехія, Польща, Угорщина і частково інші європейські країни останнім часом значно просунулися шляхом економічного розвитку, тоді як країни СНД мають незначні або ж нестабільні темпи економічного розвитку і важко долають кризові явища в економіці. Це стосується, перш за все, України, хоча ще у 1992 р. за порівняльною оцінкою готовності держав – колишніх суб'єктів СРСР – до активних ринкових перетворень<sup>12</sup> перевага віддавалася саме їй – 83 бали (для порівняння: країни

---

<sup>11</sup> Киреев С. І. Конкуренція в концепціях морфології ринку // Конкуренентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 36.

<sup>12</sup> Ця комплексна оцінка охоплювала 12 параметрів, у тому числі експортний потенціал промисловості й агропромислового комплексу, експортний потенціал сировини, рівень освіти населення та ін.

Прибалтики – 77 балів, Росія – 72 бали)<sup>13</sup>. Однак відсутність системності та непослідовність економічних реформ у нашій державі призвели до глибокої економічної кризи, і лише з 2000 р. почалося економічне зростання. Нинішні ж події свідчать про значні коливання темпів економічного зростання та нестабільність ситуації.

Як показує дослідження основних макроекономічних показників, взаємозв'язків і тенденцій розвитку економіки, у даний час в Україні існує загалом несприятливе конкурентне середовище, що зумовлюється такими обставинами:

- короткий історичний термін формування конкурентного середовища;
- непослідовність і відсутність системності економічних реформ;
- брак досвіду конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- недосконалість інформаційної бази для формування стратегій конкуренції та системи моніторингу конкурентного середовища.

Проведені дослідження<sup>14</sup> показують, що **в Україні не створено дієвого конкурентного середовища, здатного стимулювати стабільні темпи економічного зростання і забезпечити гарантовані рівноправні умови функціонування суб'єктів господарювання**. Неузгоджені фрагментарні заходи, які мали принципові і масштабні наслідки для економіки України та її конкурентоспроможності, потребують додаткового дослідження, систематизації і вироблення гармонізованих механізмів для формування і розвитку дієвого конкурентного середовища.

Серед найважливіших інституціональних передумов формування конкурентних відносин вітчизняні фахівці виділяють лібералізацію цін, скасування державної монополії зовнішньої торгівлі, приватизацію, систему державного захисту конкуренції в підприємницькій діяльності<sup>15</sup>. Іншими передумовами можна вважати демонополізацію економіки, роздержавлення й утвердження різних форм власності, покращення інвестиційного клімату, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та ін. З іншого боку, варто зважати й на обмежуючі фактори цих процесів: наприклад, можливості демонополізації в Україні сьогодні зведені до мінімуму, і з цього приводу С. Черненко слушно зауважує. «Масова демонополізація шляхом поділу об'єднань або окремих підприємств, що масово здійснювалась у 90-х роках, завершена, можливості її продов-

<sup>13</sup> Фомин С. С., Новицкий В. Е. Проблемы формирования единого европейского рынка. – К.: УкрИНТЭИ, 1992. – С. 28–30.

<sup>14</sup> Тарнавська Н. Діалектика конкурентного середовища в постсоціалістичних країнах: вплив приватизації, реструктуризації і корпоратизації // Вісник ТДЕУ. – 2006. - № 5-2. – С. 219–233.

<sup>15</sup> Костусев О. Розвиток конкурентних відносин в Україні та завдання конкурентної політики на сучасному етапі // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 38.

ження практично вичерпано. За умов, що склалися, вступ нових суб'єктів господарювання на висококонцентровані товарні ринки є практично єдиним реальним шляхом ефективного продовження демонополізації в Україні»<sup>16</sup>.

Вітчизняні науковці виділяють й особливості формування конкурентного середовища в Україні, які потребують вирішення додаткових, специфічних проблем, а саме<sup>17</sup>: неготовність вітчизняних підприємств до функціонування в умовах ринкової економіки і, зокрема, відкритості її до продукції іноземних підприємств; незахищеність і неготовність вітчизняних споживачів до співпраці із зарубіжними партнерами; необґрунтована лібералізація цін та ін.

Оцінювання рівня конкуренції можливе з використанням різних методів дослідження:

**1. Рівень концентрації виробництва у галузі ( $CR_4$  – Concentration Ratio)**, який називають чотиричастковим показником концентрації.

**2. Індекс Харфіндаля–Хіршмана (IХХ)**, який вважається критерієм демонополізації ринку і створення умов для конкуренції.

**3. Індекс Розенблюта ( $I_r$ )**, розрахунок якого дає змогу враховувати ранг підприємства з використанням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму.

**4. Коефіцієнт Джині ( $G$ )**, який є кількісним виразом графіку Лоренца й оперує кумулятивними значеннями часток найвагоміших учасників ринку.

Методику розрахунку зазначених показників вміщено у додатку Б.

Загальну характеристику конкурентного середовища та його динаміку в Україні можна дати на основі порівняння часток різних типів ринків, що подано в табл. 3.1.

Аналіз даних табл. 3.1 дає змогу зробити висновок, що впродовж 2000–2007 рр. у ринковій структурі **не сформувалися позитивні тенденції і, відповідно, не розвинулося середовище конкуренції**: частка ринків з конкурентною структурою впродовж восьми років практично залишилася без змін, але частка підприємств, які функціонують на ринках з ознаками домінування, зросла за цей період на 3,1%, а частка підприємств-суб'єктів олігопольних ринків, які зберігають потенціал обмеження конкуренції, теж збільшилася на 2,8%. Загалом же сектор економіки, який характеризується певними ознаками обмежень конкуренції (залежно від типу ринку), становив в Україні у 2007 р. 46,9%.

<sup>16</sup> Черненко С. Спільні цілі – спільні проблеми: актуальні проблеми взаємозв'язку конкурентної політики у сфері розвитку підприємництва в Україні // Конкуренція. – 2004. – № 6. – С. 10.

<sup>17</sup> Коломієць Н. Особливості формування конкурентного середовища серед вітчизняних виробників // Регіональна економіка. – 2002. – № 3. – С. 230–231.

**Динаміка структури ринку України за 2000–2007 рр.**

Типи ринків	Частка підприємств, що діють на ринках певного типу, у загальному обсязі виробництва, %			
	2000 р.	2003 р.	2004 р.	Початок 2007 р.
1. З конкурентною структурою	53,9	54,3	55,4	53,1
2. Олігопольні	11,6	15,3	13,6	14,4
3. З ознаками домінування	22,7	19,9	22,1	25,8
4. Монополізовані	11,8	10,5	8,9	6,7

Джерело: складено автором на основі видань: Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Отже, загальний аналіз співвідношення підприємств, які діють на різних типах ринків нашої держави, дає підстави стверджувати про **відсутність системних цілеспрямованих заходів у межах державної політики України щодо формування рівноправних умов функціонування суб'єктів господарювання і розвитку засад конкуренції.**

Враховуючи принципове значення процесів концентрації для формування й оцінювання сприятливості конкурентного середовища, розглянемо цей важливий аспект дослідження детальніше.

**Концентрацією**, відповідно до нормативних документів Антимонопольного комітету України (АМК), вважається «процес злиття підприємств, компаній та інших ринкових активів, внаслідок чого зростає ринкова влада учасників ринку. Концентрацією вважається не лише придбання акцій, але й створення нових підприємств, передача певних об'єктів у оренду і навіть призначення керівників великих компаній»<sup>18</sup>. Відповідно до законодавства України, попереднє одержання дозволу АМК на концентрацію є обов'язковим, коли сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів учасників концентрації з урахуванням відносин контролю за останній фінансовий рік, у тому числі й за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 млн. євро. При цьому:

- вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів, у тому числі за кордоном, не менш як двох учасників концентрації з урахуванням відносин контролю перевищує суму, еквівалентну 1 млн. євро, визначену за курсом НБУ, що діяв в останній день фінансового року;

<sup>18</sup> Антимонопольний комітет України // <http://amc.gov.ua>



- вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів в Україні хоча б одного учасника концентрації з урахуванням відносин контролю перевищує суму, еквівалентну 1 млн. євро, визначену за курсом НБУ, що діяв в останній день фінансового року,

у разі:

- злиття двох або більше суб'єктів господарювання;
- приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;
- набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання;
- безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25% або 30% голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання<sup>19</sup>.

У цьому обширному визначенні концентрації є ряд суперечностей і прогалин, які буде проаналізовано далі.

За даними АМК, у 2006 р. близько третини всіх товарів, робіт і послуг реалізувалося в державі на ринках з високим рівнем концентрації (наявні суб'єкти господарювання з ринковими частками понад 35%), у тому числі на ринках, де діє один продавець – близько 7%<sup>20</sup>. Нині в Україні спостерігається зростання частки найбільших підприємств за двома критеріями: реалізованою промисловою продукцією і чисельністю персоналу (табл. 3.2).

Порівняння показників концентрації виробництва в економіці нашої держави з аналогічними показниками розвинутих країн свідчить про **недостатній рівень передумов розвитку конкуренції у вітчизняній економіці**. За даними Антимонопольного комітету, рівень концентрації виробництва в Україні вищий, ніж у країнах з розвинутою економікою.

У 2007 р. АМК розглянув 911 заяв про надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання, що у 1,44 разу більше, ніж у 2006 р. При цьому третина заяв надійшла від іноземних інвесторів або підприємств з іноземними інвестиціями, що у 1,8 разу більше, ніж за 2006 р. і є найвищим показником за весь період здійснення в нашій державі контролю за концентрацією суб'єктів господарювання<sup>21</sup> (рис. 3.1).

<sup>19</sup> Антимонопольний комітет України // <http://amc.gov.ua>

<sup>20</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

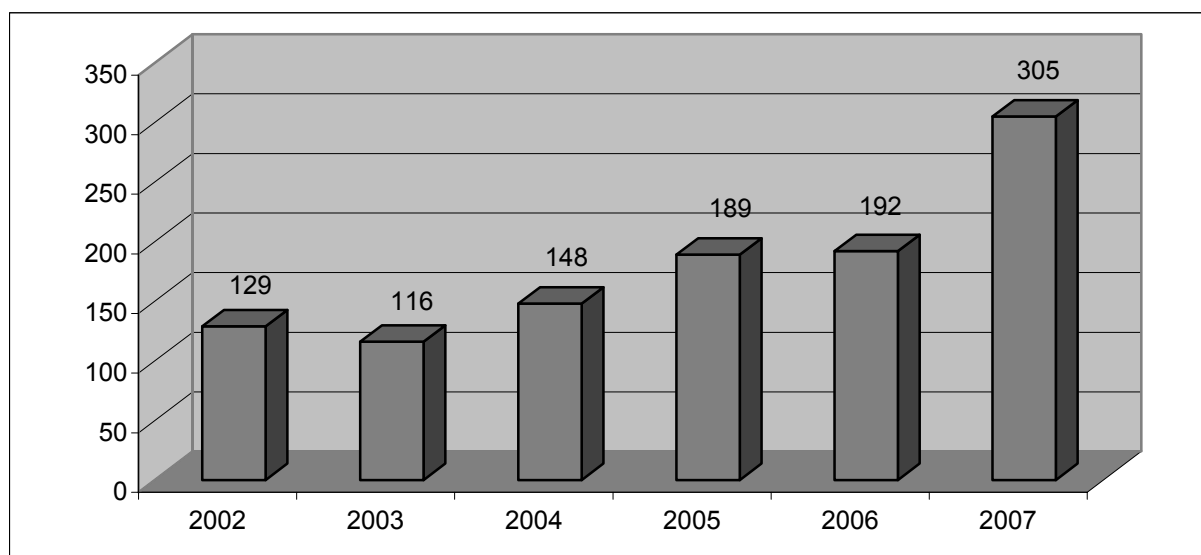
<sup>21</sup> Там само.

Таблиця 3.2

### Сукупний рівень концентрації в промисловості України у 2004–2006 рр.

Найбільші підприємства	Частка найбільших підприємств (%)							
	в обсязі реалізованої продукції				у чисельності працівників			
	2000р.	2004р.	2005р.	2006р.	2000р.	2004р.	2005р.	2006р.
10	22,3	20,9	20,3	23,5	6,7	5,7	6,4	6,9
20	30,0	29,5	29,2	31,8	8,6	8,9	9,9	10,0
50	42,3	41,9	41,3	43,2	14,4	14,2	16,3	15,4
100	51,1	52,7	51,9	51,9	19,0	22,7	24,3	23,2
150	56,1	58,6	57,5	56,9	22,9	28,2	29,2	28,6
200	59,6	62,4	61,4	60,3	25,9	31,2	32,5	33,1

Джерело: складено автором на основі видань: Костусєв О. Розвиток конкурентних відносин в Україні та завдання конкурентної політики на сучасному етапі // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 38–41; Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>



Джерело: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Рис. 3.1. Кількість заяв про надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання в Україні за участю іноземних інвесторів

За результатами всіх розглянутих справ у 719 випадках було видано згоду на концентрацію, а у 4 – відмовлено, оскільки АМК зробив висновок про можливу в цих випадках монополізацію товарних ринків<sup>22</sup>. Зокрема, відмови стосувалися створення Державного виробничого авіабудівельного концерну «Авіація України» та Державного концерну «Укрторф», придбання корпорацією «IBE Trade Corp.» (США) контрольного пакета акцій

<sup>22</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

спільного україно-американського підприємства «Ай-Бі-І-Стирол» (м. Горлівка) та приєднання шести комунальних підприємств у м. Славуті.

Розподіл розглянутих АМК України випадків концентрації за її видами подано у табл. 3.3.

Сьогодні проблематика концентрації є однією з найважливіших і найактуальніших не лише в Україні, а й переважній більшості країн, що пов'язується з активізацією процесів злиття і поглинання. У вітчизняній економіці вона ускладнюється прогалинами у законодавстві і високим рівнем корумпованості, що слугує передумовою для можливих зловживань і появи нових монополістів на ринку.

Таблиця 3.3

**Розподіл за видами випадків концентрації суб'єктів господарювання в Україні, які розглянуто АМК**

Рік	Вид концентрації					всього
	злиття	спільне створення	набуття контролю	придбання акцій (часток, паїв)	інші	
2002	54	16	9	232	87	398
2003	56	23	7	181	62	329
2004	39	22	13	310	37	421
2005	31	12	16	249	51	359
2006	20	23	41	415	8	507
2007	13	21	11	663	11	719
Всього	213	117	97	2050	256	2733

Джерело: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Стан конкурентного середовища в нашій державі можна оцінювати й за показниками динаміки рівнів концентрації виробництва на висококонцентрованих ринках (металургія, хімічна промисловість, машинобудування), а також за часткою в економіці секторів, де можливості конкуренції обмежені через структурні особливості ринків. Інформація про динаміку цих показників свідчить про відсутність стабільної і послідовної конкурентної політики у згаданих сферах бізнесу та необхідність її гармонізації.

Крім показника концентрації, важливим **критерієм оцінювання рівня конкуренції в галузі вважають масштаби бар'єрів вступу**, і розгляд ситуації в Україні за показником норми входження, розрахованим на основі зміни темпів створення нових суб'єктів господарювання, свідчить про відсутність сформованої її тенденції до зростання чи спаду. Такий результат слугує додатковою підставою, щоб зробити висновок про нестабільність конкурентного середовища в нашій державі та несформованість важелів активізації підприємницької діяльності.

Для оцінювання дієвості конкурентного середовища О. Потімков та І. Яременко<sup>23</sup> пропонують, крім згаданих показників, додатково врахувати й **вертикальні обмеження і бар'єри виходу з галузі**. Процеси, які характеризуються згаданими показниками, справляють значний вплив на стан конкурентного середовища в Україні. О. Потімков та І. Яременко роблять висновок, що частка монополізованого сектору в економіці України є надмірною і відіграє гальмуючу роль в економічному розвитку держави<sup>24</sup>.

Подальше дослідження конкурентного середовища потребує розгляду проблематики **інтенсивності конкуренції** як одного з основних джерел формування висновку про його дієвість. Узагальнення даних АМК та Інституту економіки і прогнозування НАНУ, які отримано в результаті опитування підприємств України<sup>25</sup>, дає змогу констатувати, що впродовж 2004–2007 рр. частка підприємств, які відчують значну внутрішню конкуренцію, суттєво скоротилася (з 56% до 44%). З іншого боку, частка підприємств, які відчують помірну конкуренцію, суттєво зросла: з 33% до 47%. Частка ж підприємств, які відчували слабку конкуренцію або її відсутність, упродовж 2004–2007 рр. суттєво не змінилася, що відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Відсутність внутрішньої конкуренції підприємствами України у 2005 – 2007 рр.**

Рік	Частка підприємств, які оцінюють внутрішню конкуренцію як:			
	значну	помірну	слабку	відсутню
2004	56	33	6	5
2005	52	34	8	6
2006	45	47	5	3
2007	44	47	5	4

Джерело: складено автором на основі видань: Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000 – 2005 роках // <http://amc.gov.ua/amc/doccatalog/document?id=47018>. – С. 25; Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Варто зазначити, що у 2005 р. фахівці АМК та Інституту економіки і прогнозування НАНУ знаходили взаємозв'язок отриманих у такий спосіб показників інтенсивності конкуренції з частками підприємств, що діють на ринках певного типу<sup>26</sup>, однак дані останніх років спростовують такі висновки. Це підтверджується й даними табл. 3.4. На думку автора, такі зміни

<sup>23</sup> Потімков О., Яременко І. Монополія: об'єктивно обумовлений зміст і соціально-економічні наслідки // Конкуренція. – 2004. – № 3. – С. 19 (16–21).

<sup>24</sup> Там само, с. 20 (16–21).

<sup>25</sup> Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua> С. 25; Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

<sup>26</sup> Там само.

відбулися у результаті зростання відкритості ринку й активного проникнення на внутрішній ринок України зарубіжних конкурентів. За даними АМК, підприємці нашої держави засвідчують зростання інтенсивності конкуренції з боку зарубіжних підприємств: якщо у 2005 р. не відчували конкуренції з боку товарів, вироблених у країнах СНД, 29% опитаних вітчизняних підприємців, а товарів, вироблених в інших зарубіжних країнах, – 50%, то у 2007 р. їхня частка скоротилася більше, ніж удвічі, – відповідно до 12% і 20%. З іншого боку, частка українських підприємств, що відчували значний конкурентний тиск з боку країн СНД, зросла за два роки з 16% до 26%, а підприємств України, які відчували значний конкурентний тиск з боку товарів із зарубіжних країн, – з 15% до 20%<sup>27</sup>.

Важливий аспект дослідження конкурентного середовища і дієвості конкурентної політики полягає у **виявленні втрат суспільства, пов'язаних з недоліками конкурентної політики і деформаціями конкурентного середовища**. Дослідження показують, що соціальна ціна монополізму (втрати суспільства) є доволі високою і відрізняється залежно від країни і періоду формування ринкових відносин. Так, оцінка таких втрат у середньому в економіці США становила 6% ВВП (початок 1960-х рр.) і 4% ВВП (1978 р.), хоча в окремих галузях ці втрати були значно більшими. С. Б. Авдашева і Н. М. Розанова зазначають<sup>28</sup>, що 67% втрат від монополії у США припадає на 5 галузей, у тому числі на транспортні засоби, які надають послуги населенню. Інші тенденції зафіксовано в економіці Південної Кореї: результати дослідження 22 галузей економіки у 1981–1998 рр. виявили втрати у розмірі від 8,45% ВВП у 1981 р. до 3,36% у 1998 р. Таке істотне зниження втрат від монополії в південнокорейській економіці фахівці пояснюють як результат політики, спрямованої на розвиток конкуренції на антиконкурентному (на той момент) внутрішньому ринку<sup>29</sup>.

На жаль, в економіці України важко розрахувати таку соціальну ціну через недоліки національної статистики, але певні висновки щодо відшкодування і попередження суспільних втрат можна зробити на основі даних АМК України (табл. 3.5).

Упродовж 2007 р. АМК розглянув із визнанням вчинення порушення 1417 справ, у тому числі щодо узгоджених дій суб'єктів господарювання, зловживання монополією (домінуючим) становищем, антиконкурентних дій державних органів, недобросовісної конкуренції та ін. Динаміку і структуру цих видів порушень відображено у табл. 3.6.

<sup>27</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

<sup>28</sup> Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. – М.: Магистр, 1998. – 311 с.

<sup>29</sup> Hur J. S. History and Achievements of Korea's Competition Policy // KOICA Program on Competition Law and Policy toward Market Economy. 2002. II. – Seoul: KFTC, 2002. – P. 112–113 (97–155).

Таблиця 3.5

**Попереджені та відшкодовані в результаті припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції суспільні втрати, млн. грн.**

Рік	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Разом
Відшкодованих втрат суспільства*	61,6	46,4	41,1	17,5	29,8	49,1	245,5
Попереджених втрат суспільства**	51,5	62,0	105,0	245,2	103,8	42,1	609,6

Примітка: \* – сплачено до Державного бюджету штрафів і пені та відшкодовано потерпілим шкоди; \*\* – економічний ефект від припинення порушень (прямих втрат) фізичних і юридичних осіб, яких вони би зазнали за умови неприпинення цих дій.

Джерело: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Таблиця 3.6

**Динаміка справ, завершених АМК із визнанням вчинення порушень**

Роки	2003	2004	2005	2006	2007	За весь період
Разом	996 (6)	1090 (7)	1004 (13)	1166 (8)	1417 (14)	5673 (48)
Узгоджені дії суб'єктів господарювання	36 (6)	20 (7)	18 (6)	31 (0)	65 (2)	170 (21)
Зловживання монополюючим (домінуючим) становищем	410 (0)	456 (0)	401 (5)	422 (5)	547 (8)	2236 (18)
Антиконкурентні дії держорганів	68 (0)	60 (0)	73 (2)	127 (0)	183 (1)	511 (3)
Недобросовісна конкуренція	58 (0)	55 (0)	29 (0)	49 (2)	144 (1)	335 (3)
Інші	424 (0)	499 (0)	483 (0)	537 (1)	478 (2)	2421 (3)

Примітка: в дужках вказано кількість справ, завершених складенням рекомендацій.  
Джерело: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Зростання кількості порушень законодавства пояснюється не лише зростанням на ринку кількості вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання та розвитком конкурентного середовища в Україні, а й низькою культурою підприємництва, спробами реалізувати корупційні схеми та ін. Розміри і структуру накладених штрафів за видами порушень законодавства подано в табл. 3.7.

Дієвість конкурентного середовища залежить від обґрунтованості конкурентної політики та її узгодження з іншими інструментами державного регулювання, передусім, з інноваційною і кадровою політикою. Варто загалом погодитися із З. М. Борисенко, що конкурентну політику держави доцільно розглядати як «комплекс цілеспрямованих державних заходів, направлених на створення і захист конкурентного середо-

вища, здійснення профілактики та безпосереднє припинення порушень конкурентного законодавства, сприяння розвитку добросовісної конкуренції на товарних ринках»<sup>30</sup>.

Таблиця 3.7

**Накладені штрафи за видами порушень законодавства за 2003–2007 рр.**

Вид порушень	Накладені штрафи, тис. грн.	Частка в загальній сумі, %
Антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання	82304,787	56,8
Зловживання монополюним (домінуючим) становищем	50152,763	34,7
Недобросовісна конкуренція	1221,396	0,8
Інші	11107,750	7,7
Разом	144786,696	100,0

Джерело: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

Фахівці АМК та Інституту економіки і прогнозування НАНУ визначають метою антимонопольно-конкурентної політики в Україні істотне збільшення частки конкурентного сектору економіки та забезпечення рівності умов конкуренції на товарних ринках<sup>31</sup>. На погляд автора, таке визначення більшою мірою спрямоване на засоби і не орієнтує на пріоритети конкурентної політики. **Метою конкурентної політики необхідно визначити зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки та її суб'єктів господарювання, а засобом досягнення цієї мети – створення дієвого конкурентного середовища** як засобу реалізації стратегічної мети державної політики у сфері конкурентоспроможності. За переконанням автора, лише в межах ідеології формування конкурентного середовища доцільно ставити питання (на рівні системи засобів) про нарощування частки конкурентного сектору економіки, гармонізацію конкурентної, інноваційної і кадрової політики, забезпечення рівності умов конкуренції, розвиток інституційних передумов добросовісної конкуренції, вдосконалення інформаційного забезпечення функціонування ринків та ін).

Для дослідження тенденцій розвитку конкурентної політики в Україні та в інших постсоціалістичних країнах скористаємося інформацією Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), зокрема складовими частинами інтегрованого транзитивного показника. Кожен з розглянутих у цьому дослідженні субфакторів згаданого показника (конку-

<sup>30</sup> Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підр. – К.: Таксон, 2004. – С. 42.

<sup>31</sup> Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>

рентної політики, приватизації, реструктуризації) характеризується числовими значеннями за 5-бальною шкалою від (1) до (4+), де (1) відповідає практично повній відсутності відхилення від жорсткої централізованої економіки, а (4+) означає досягнення стандартів ринкової економіки, характерних для розвинутих країн. Присвоєні бали відображають оцінки, виставлені фахівцями ЄБРР для кожної з країн, що досліджувалися<sup>32</sup>. Аналіз динаміки показника конкурентної політики за період 1995–2006 рр. (рис. 3.2) дає змогу зробити висновок, що найбільш успішно конкурентна політика розвивається в Естонії (зростання показника від 2,0 до 3,66), динамічними і високими є показники конкурентної політики для Чехії (від 2,67 до 3,0), Угорщини (від 3,0 до 3,33), Болгарії (від 2,0 до 2,67), Латвії (від 2,0 до 3,0), Литви (від 2,0 до 3,33), Польщі (від 2,67 до 3,0) та Словаччини (від 3,0 до 3,33). Значного прогресу за досліджуваний період досягли Вірменія (від 1,0 до 2,33) і Румунія (від 1,0 до 2,67). Конкурентну політику як пріоритетну складову транзитивного показника у 2005 р. визнано експертами у Вірменії (2 → 2+) і в Болгарії (2+ → 3–). Результатом ведення конкурентної політики в Україні за цей період стало зростання оцінного показника від 2,0 до 2,33<sup>33</sup>.

Порівняння рейтингів конкурентної політики з рейтингами інших складових процесу трансформації засвідчує наявність кореляції конкурентної політики з процесами приватизації і реструктуризації у переважній більшості країн. Водночас низькі рівні показників конкурентної політики зумовлюють необхідність проведення додаткових наукових досліджень у цій сфері в напрямку забезпечення системності реформ, а також розвитку і гармонізації правового та інституційного забезпечення дієвості конкурентного середовища.

Аналіз окремих аспектів конкурентної політики в Україні дав змогу виявити низку її недоліків, усунення яких необхідно передбачити при підготовці проекту загальнодержавної Програми сприяння розвитку конкуренції на 2009–2012 рр., зокрема:

**1. Відсутність рівних умов конкуренції на більшості ринків,** що зумовлюється прогалинами в механізмі державного регулювання сфери природних монополій (тарифна політика), рівня концентрації (неповне передбачення можливих варіантів монополізації ринків), а також бар'єрів входження в галузь.

---

<sup>32</sup> Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf). – С. 2.

<sup>33</sup> Там само.



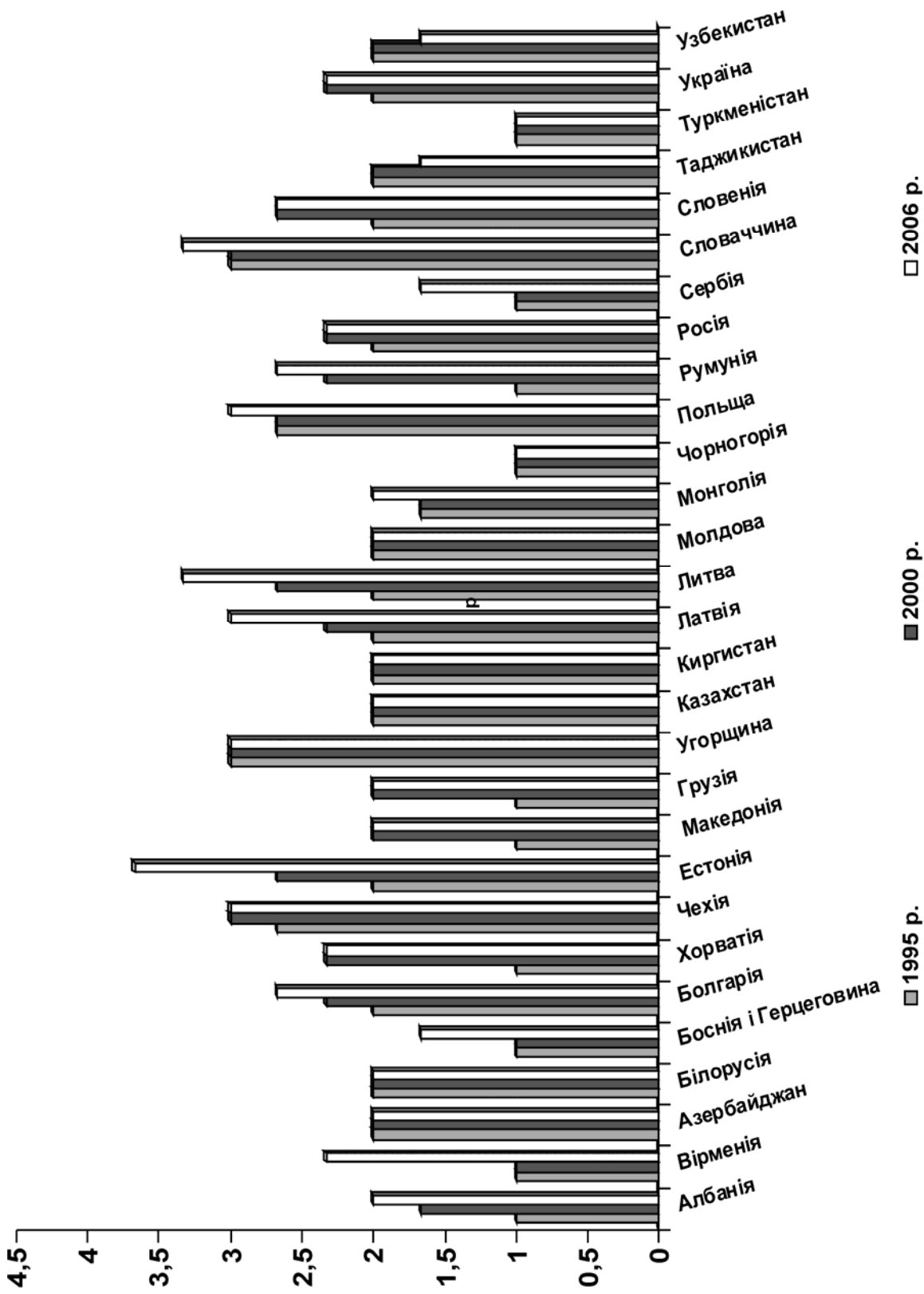


Рис. 3.2. Показники конкурентної політики у постсоціалістичних країнах за 1995–2006 рр.

**2. Відсутність чітких трактувань окремих дозвільних процедур, пов'язаних з концентрацією,** що призводить до прийняття суперечливих рішень. Наприклад, неоднозначним видається пункт Звіту АМК України за 2007 рік щодо надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання з урахуванням зобов'язань заявників щодо пом'якшення негативного впливу концентрації на конкуренцію<sup>34</sup>. Крім цього, розвиток процесів глобалізації та вступ України до СОТ потребуватимуть активного залучення міжнародних інститутів контролю за злиттями і поглинаннями, оскільки інтереси сторін-учасників згаданих процесів дедалі частіше зачіпають конкурентний простір кількох країн.

**3. Недосконалість методичного забезпечення реалізації конкурентної політики.** Зокрема, аналіз низки положень Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку<sup>35</sup> дає підстави стверджувати про наявність у ній ряду узагальнених трактувань щодо визначення монопольного (домінуючого) положення суб'єкта господарювання на ринку. На погляд автора, потребує уточнення і конкретизації низка пунктів згаданої методики щодо визнання підприємства монополістом:

- частка суб'єкта господарювання на ринку перевищує 35% і він не довів, що має конкурентів на ринку, а також зазнає значної конкуренції через відсутність обмеженого доступу інших суб'єктів і господарювання до закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, відсутність бар'єрів входження на ринок інших суб'єктів господарювання, відсутність пільг та ін. (п. 10.2.1);
- частка суб'єкта господарювання на ринку не перевищує 35%, однак він не спростував доводів про те, що не зазнає значної конкуренції, зокрема через порівняно невеликі частки ринку, які належать конкурентам (п. 10.2.3);
- суб'єкт господарювання не зазнає значної конкуренції, коли частки ринку, що належать конкурентам, мають порівняно невеликий розмір (п. 10.3);
- суб'єкт господарювання має додаткові ознаки ринкової влади, а саме: високий рівень концентрації ринку, високі бар'єри входження на ринок потенційних конкурентів, суттєва кількісна перевага частки суб'єкта господарювання над частками інших конкурентів за умови стабільності структури ринку протягом тривалого періоду (п. 10.4).

<sup>34</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

<sup>35</sup> Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затв. розпорядженням Антимонопольного комітету № 49-р України від 5 березня 2002 р. / <http://www.amc.gov.ua/monopoli/metoda.html>.

Використання таких формулювань для обґрунтування стратегічних рішень може призводити (а в окремих випадках це простежується) до неоднозначності, що породжує конфліктні ситуації. Тому додатковими факторами, що потребують урахування при визначенні підприємства-домінанта на ринку, мають бути:

- конкуренція продуктивних груп різної цінової категорії, оскільки часто виділення цінових сегментів є умовним (особливо за наявності можливості швидкої переорієнтації виробництва при універсальній технології);
- зміна ринкової кон'юнктури в результаті активізації експортно-імпоротної діяльності;
- окреме дослідження проблем незадіяних потужностей (таких, що простоюють) і доступних за ціною як аргументу на користь незначних бар'єрів входження;
- комплексне дослідження монополіста з позицій отриманої ним ринкової влади.

**4. Необґрунтованість рівня адміністративних послуг та складність дозвільних процедур**, що призводить у низці випадків до неправомірних (дискримінаційних) і антиконкурентних дій державних органів.

Перспективи розвитку конкурентного середовища в нашій державі тісно переплітаються з його прогнозованими змінами, зумовленими вступом України до СОТ (на частку СОТ припадає 95% світової торгівлі).

Зобов'язання нашої держави перед СОТ стосуються таких сфер<sup>36</sup>:

- звітування про приватизаційні процеси й економічні реформи;
- узгодження нормативної бази торговельної діяльності державних підприємств з правилами СОТ;
- узгодження цінової політики з принципами СОТ та скасування порядку встановлення мінімальних цін на імпортні товари;
- централізоване запровадження правил СОТ на всій території держави;
- визначення платні за реєстрацію медичних препаратів, пестицидів і добрив, а також за ліцензування імпорту та експорту алкогольних і тютюнових виробів відповідно до правил СОТ;
- встановлення вартості послуг відповідно до правил СОТ;
- стягування нарахування податку на додану вартість і акцизу з імпортних товарів у недискримінаційній формі;
- скасування кількісних обмежень і ліцензування імпорту без погодження із СОТ;

---

<sup>36</sup> Обязательства Украины перед ВТО // <http://news.liga.net/news/N0805389.html>.

- повне запровадження угоди щодо митної вартості;
- повне запровадження угоди щодо правил походження;
- дотримання всіх митних формальностей;
- перевірка вантажів перед відправленням за правилами СОТ (як тимчасове явище);
- внесення поправок до торговельного законодавства для врегулювання норм антидемпінгових розслідувань;
- внесення змін до регулювання експортного мита (зменшення мита на ряд товарів і відмова від встановлення мінімальних експортних цін);
- у сфері промислової політики – відмова від експортних та імпортозамінних субсидій;
- встановлення пріоритету міжнародних стандартів перед регіональними і національними та доведення до кінця 2011 р. всіх технічних норм, які діють у країні, до рівня міжнародних стандартів;
- дотримання санітарних і фітосанітарних норм;
- неприйняття заходів проти торговельних аспектів інвестування (завдання угоди про TRIM – визначення порядку і термінів поетапного скасування пов'язаних із торгівлею інвестиційних заходів, зокрема вимоги щодо локалізації, балансу торгівлі, балансу валюти, обмеження на обмін валюти, вимоги щодо реалізації на внутрішньому ринку, виробництва, експорту і використання продукту, обмеження виробництва, вимоги щодо передачі технологій, ліцензування, обмеження на переведення коштів, вимоги щодо участі у капіталі місцевого інвестора);
- створення і функціонування вільних економічних зон відповідно до норм СОТ;
- зобов'язання розпочати переговори про приєднання до угоди про держзакупівлі;
- участь (починаючи з 2010 р.) у багатосторонній угоді з цивільної авіації;
- запровадження умов угоди щодо права інтелектуальної власності (угода TRIPS);
- надання СОТ повідомлень і копій угод про всі зони вільної торгівлі та митні союзи.

Отже, членство у СОТ суттєво вплине на розвиток конкурентного середовища в Україні, однак ця організація покликає сприяти насамперед розвитку торгівлі – вільному обмінові товарами і послугами, а також правами інтелектуальної власності. Щодо трансформації ринку робочої сили та фінансового ринку, то варто наголосити, що опосередкований вплив на

ці ринки чинить членство у СОТ, хоча, як було зазначено вище, вони значною мірою формують конкурентне середовище в державі.

Безумовно, вступ України до СОТ приведе до суттєвого реструктурування конкурентного середовища, зростання його агресивності, а в довготерміновій перспективі суттєво вплине на структуру національної економіки. Вже сьогодні очевидно, що найбільші ризики загрожують аграрно-промислому комплексу, а найбільші вигоди прогнозують для гірничо-металургійного комплексу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Зміна обсягів виробництва, експорту та імпорту продукції деяких галузей економіки України з урахуванням зменшення ввізного мита у 2005 р.**

Галузь	Зміна обсягу виробництва, %	Зміна експорту, %	Зміна імпорту, %
Економіка загалом	0,7	3,5	5,3
Металургія	14,2	14,9	-1,3
Виробництво коксопродуктів	13,0	11,0	15,8
Видобуток неенергетичних матеріалів	9,1	5,6	14,3
Видобуток вугілля і торфу	8,5	3,6	12,5
Хімічна промисловість	5,0	5,7	-0,2
Готелі і ресторани	5,0	7,2	0,8
Електроенергетика	3,9	0,7	5,9
Зв'язок	3,3	0,8	20,6
Пошта	2,7	2,3	3,1
Фінансові послуги	2,4	1,0	15,4
Торгівля	1,3	2,8	0,5
Транспорт	0,9	-3,2	2,7
Нафтопереробка	0,3	-0,5	1,4
Будівництво	0,1	-3,4	2,3
Видобуток вуглеводнів	-0,2	-1,5	3,0
Сільське господарство	-1,1	15,5	14,0
Виробництво іншої неметалевої продукції	-1,6	-4,4	7,9
Деревообробна і целюлозно-паперова промисловість	-3,9	-5,1	-0,6
Машинобудування	-5,1	-6,0	0,8
Текстильна і шкіряна промисловість	-9,1	-8,4	1,2
Харчова промисловість	-12,6	-8,1	95,6

Джерело: Інститут економічних досліджень і політичних консультацій.

Значний вплив членства в СОТ на розвиток конкурентного середовища в Україні відбудеться через активізацію регуляторної реформи, яка, безумовно, сприятиме адаптації багатьох вітчизняних регуляторних засобів до норм міжнародного права і конвергенції конкурентного сере-

довища до світогосподарських процесів. За даними Міністерства економіки України, вже у 2007 р. діюча тарифна система на 90% відповідає взятим зобов'язанням, а для доступу на окремі ринки передбачено перехідні періоди (максимум до 2013 р.)<sup>37</sup>. За даними СОТ, митні збори для нашої держави буде зафіксовано на рівні від 0 до 50%, причому під найвищі тарифи підпадуть такі товари, як цукор (50%), насіння соняшнику (30%), деякі види радіоприймачів і конвеєрних стрічок (25%). Найнижчим митом (аж до нульового значення) будуть обкладатися будівельне обладнання, літаки, дистильовані спирти, деякі види риби, фармацевтична продукція, хімікалії та нафтопродукти, медичне обладнання, дерево, папір, тканини, метали, меблі та іграшки<sup>38</sup>.

Неоднозначне ставлення деяких фахівців до вступу України до СОТ пов'язується з прогнозованими ризиками, особливо для тих учасників ринку, які передбачають значну експансію імпорتنих товарів і банкрутство значної кількості вітчизняних виробників. З іншого боку, передбачаючи таку ситуацію, підприємства галузей з високим рівнем ризику мають можливість реалізувати стратегії конкуренції, взявши за їхню основу продуктивні інновації, а також інновації бізнес-процесів з метою підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

З огляду на теоретичні положення про зростання впливу процесів глобалізації на формування конкурентного середовища, збільшення вагомості інноваційної складової у підвищенні конкурентоспроможності об'єктів управління на всіх рівнях ієрархії, а також існування взаємозалежності проблем управління конкурентоспроможністю на макро- та мікрорівнях дослідження стану та перспектив розвитку конкурентного середовища далі розгорнемо у двох аспектах: і з позицій держави, і з позицій окремих суб'єктів господарювання при одночасному виокремленні інноваційної складової розвитку.

### **3.2. Місце України в міжнародному конкурентному середовищі**

Наукові джерела неоднозначно трактують поняття національної конкурентоспроможності (конкурентоспроможності країни), розглядаючи її в широкому і вузькому розумінні, а також акцентуючи увагу на статичних та динамічних аспектах конкурентоспроможності.

Фахівці IMD (International Institute for Management Development, Міжнародний інститут розвитку управління) визначають конкурентоспро-

---

<sup>37</sup> Блинов А., Лавриненко И. За что боролись // Эксперт. – 2008. – № 6 (151). – С. 18.

<sup>38</sup> Там само, с. 19.

можність як здатність країни в умовах вільних і чесних ринкових відносин виробляти товари і послуги, що задовольняють потреби міжнародних ринків, одночасно підтримуючи і підвищуючи реальні доходи своїх громадян у довготривалій перспективі<sup>39</sup>. Девізом «Всесвітнього щорічника конкурентоспроможності», що видає IMD, є фраза: **«Країни конкурують у наданні середовища, в якому підприємства можуть успішно конкурувати»**, і вважається, що індекс IMD дає загальне уявлення про конкурентоспроможність країни (зведений індикатор конкурентоспроможності).

Групу вчених, що ставлять фактори виробництва в основу визначення конкурентоспроможності країни, можна представити одним з найвідоміших дослідників цієї проблеми М. Портером, який вважає, що **спроможність держави забезпечити високий рівень життя власних громадян залежить від рівня продуктивності використання національних ресурсів – праці і капіталу**<sup>40</sup>.

Розвиваючи погляди М. Портера, «Економічна енциклопедія» подає таке визначення: «Конкурентоспроможність країни – здатність економіки однієї держави конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства й забезпечення на цій основі високого і постійно зростаючого рівня життя населення. ...Концепція конкурентоспроможності на рівні країни базується на продуктивності використання ресурсів»<sup>41</sup>.

О. С. Шнипко визначає конкурентоспроможність країни на основі такого самого підходу і формулює її сутність «як сукупність притаманних конкретній національній економіці факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, виготовлених за умов застосування новітніх технологій, вільного і справедливого ринку та зростаючих доходів населення, що є прийнятним для міжнародної торгівлі за співвідношенням «ціна – якість». Дія цієї сукупності факторів повинна мати своїм наслідком позитивну динаміку виробництва продукції, зайнятості та факторних доходів, а також зміцнення позицій національної економіки на світовому ринку»<sup>42</sup>.

Деякі науковці національну конкурентоспроможність розуміють як здатність країни забезпечувати збалансованість своїх експортно-

<sup>39</sup> Горбанев М. М. Международные рейтинги конкурентоспособности и что они на самом деле измеряют? // [http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/public\\_pdf681.pdf](http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/public_pdf681.pdf).

<sup>40</sup> Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – С. 112.

<sup>41</sup> Економічна енциклопедія: У 3-х т.Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – С. 814.

<sup>42</sup> Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. – К.: Наукова думка, 2003. – С. 13 – 14.

імпортних пропорцій та уникати тих обмежень, які зумовлюються зовнішньоекономічною діяльністю, самовідтворювати поліпшення своїх світогосподарських зв'язків<sup>43</sup>.

Л. Л. Антонюк вважає, що конкурентоспроможність країни полягає у її здатності займати й утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку завдяки: по-перше, потужному економічному потенціалу; по-друге, стабільному зростанню економіки на інноваційній основі; по-третє, розвиненій системі ринкових інститутів; по-четверте, володінню значним інтелектуальним капіталом та інвестиційними ресурсами; по-п'яте, гнучкій системі реагування на зміни світової кон'юнктури і диверсифікації національного виробництва, що дає змогу державі досягати повної реалізації національних інтересів<sup>44</sup>. Загалом погоджуючись з таким підходом, варто зазначити, що на даний час не відпрацьовано механізм реалізації означених принципів і пріоритетів на всіх рівнях управління економікою, а також не створено механізм перетворення державних стратегічних цілей на поточні плани повсякденної діяльності вітчизняних підприємств. Без створення такого механізму практично всі державні заходи можуть кваліфікуватися як проголошення добрих намірів.

Системного погляду на розгляд проблеми управління конкурентоспроможністю дотримується й Д. С. Покришка, який зазначає, що недостатньо аналізувати лише видимі відображення конкурентоспроможності (темпи економічного зростання, прибутковість, частки ринку), а **необхідно також зосередитися на таких питаннях, як структурні зміни в економіці, у тому числі структура її зовнішньої торгівлі, рівень залежності від іноземного капіталу та рівень конкуренції, трансформація національних інститутів і зміни ментальності суспільства**. Отже, необхідно реалізовувати заходи та враховувати фактори, спрямовані не лише на зміну конкурентної позиції країни (статична конкурентоспроможність), а й на довготермінову конкурентоспроможність (динамічна конкурентоспроможність)<sup>45</sup>.

Однак аналіз наукових джерел свідчить про абсолютне переважання поглядів на конкурентоспроможність, які характеризують статичну позицію (або зорієнтовану на ретроспективу) і, крім цього, мають інші суттєві недоліки. Так, В. М. Бондаренко наголошує, що показники ВВП, ВНП, індекс конкурентоспроможності та інші індекси чи критерії

<sup>43</sup> Биконя С. Ф. Стратегія формування інституту конкурентоспроможності національної економіки // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. Вип. 103-2. – 2006. – С. 100.

<sup>44</sup> Антонюк Л. Л. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації // Автореф. дис... д-ра екон. наук: Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2004. – С. 6

<sup>45</sup> Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення / За ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової. – К.: Основа, 2007. – С. 10.



не дають змоги виявити закономірності, сутність, об'єктивність і спрямованість усієї різноманітності процесів, оскільки темпи змін економічної реальності вищі від темпів її вимірювання<sup>46</sup>. Отже, класичні підходи до трактування конкурентоспроможності держави, особливо з позицій стратегічних орієнтирів, потребують подальших досліджень і розвитку.

У вітчизняних та зарубіжних виданнях поширеними є твердження про **необхідність формування конкурентоспроможності з обов'язковим урахуванням таких порівняльних конкурентних переваг, як високий освітній рівень працездатного населення, розвинена мережа академічних і наукових установ, що у ряді галузей мають наукові нароби світового рівня, наявність великих і водночас близько розташованих природних ресурсів**<sup>47</sup>. Загалом погоджуючись з актуальністю такого твердження, варто зазначити, що в умовах сьогодення для України перелічені фактори, як правило, є втраченими перевагами, що потребує перегляду стратегічних пріоритетів розвитку держави з акцентом на аспектах інноваційного розвитку.

На зростаючу актуальність проблеми конкурентоспроможності у глобалізованому світі та формування сприятливого середовища функціонування підприємств було звернуто увагу на Лісабонському саміті ЄС у 2000 р. учасники якого схвалили Лісабонську стратегію. Її реалізація, як передбачалося, має забезпечити економіці Євросоюзу в 2010 р. лідерство у світі за критерієм конкурентоспроможності. Основними пріоритетами цієї стратегії названо:

- підвищення конкурентоспроможності (шляхом інвестицій у наукові дослідження і зміцнення єдиного ринку);
- зайнятість (акцент на створенні робочих місць, покращенні ситуації на ринку робочої сили, інвестиціях у людські ресурси);
- удосконалення соціального захисту, пенсійної системи й охорони здоров'я;
- забезпечення високого і стійкого економічного зростання (через стимулювання інвестицій у нові технології і розвиток інноваційного бізнесу).

Названі пріоритети повною мірою узгоджуються зі сформульованим у підрозділах 1 – 2 підходом до побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на макро- і мікрорівнях, який передбачає наскрізність та ієрархічність її побудови, а також врахування взаємодії товарних, фінансових ринків та ринку робочої сили.

---

<sup>46</sup> Бондаренко В. М. Новый методологический подход к обоснованию концепции и стратегии построения информационного общества // Информационное общество. – 2005. - № 3 / <http://iee.org.ua/pub/p58> .

<sup>47</sup> Биконя С. Ф. Стратегія формування інституту конкурентоспроможності національної економіки // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. Вип.103-2. – 2006. — С. 102.

Однак, незважаючи на актуальність сформульованих пріоритетів розвитку, сьогодні в Європі відбувається скорочення інвестицій у наукові дослідження і дослідні розробки. При збереженні нинішніх тенденцій у 2010 р. інвестиції в НДДКР перебуватимуть на рівні 2,2%, замість запланованих 3%. Водночас у Китаї фінансування наукових досліджень досягає 10% на рік. Якщо такі темпи збережуться, то у 2010 р. Китай буде виділяти на НДДКР таку саму частку свого ВВП, як всі країни ЄС<sup>48</sup>. Отже, можна вести мову про **загострення проблеми формування дієвого конкурентного середовища з урахуванням одночасної необхідності пошуку нестандартних підходів до побудови моделей управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання**. На основі з теоретичних положень, сформульованих у попередніх розділах, визначено, що пріоритетним напрямком наукового пошуку в цій сфері є формування й активізація інноваційного розвитку економіки.

Рада конкурентоспроможності України (РКУ), створена у червні 2005 р. як неприбуткова, неурядова позапартійна організація, визначила свою місію як **«ініціювання діалогу у суспільстві між наукою, освітою, бізнесом, владою, неурядовими організаціями, засобами масової інформації з тим, щоб підняти ідею конкурентоспроможності на «передній край національної свідомості»<sup>49</sup>**. На нашу думку, позитивним є усвідомлення пріоритетності цієї важливої державної проблеми та її ролі у забезпеченні економічного зростання і підвищенні добробуту населення, оскільки вирішення проблеми конкурентоспроможності може слугувати засобом досягнення стратегічних цілей державної політики.

Погляд на макроконкурентоспроможність у широкій перспективі передбачає вивчення ієрархії факторів, що її формують, зокрема рівень інноваційності економіки та її продуктивності, які залежать від низки структурних факторів<sup>50</sup>. Вважається, що ці фактори визначають успішність країни у конкуренції за частки ринку чи залучення капіталу, тому доволі поширеними є відповідні технології аналізу («competitiveness bench-marking», «policy bench-marking»)<sup>51</sup>.

Зупинимося на відомих і всесвітньо визнаних методах оцінювання конкурентоспроможності країн. Так, Всесвітній економічний форум (World Economic Forum, WEF) розраховує два узагальнені показники конкурентоспроможності:

---

<sup>48</sup> Загоруйко Ю. Под знаком Лиссабонской стратегии // Зеркало недели. – 2005. – № 37 (565). – 24 – 30 сентября.

<sup>49</sup> Рада конкурентоспроможності України // <http://www.compete.org.ua>

<sup>50</sup> The Global Competitiveness Report 2007 – 2008. World Economic Forum, p. 3 – 9.

<sup>51</sup> Дорогов В. А., Миронов В. В., Смирнов С. В. Анализ возможностей использования рейтингов конкурентоспособности WEF и IDM для выработки рекомендаций в сфере экономической политики // [http://www.hse.ru/temp/2006/files/2006404-06/20060405\\_mironov.doc](http://www.hse.ru/temp/2006/files/2006404-06/20060405_mironov.doc).

**1. Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index),** який дає змогу розглянути проблему комплексно, з урахуванням процесів, що відбуваються на макро- і мікроекономічному рівнях, а також поєднати поточні оцінки із середньостроковою перспективою. Вперше значення таких індексів було подано в «The Global Competitiveness Report» у 2004 – 2005 рр. Методологія розрахунку цього індексу передбачає врахування стадії економічного розвитку країн (факторнокерована, керована ефективністю, інноваційно керована) та їхньої класифікації залежно від розміру ВВП на душу населення з поправкою на обмінний курс національної валюти, а також частки сировинного експорту в його загальному обсязі.

Відповідно до вибраної методології, фактори, що формують індекс глобальної конкурентоспроможності, згруповано за їхньою значущістю для розвитку економік країн світу (рис. 3.3) з присвоєнням кожному з них певного числового значення, як показано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Вагові коефіцієнти трьох груп факторів впливу на кожній стадії розвитку економіки**

Група факторів	Базові вимоги (%)	Фактори, що підвищують ефективність (%)	Інноваційно розвиваючі фактори (%)
Факторнокерована економіка	60	40	20
Стадія, керована ефективністю	35	50	50
Інноваційно керована економіка	5	10	30

Джерело: The Global Competitiveness Report 2007 – 2008. World Economic Forum, p. 8.

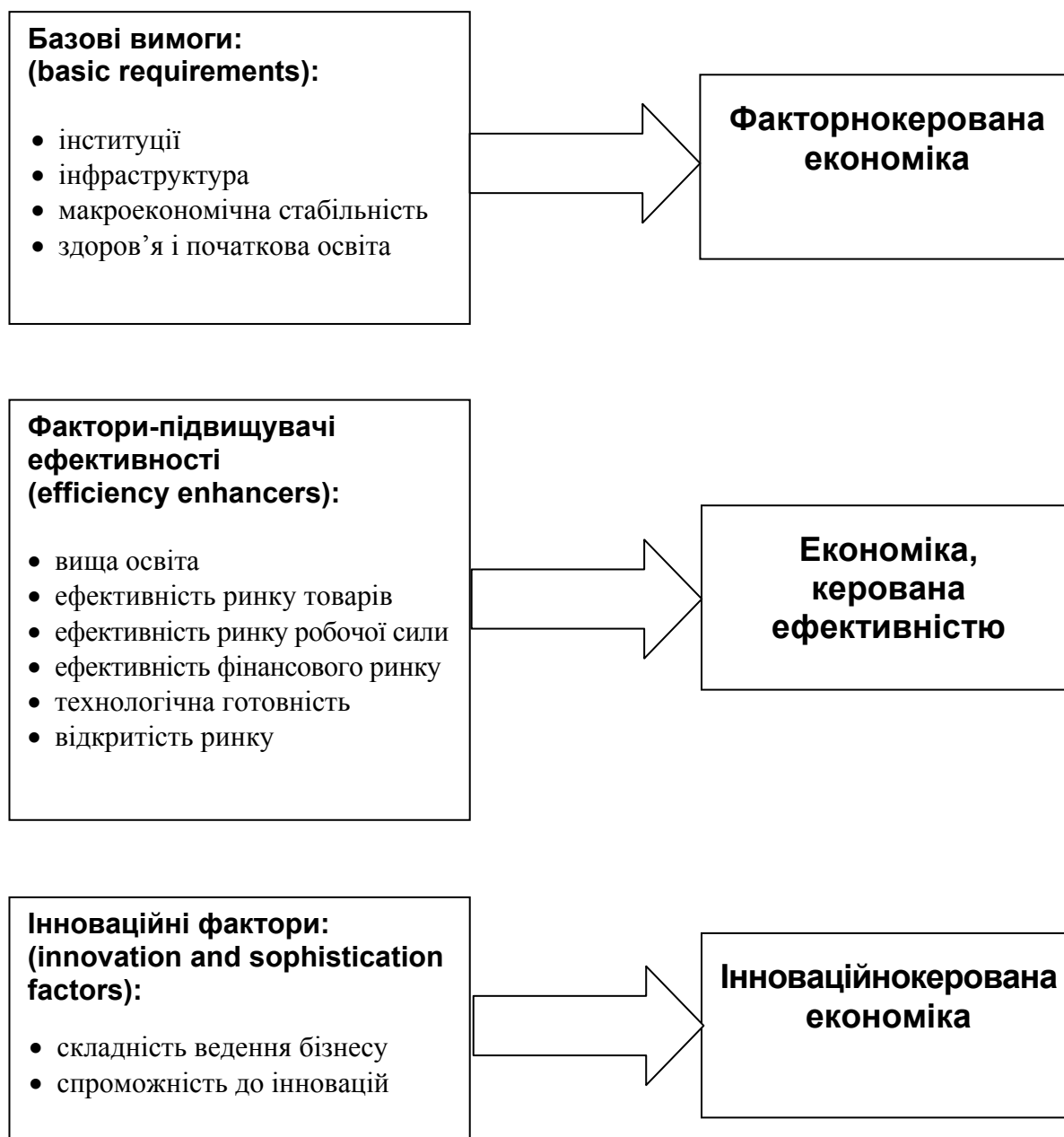
Відповідно до вибраної методології дослідження, **Україну зараховано до країн, що у 2007 р. перебували у процесі переходу від першої до другої стадії розвитку** (від факторнокерованої до економіки, спрямованої на ефективність), тоді як у 2004 р. її зараховували до групи країн першої стадії розвитку (факторнокерована економіка).

Глобальний індекс конкурентоспроможності визначається за формулою<sup>52</sup>:

$$GCI = \alpha_{s1} Basic_i + \alpha_{s2} Efficiency_i + (1 - \alpha_{s1} - \alpha_{s2}) Innovation_i, \quad (3.1)$$

де  $\alpha_{s1}$ ,  $\alpha_{s2}$  – вагові коефіцієнти груп факторів для  $i$ -ої країни;  
 $Basic_i$ ,  $Efficiency_i$ ,  $Innovation_i$  – числові значення груп факторів.

<sup>52</sup> The Global Competitiveness Report 2007 – 2008. World Economic Forum, p. 8.



Джерело: The Global Competitiveness Report 2007 – 2008. World Economic Forum, p. 7.

Рис. 3.3. Дванадцять факторів конкурентоспроможності

О. С. Шнипко зазначає, що глобальний індекс конкурентоспроможності є доволі жорстким у контексті визначення моделі та факторів розвитку країн і не дає їм змоги нівелювати результати діяльності за паритетом купівельної спроможності, а тому дає сильніші і більш реалістичні сигнали щодо їхніх перспектив у міжнародному розподілі країн<sup>53</sup>. У табл.і 3.10 подано значення індексів глобальної конкурентоспроможності провідних країн світу та України.

<sup>53</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 93.

**Рейтинги провідних країн за індексом глобальної конкурентоспроможності за 2004 – 2007 рр.**

	Індекс глобальної конкурентоспроможності (рейтинг і значення)		Рейтинг компонентів індексу					
	2007–2008 рр.	2006–2007 рр.	базові вимоги		підвищувачі ефективності		інноваційні фактори	
			2007–2008 рр.	2006–2007 рр.	2007–2008 рр.	2006–2007 рр.	2007–2008 рр.	2006–2007 рр.
США	1/ 5,67	1/ 5,80	23	20	1	1	4	2
Швейцарія	2/ 5,62	4/ 5,54	4	4	7	9	1	4
Данія	3/ 5,55	3/ 5,55	1	1	4	5	8	9
Швеція	4/ 5,54	9/ 5,44	6	6	8	12	5	6
Німеччина	5/ 5,51	7/ 5,48	9	12	11	13	3	3
Фінляндія	6/ 5,49	6/ 5,50	2	2	14	11	6	5
Сінгапур	7/ 5,45	8/ 5,46	3	3	6	4	13	13
Японія	8/ 5,43	5/ 5,51	22	23	13	8	2	1
Великобританія	9/ 5,41	2/ 5,56	16	15	2	2	14	10
Нідерланди	10/ 5,40	11/ 5,37	7	8	9	10	12	12
.....	...	...	...	...	...	...	...	...
Україна	73/ 3,98	69/ 4,03	90	80	66	63	75	72
Всього країн в обстеженні	131	122	131	122	131	122	131	122

\* Джерело: складено автором на основі: The Global Competitiveness Report 2007–2008, р. 14–15, 44–45.

Оцінюючи позиції України за рейтингом глобальної конкурентоспроможності, необхідно звернути увагу на **інерційність її розвитку і неспроможність визначити пріоритети переходу до інноваційного суспільства**, для якого характерним є функціонування мережі генерування, поширення, абсорбції і використання знань. Незважаючи на незначну зміну числових значень факторів конкурентоспроможності впродовж останніх років, рейтинг України впав на кілька пунктів через збільшення кількості обстежених країн (що не варто сприймати як виправдальний момент), а також через стрімке просування інших країн у напрямку інноваційного розвитку. Зміни у значеннях дванадцяти факторів глобальної конкурентоспроможності для України у 2006–2007 рр. за семибальною шкалою подано на рис. 3.4.

Як видно з рис. 3.4, у 2007 – 2008 рр. найнижчими серед 131 країн, охоплених дослідженням, є рейтинги таких факторів конкурентоспроможності України, як державні інституції (позиція 115), ефективність то-

варних ринків (позиція 101), технологічна готовність (позиція 93), ефективність фінансового ринку (позиція 85), макроекономічна стабільність (позиція 82), складність ведення бізнесу (позиція 81). При цьому доцільно зазначити, що рейтинг інституцій лише за один рік (порівняно з 2006–2007 рр.) впав на 18 пунктів, ефективність товарних ринків – на 16 пунктів, технологічна готовність – на 7 пунктів, ефективність фінансового ринку – на 22 пункти, інфраструктура – на 6 пунктів, інновації – на 4 пункти, ефективність ринку праці – на 3 пункти, макроекономічна стабільність – на 2 пункти, складність ведення бізнесу – на 5 пунктів.

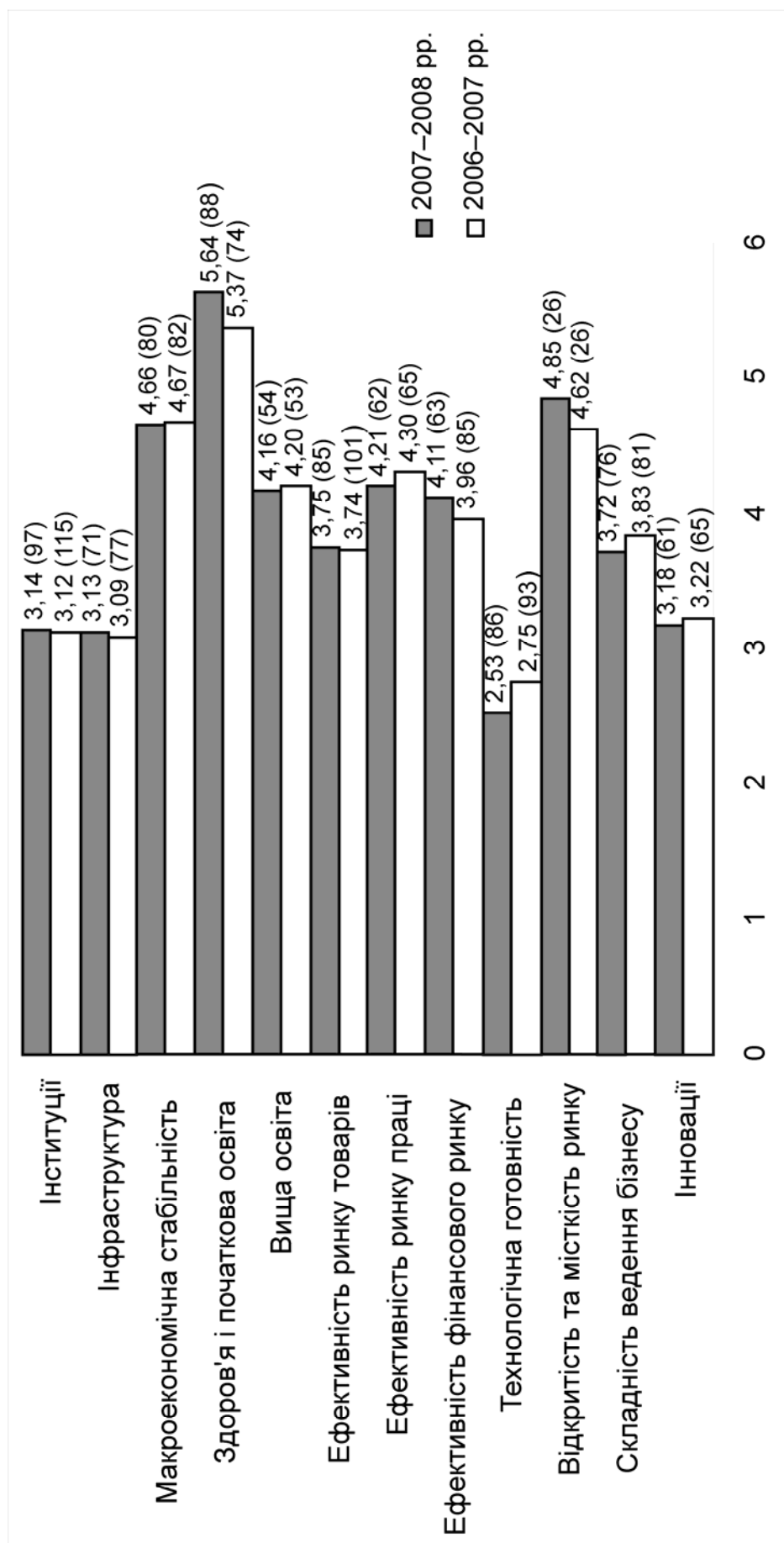
Дослідження динаміки факторів індексу глобальної конкурентоспроможності показало також падіння за рядом параметрів рейтингів України при зростанні їхніх числових значень. Так, значення фактора «технологічна готовність» упродовж 2007–2008 рр. зросло з 2,53 до 2,75 при одночасному падінні рейтингу цього фактора на 7 пунктів. Аналогічна ситуація склалася й зі значеннями факторів «макроекономічна стабільність», «ефективність ринку праці та «складність ведення бізнесу». Такі суперечності виникають, на наш погляд, через більш активну і продуктивну діяльність інших країн у розвитку факторів глобальної конкурентоспроможності.

**2. Індекс конкурентоспроможності бізнесу (*Business Competitiveness Index*)**, який розраховується для оцінювання конкурентоспроможності країн на мікрорівні й охоплює показники розвитку компаній та якості бізнес-середовища (табл. 3.11).

Аналіз інформації, поданої у табл. 3.11, свідчить про стабільно низький рейтинг України за індексом конкурентоспроможності бізнесу впродовж кількох років, а неспроможність піднятися в рейтингу (за умови збільшення кількості країн у вибірці) дає змогу зробити ***висновок про безсистемність та неузгодженість різноманітних заходів, що не забезпечує ефекту синергії навіть за умови їхньої необхідності та обґрунтованості.***

Іншими методичними підходами до формування системи міжнародних порівнянь, які значною мірою корелюються з розглянутими підходами до оцінювання конкурентоспроможності на макрорівні, є такі розрахунки:

**1. Індекс конкурентоспроможності зростання (*Growth Competitiveness Index*)**, розрахунок якого має за мету оцінити глобальну конкурентоспроможність країн і базується на найвагоміших для економічного зростання макроекономічних вимірниках. Індикаторами, що використовуються для розрахунку узагальненого індексу, є: технологічний розвиток країни; розвиток державних інститутів; стан макроекономічного середовища. Однак упродовж останніх років цей індекс Всесвітнім економічним форумом не розраховується, оскільки фахівці віддають перевагу індексу глобальної конкурентоспроможності через значне дублювання згаданих індикаторів та наявність обґрунтованих переваг на користь першого.



Джерело: складено автором за: The Global Competitiveness Report 2007–2008. World Economic Forum, p. 16–20, 46–50.

Рис. 3.4. Фактичні значення і рейтинги основних факторів індексу глобальної конкурентоспроможності для України у 2006–2007 pp.

**Рейтинги провідних країн за індексом конкурентоспроможності  
бізнесу за 2004–2007 рр.**

Країна	Індекс конкурентоспроможності бізнесу				Якість ділового клімату				Розвиток компанії			
	2007 р.	2006 р.	2005 р.	2001 р.	2007 р.	2006 р.	2005 р.	2001 р.	2007 р.	2006 р.	2005 р.	2001 р.
США	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
Німеччина	2	2	3	5	2	3	3	5	2	2	1	4
Фінляндія	3	3	2	1	3	2	2	1	9	9	8	3
Швеція	4	9	9	6	4	10	10	6	3	4	4	7
Данія	5	4	4	8	5	4	4	8	5	6	9	10
Швейцарія	6	5	8	4	6	6	8	4	4	5	6	5
Нідерланди	7	6	6	3	7	5	6	3	7	8	7	2
Австрія	8	11	13	12	9	12	14	12	8	10	12	13
Сінгапур	9	10	10	10	8	9	7	10	14	14	14	12
Японія	10	8	7	16	12	8	9	17	6	3	3	9
.....	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Україна	81	77	68	59	83	77	67	58	82	75	67	60
Всього країн в обстеженні	127	112	98	76	127	112	98	76	127	112	98	76

Джерело: складено на основі: The Global Competitiveness Report за 2004–2005 рр., 2006–2007 рр.



Серед сутнісних характеристик трьох субфакторів індексу конкурентоспроможності зростання (технологічна готовність, макроекономічне середовище, державні інституції) особливе значення відведемо першому з них, який характеризує інноваційну складову конкурентоспроможності. Автори методики враховували те, що роль впровадження інновацій в економічному розвитку країн суттєво диференціюється: ряд країн, які не в змозі забезпечити технологічне лідерство, мають змогу зростати на основі запозичення іноземних технологій або їхнього трансферу. Тому при розрахунку узагальненого індексу встановлено різну вагомість індикатора технологічного розвитку для країн з високим і низьким рівнями технологічного новаторства (табл. 3.12).

Аналіз даних щодо індексів конкурентоспроможності зростання країн, що були охоплені обстеженням і подавалися у звіті Всесвітнього економічного форуму «The Global Competitiveness Report», засвідчує аутсайдерські позиції України впродовж 1997–2005 рр.: у 1997 р. – 52 позиція з 53 обстежених країн, у 2000 р. – 57 позиція з 59, у 2004 р. – 86 позиція з 104<sup>54</sup>. **Дослідження динаміки рейтингів провідних країн світу показує їхнє зростання у тих країн, які визначили як пріоритет інноваційний розвиток та фактори, що його забезпечують.** Так, за індексом розвитку *k*-суспільства у 2006 р. перші п'ять позицій займають Швеція, Ісландія, Данія, Норвегія і Швейцарія<sup>55</sup>; за індексом людського розвитку – Норвегія, Ісландія, Австралія, Ірландія, Швеція<sup>56</sup>.

Таблиця 3.12

### Диференціація підходів до розрахунку індексу конкурентоспроможності зростання

	Формула для розрахунку індексу конкурентоспроможності зростання (ІКЗ)	Формула для розрахунку підіндексу технологій (ІТ)
1. Високий рівень технологічного новаторства	$IK3 = 1/2$ підіндексу технологій + $1/4$ підіндексу державних інституцій + $1/4$ підіндексу макроекономічного середовища	$IT = 1/2$ підіндексу інновацій + $1/2$ підіндексу інноваційно-комунікаційних технологій
2. Низький рівень технологічного новаторства	$IK3 = 1/3$ підіндексу технологій + $1/3$ підіндексу державних інституцій + $1/3$ підіндексу макроекономічного середовища	$IT = 1/8$ підіндексу інновацій + $3/8$ підіндексу трансферу технологій + $1/2$ підіндексу інноваційно-комунікаційних технологій

Джерело: Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 71.

<sup>54</sup> The Global Competitiveness Report 2001 p., 2002–2003 pp., 2004–2005 pp.

<sup>55</sup> Рейтинг кращих країн світу за індексом *k*-суспільства // <http://wdc.org.ua>

<sup>56</sup> Human Development Index // Human Development Report 2006 / <http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/documents/hdi2004.pdf>.

Недоліки, що унеможливають використання рейтингу конкурентоспроможності зростання як загальної моделі конкурентоспроможності, зводяться, на думку В. А. Дорогова, В. В. Миронова і С. В. Смирнова<sup>57</sup>, до таких положень:

- суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів для розрахунку зведеного індексу;
- слабкий зв'язок між індексом конкурентоспроможності і показниками економічного зростання;
- використання недостатньо адекватних показників для вимірювання окремих аспектів конкурентоспроможності;
- використання застарілих даних;
- суперечності між результатами опитування експертів і статистичними індикаторами.

2. Інший підхід до оцінювання конкурентоспроможності країн використовує Міжнародний інститут розвитку управління (International Institute for Management Development – IMD), відповідно до якого **конкурентоспроможність розглядається як здатність країн створювати і підтримувати таке середовище, яке би забезпечило стійке створення вартості компаніями і зростання добробуту громадян**<sup>58</sup>. Субфакторами, що використовуються для розрахунку підсумкового індексу за означеним підходом, є<sup>59</sup>:

- **ефективність бізнесу** – група критеріїв, за якими аналізуються показники конкурентоспроможності країни через огляд частки національних підприємств, прибуток яких пов'язаний із запровадженням інноваційних технологій, що вважаються головними факторами прогресу (69 критеріїв);
- **макроекономічні фактори** – група критеріїв, за якими аналізуються показники конкурентоспроможності країни через огляд макроекономічних показників національної економіки (75 критеріїв);
- **ефективність діяльності уряду** – критерії, за якими аналізуються показники конкурентоспроможності країни через огляд ефективності діяльності уряду (81 критерій);
- **інфраструктура** – критерії, за якими аналізуються показники конкурентоспроможності країни через огляд залежності науки, технологій і суспільства від бізнесу (96 критеріїв).

---

<sup>57</sup> Дорогов В. А., Миронов В. В., Смирнов С. В. Анализ возможностей использования рейтингов конкурентоспособности WEF и IDM для выработки рекомендаций в сфере экономической политики // [http://www.hse.ru/temp/2006/files/2006404-06/20060405\\_mironov.doc](http://www.hse.ru/temp/2006/files/2006404-06/20060405_mironov.doc).

<sup>58</sup> Там само.

<sup>59</sup> Мороз В. Конкурентоспроможність України у відображенні рейтингів міжнародних організацій // Конкуренція. – 2005. – № 3. – С. 32–38.

Особливістю розрахунку цього індексу конкурентоспроможності є орієнтація на мінімізацію впливу суб'єктивного фактора і прагнення у зв'язку з цим сформуванню інформаційне забезпечення на засадах повноти, надійності і достатності. При складанні рейтингів IMD використовує інформацію 52 дослідницьких інститутів, які є його партнерами<sup>60</sup>. На сьогодні інформація про Україну до цього рейтингу не входить.

Серед фахівців поширеною є думка, що публікація згаданих рейтингів найбільшою мірою відповідає інтересам великих транснаціональних компаній, мета яких полягає у проникненні в національні економічні системи і забезпеченні там найкращих для себе умов для бізнесу, однак деякі науковці (наприклад, М. М. Горбаньов) вважають, що рейтинги GCI і IMD після їхнього «очищення» від впливу поточних показників ВВП, можуть використовуватися як показники, що характеризують перспективи досягнення стійкого економічного зростання у середньотерміновій перспективі<sup>61</sup>.

3. Іншими показниками, які доцільно використовувати для оцінювання окремих аспектів конкурентоспроможності національних економік, є:

- **індекс розвитку к-суспільства**, який охоплює вимірники інтелектуальних активів, перспективності розвитку та якості розвитку суспільства (цей критерій доцільно використовувати для деталізації досліджень інноваційної складової конкурентоспроможності);
- **індекс людського розвитку**, який охоплює рівень досягнень країни за трьома основними напрямками в галузі розвитку людського потенціалу (довголіття на основі здорового способу життя, яке визначається з точки зору тривалості життя при народженні; знання, вимірювані рівнем грамотності дорослого населення і сукупним валовим коефіцієнтом осіб, які вступили до початкових, середніх і вищих навчальних закладів; гідний рівень життя, який оцінюється за ВВП на душу населення при паритеті купівельної спроможності долара США<sup>62</sup>);
- **індекс економічної свободи**, який формується на основі 10 індикаторів (торговельна політика країни; фіскальне навантаження з боку уряду; урядові інтервенції в економіку; монетарна політика; потоки капіталу та іноземні інвестиції; банківська і фінансова діяльність; політика формування цін та оплати праці; право на приватну власність; політика регулювання; неформальна активність ринку). На основі індексу економічної свободи і розгля-

<sup>60</sup> Мороз В. Конкурентоспроможність України у відображенні рейтингів міжнародних організацій // Конкуренція. – 2005. – № 3. – С. 35.

<sup>61</sup> Горбанев М. М. Международные рейтинги конкурентоспособности и что они на самом деле измеряют? // [http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/public\\_pdf681.pdf](http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/public_pdf681.pdf).

<sup>62</sup> Доклад о развитии человека 2005. // [http://hdr.undp.org/reports/global/2005/russian/pdf/presskit/HDR05\\_PKR\\_StatisticalData.pdf](http://hdr.undp.org/reports/global/2005/russian/pdf/presskit/HDR05_PKR_StatisticalData.pdf).

ншого вище індексу конкурентоспроможності зростання розраховують індекс економічного виміру, за яким Україна у 2005 р. посідала 88 місце, а в 2006 р. – 99 місце<sup>63</sup>;

- **індекс сталого розвитку**, який розраховується на основі індексів економічного, екологічного і соціального вимірів. За цим критерієм Україна у 2006 р. посіла 45 місце у рейтингу<sup>64</sup>;
- індекс стабільності для економік, що розвиваються (FDI Confidence index);
- **індекс соціального виміру**, який розраховується на основі індексів якості і безпеки життя, людського розвитку та індексу суспільства, заснованого на знаннях. За цим індексом Україна у 2006 р. посідала 44 місце у світі;
- **індекс сприйняття корупції**, який розраховується і публікується Міжнародним недержавним та некомерційним громадським рухом за протидію корупції (Transparency International);
- **індекс довіри інвесторів** Глобальної ради бізнес-полісі;
- **кредитні рейтинги** та низка інших.

Вітчизняні і зарубіжні науковці виявляють недоліки розглянутих підходів, однак побудовані на їхній основі рейтинги конкурентоспроможності країн широко використовуються найвпливовішими міжнародними організаціями, а отримані результати порівнянь поширюються серед бізнесових і політичних еліт.

Отже, узагальнюючі індекси конкурентоспроможності дають змогу формувати висновки про результати впливу і взаємодію окремих факторів конкурентоспроможності на рейтинг країни, а вплив окремих економічних процесів на формування конкурентного середовища, в якому функціонують вітчизняні суб'єкти господарювання, доцільно розглянути детальніше.

### **3.3. Інститути приватизації та механізм формування конкурентного середовища**

Розвиток процесів приватизації, що відбувається у постсоціалістичних країнах і відображає ступінь свободи приватної ініціативи, тісно переплітається з трансформацією конкурентного середовища та є одним з найважливіших факторів його формування. На основі проведених досліджень тенденцій і національних особливостей приватизації у дослідженні підтверджено думку про те, що приватизація стала глобальною тенденцією.

<sup>63</sup> Індекс економічної свободи-2006: Україна на 99 місці // <http://www.management.com.ua>

<sup>64</sup> Рейтинг країн за індексом сталого розвитку // <http://wdc.org.ua>

Упродовж 90-х рр. XX ст. у світі спостерігалася активізація приватизаційних процесів, і сьогодні приватизація вважається дієвим засобом зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і підвищення ефективності їхньої діяльності через надання приватним власникам вагомому стимулу для розвитку ініціативи, урізноманітнення діяльності, пошуку або створення нових ринків, реалізації нелінійних стратегій розвитку та ін. Поштовхом розвитку приватизаційного руху став розпочатий у 1980-х рр. XX ст. у Великобританії продаж державних активів, зокрема британської телефонної компанії «British Telecom». У цій моделі продаж активів пов'язувався з дерегулюванням британської індустрії телекомунікацій, причому отримання іншими компаніями дозволу конкурувати з «British Telecom» передбачало недопустимість простої заміни державної монополії на приватну. Впродовж наступного періоду ця модель неодноразово була продубльована в інших країнах світу.

Аналіз і оцінювання приватизаційних процесів в окремих країнах, регіонах, економічних блоках поряд зі спільними рисами, особливостями і відмінностями процесів приватизації у кожній країні, демонструє зміщення центрів вагомості у глобальній економіці, а також потенційної місткості національних ринків Китаю, Латинської Америки, Індії і значущості цих країн та регіонів у світовому розвитку. Крім традиційних прикладів, цікавим є досвід окремих африканських країн, таких як Мозамбик і Замбія, які проголосили доволі далекоглядні приватизаційні плани.

Що стосується постсоціалістичних країн, то можна констатувати, що в Чехії упродовж 1989–1996 рр. було приватизовано три чверті державних підприємств, що дало змогу збільшити частку ВВП, яка припадає на приватні підприємства, з 11% у 1989 р. до 60% у 1995 р.<sup>65</sup> Такі перетворення стали суттєвим фактором розвитку конкурентного середовища, що підтверджується високим рейтингом конкурентної політики Чехії, показаним у підрозділі 3.1. В Росії, де до 1989 р. приватний сектор в економіці був практично відсутній, у 1995 р. на приватні підприємства припадало 50% ВВП, що стало наслідком процесу приватизації. У Польщі у 1989 р. на приватний сектор припадало 20% ВВП, а у 1995 р. – 59%<sup>66</sup>. Однак у постсоціалістичних країнах збереглася значна кількість підприємств, які були неефективними і тому непривабливими для інвесторів, що зумовило цілий ряд специфічних рис кожної з приватизаційних кампаній. Така ситуація потребувала державної підтримки збиткових підприємств з метою уникнення масового безробіття, що спонукало масові субсидії державним підприємствам. Цей причинно-наслідковий ланцюг продовжився

---

<sup>65</sup> Гіл Ч. В. Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку : Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Основи, 2001. – С. 102.

<sup>66</sup> Там само.

зростанням дефіциту державного бюджету і типовим для такої ситуації друкуванням грошей. Лібералізація цін і відсутність належного контролю за ними, а також додаткова емісія грошей призвели до гіперінфляції: у 1993 р. рівень інфляції в Угорщині становив 21%, у Польщі – 38%, у Росії – 841%, в Україні – 10000%<sup>67</sup>. Підвищений рівень складності економічних перетворень у країнах колишнього СРСР, як правило, пов'язують з несприятливим впливом стартових умов: значний період існування планової економіки, труднощі підтримування господарських зв'язків при розпаді єдиної держави, складність структурних перетворень, передусім у військово-промисловому комплексі.

Наукова думка не сформувала однозначних підходів до класифікації країн на такі, які обрали шлях радикальних економічних реформ, і ті, які реалізували поступові реформи. Експерти ЄБРР<sup>68</sup>, базуючись на ряді кількісних і якісних наслідків приватизації, поділяють країни СНД на три групи:

**1. Країни із середнім порівняно з країнами Центральної і Східної Європи (ЦСЄ) рівнем приватизації.** До цієї групи зараховано Вірменію, Грузію, Казахстан, Киргизію, Молдову, Росію та Україну. За даними ЄБРР, середній індекс «великої приватизації» у цій групі становив 3,14, а частка приватного сектору у ВВП зросла з 13% у 1992 р. до 64% у 2003 р., за винятком Молдови, де ця частка становила 50%<sup>69</sup>.

Більшість країн з цієї групи реалізувала програми масової приватизації, що передбачало широку участь у ній населення через безкоштовну (чекову) приватизацію. Відповідно до сформованої концепції, яка визначала пріоритет соціальної складової, 30–50% акцій підприємств, що підлягали приватизації протягом першого періоду, реалізувалися за чеки, які нараховувалися населенню за низкою критеріїв. Крім цього, вказана приватизації передбачала можливість викупу підприємства трудовим колективом за певними пільгами (квота у придбанні акцій, ціна). Такий підхід, а також низка несприятливих факторів, (необізнаність населення, низька ефективність діяльності інвестиційних фондів) призвели до створення умов для викупу більшості підприємств інсайдерами.

Отже, масова приватизація у цих країнах закінчилася у 1996–97 рр., після чого почався період прямих продажів: спочатку до списку підприємств, що не підлягають приватизації, потрапили прибуткові об'єкти, природні монополії інфраструктури, енергетика, банки та деякі інші сфери, а з 2000 р. у цих країнах реалізуються друга і третя програми приватизації, коли більшість цих підприємств вже приватизовані чи акціоновані, перебуває у процесі пошуку інвестора.

<sup>67</sup> Wolf M., Freeland C. The Long Day's Journey to Market, Financial Times, March 7, 1995. – p. 15.

<sup>68</sup> Козаржевский П., Ракова Е. Приватизация и реструктуризация предприятий в странах СНГ // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 619–621.

<sup>69</sup> Там само, с. 619.

**2. Країни з низьким рівнем приватизації.** До цієї групи країн, за визначенням ЄБРР, належать Азербайджан, Таджикистан, Узбекистан. Середній індекс «великої приватизації» у цій групі країн становить 2,33, а частка приватного сектору у ВВП зросла з 10% у 1992 р. до 52% у 2003 р. Програма масової приватизації розпочалася тут у 1997 р. і здійснювалася повільними темпами. Так, в Азербайджані передбачалася безкоштовна передача населенню до 70% державної власності, а в Узбекистані та Таджикистані чекова приватизація була зведена до мінімуму. Крім цього, у всіх трьох країнах трудові колективи підприємств могли придбати до 15% акцій за пільговими підписками.

Далі процес приватизації продовжився у 2001–2002 рр., і основним її методом, як і в першій групі підприємств, стали прямі продажі, причому приватизація мала винятково грошовий характер з пріоритетом іноземних інвесторів. Характерним для приватизаційних процесів у цій групі країн був очевидний вплив правлячих структур у розподілі власності.

**3. Країни з «точковою» приватизацією в обмежених масштабах.** Ця група країн охоплює Білорусь і Туркменістан. Експерти ЄБРР встановили, що індекс «великої приватизації» у цих країнах має мінімальне значення – 1,0, а частка приватного сектору у ВВП упродовж останніх років становить лише 25%. Зокрема, приватизаційні процеси в Білорусі характеризувалися непослідовністю і фрагментарністю, а протягом 1995–1996 рр. приватизація була зведена до мінімуму. В Туркменістані програма приватизації відрізнялася найнижчими темпами, а у 2001 р. приватизацію промислових об'єктів було призупинено, у 2002 р. – введено заборону на приватизацію енергетичного сектору терміном на 15 років (табл. 3.13).

Сформульовані висновки щодо результатів оцінювання приватизаційних процесів тісно корелюються з рейтингами конкурентної політики постсоціалістичних країн, які аналізувалися у підрозділі 3.1.

Деякі інші підходи до оцінювання результатів приватизації використовує О. Гаврилишин, поділяючи країни СНД на дві групи: з помірним прогресом (Вірменія, Грузія, Казахстан, Киргизія, Росія, Молдова, Україна, Азербайджан, Таджикистан) і з обмеженими реформами – незначним відмежуванням від радянської економічної системи (Білорусь, Узбекистан, Туркменістан)<sup>70</sup>. Щодо результатів приватизації для постсоціалістичних країн О. Гаврилишин робить такі висновки<sup>71</sup>:

- вигоди від приватизації, яка не супроводжується створенням належних умов конкуренції і верховенства закону, можуть бути вкрай низькими або нульовими;

<sup>70</sup> Гаврилишин О. Аргументы за и против. Избегайте гордыни, но признавайте успехи. Уроки переходного периода в посткоммунистических странах // Финансы & развитие. – 2004. – № 9. – С. 38.

<sup>71</sup> Там само, с. 40.

- ймовірний високий рівень концентрації власності в результаті приватизаційних процесів може призвести до формування певних групових інтересів, які «узурпують» державу і протидіятимуть конкуренції.

Таблиця 3.13

**Кількісні результати приватизації<sup>72</sup>**

Країна	Індекс «великої приватизації» ЄБРР, 2004 р.	Індекс «малої приватизації» ЄБРР, 2004 р.	Частка приватного сектору у ВВП, середина 2004 р.	Кумулятивні доходи від приватизації, % від ВВП, 2002 р.	Індекс лібералізації і приватизації «Freedom House», 2002 р.
Перша група країн (країни із середнім рівнем реалізації приватизації)					
Вірменія	3,3	4,0	75,0	9,7	3,25
Грузія	3,3	4,0	65,0	23,1	3,25
Казахстан	3,0	4,0	65,0	16,6	4,00
Киргизстан	3,7	4,0	75,0	2,7	4,25
Молдова	3,0	3,3	50,0	11,1	4,25
Україна	3,0	4,0	65,0	6,0	3,50
Росія	3,3	4,0	70,0	4,5	3,50
Середнє значення	3,1	3,9	64,0	10,5	3,71
Друга група країн (країни з низьким рівнем реалізації приватизації)					
Азербайджан	2,0	3,7	60,0	2,4	4,25
Таджикистан	2,3	3,7	50,0	5,8	5,50
Узбекистан	2,7	3,0	45,0	3,0	6,00
Середнє значення	2,3	3,5	52,0	3,7	5,25
Третя група країн (країни, що реалізують «точкову» приватизацію)					
Білорусь	1,0	2,3	25,0	2,9	6,00
Туркменістан	1,0	2,0	25,0	0,6	6,75
Середнє значення	1,0	2,2	25,0	1,8	6,38
Середнє значення по країнах ЦСЄ	3,3	4,1	72,0	14,3	2,76

Джерело: EBRD (2004); Freedom House (2004).

З такими висновками О. Гаврилишина варто погодитися і використати як орієнтир при розробленні та узгодженні заходів конкурентної політики і приватизаційних програм.

Проведені дослідження показали, що у постсоціалістичних країнах стратегічні цілі і сформовані пріоритети розвитку визначили місце приватизаційних процесів у комплексі здійснюваних реформ. Водночас встановлено, що побудова і реалізація програм приватизації здійснювалися з порушенням ряду важливих класичних постулатів теорії управління, зокрема відсутність чіткої ієрархії цілей, встановлення їх-

<sup>72</sup> Козаржевский П., Ракова Е. Приватизация и реструктуризация предприятий в странах СНГ // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 622.



нього пріоритету, усунення конфлікту економічних і соціальних цілей на основі їхнього узгодження, прозорість рішень та відсутність належного контролю з боку суспільства. На результати і темпи приватизації впливали такі фактори, як непослідовність економічної політики, високі інвестиційні ризики, відсутність попиту та ін.

Систематизація окремих фрагментарних досліджень дала змогу авторові сформулювати спільні риси приватизаційних процесів у пост-соціалістичних країнах, при цьому означивши, що ці процеси є особливим об'єктом дослідження, оскільки їхні передумови, механізми здійснення і наслідки є доволі специфічними, що демонструє їхній суперечливий характер та різновекторний вплив на економіки країн<sup>73</sup>.

Отже, спільними рисами приватизаційних процесів для більшості постсоціалістичних країн є:

1. Існування перебільшених очікувань від впровадження реформ, підтримка багатьох, часто нереалістичних цілей і недостатнє узгодження низки проблем приватизації з іншими необхідними перетвореннями макросередовища, що призвело до краху ілюзій щодо стрімкого економічного зростання та активного розвитку процесів конвергенції. Фахівцями МВФ розраховано, що величини реального ВВП на душу населення в 30 тис. дол. США (в цінах 1995 р.) буде досягнуто Чехією та Естонією лише у 2016 р., якщо вони будуть реалізувати стратегію лідируючого розвитку (і, відповідно, у 2038 р., якщо ними буде реалізуватися стратегія помірнього розвитку); Угорщиною, Хорватією та Словаччиною – у 2017 р., (2041 р.); Польщею – у 2019 р. (2047 р.); Латвією – у 2021 р. (2051 р.); Білоруссю – у 2024 р. (2059 р.); Росією – у 2026 р. (2063 р.); Україною – у 2035 р. (2086 р.), Таджикистаном – у 2051 р. (2124 р.). Однак вважати це реальним процесом конвергенції можна лише умовно, оскільки за цей час – на кінець першої половини ХХІ ст. – середній рівень доходу в ЄС-15 при середньорічних темпах зростання валового продукту на 2% може сягнути 50 млн. дол. США<sup>74</sup>. Крім цього, за даними ОЕСР, навіть найпотужнішим країнам Центральної Європи, які увійшли до складу Євросоюзу в травні 2004 р. (Угорщина, Польща, Чехія, Словаччина), знадобиться 3–4 десятиріччя, щоб подолати лише 0,5 величини розриву з ЄС-15 за індикатором доходу на душу населення<sup>75</sup>.

<sup>73</sup> Пошук новітньої парадигми економічного розвитку постсоціалістичних країн і Україна (Аналітична записка за матеріалами Одинадцятої міжнародної наукової конференції) // Вісник ТНЕУ. – 2007. – № 1. – С. 141–160; Тарнавська Н. Діалектика конкурентного середовища в постсоціалістичних країнах: вплив приватизації, реструктуризації і корпоратизації // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 5-2. – С. 219–234.

<sup>74</sup> Kolodko G. W. Globalization and Catching-Up: From Recession to Growth in Transition Economies. – IMF Working Paper WP/00/100. – Washington, D. C., 2000. – P. 44.

<sup>75</sup> OECD Economic Outlook 75 (June 2004). Part VII. Enhancing income convergence in Central Europe after EU accession. – OECD. – Paris. – 2004. – P. 81–97.

Окремі експерти констатують, що колишній «другий світ» за рядом показників упродовж трансформаційного періоду скоріше наблизився до країн «третього світу», ніж до стандартів розвинутих країн. Вивчення реальної ситуації в країнах СНД засвідчує, що скорочення державної підтримки сфери охорони здоров'я, науки, культури не повною мірою компенсується приватним сектором економіки. Дані про динаміку доходів від приватизації у постсоціалістичних країнах Європи подано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Динаміка доходів від приватизації у постсоціалістичних країнах Європи і СНД (наростаючим підсумком, % від ВВП)**

Країни	Роки		
	1995	2000	2005
Албанія	3,1	7,0	11,4
Азербайджан	0,0	1,7	3,2
Білорусь	0,5	1,1	3,1
Болгарія	0,7	9,7	21,5
Боснія і Герцеговина	відс.	2,0	відс.
Вірменія	3,4	8,8	відс.
Грузія	19,1	23,0	28,1
Естонія	0,0	4,8	відс.
Казахстан	12,7	24,6	27,3
Киргизія	1,1	2,3	7,4
Латвія	0,7	3,7	5,4
Литва	1,4	9,6	13,7
Македонія	0,0	2,1	14,0
Молдова	0,9	12,4	14,7
Монголія	1,0	7,8	10,5
Польща	2,7	10,8	13,9
Росія	1,5	3,9	відс.
Румунія	1,2	7,8	9,5
Сербія	0,0	0,0	відс.
Словаччина	8,1	15,7	35,1
Словенія	0,4	2,4	4,9
Таджикистан	1,5	4,6	7,2
Туркменістан	0,2	0,6	0,6
Угорщина	20,9	30,2	34,2
Узбекистан	1,6	2,8	5,2
Україна	1,4	4,3	11,3
Хорватія	0,9	10,2	17,0
Чехія	7,1	12,3	25,1
Чорногорія	відс.	відс.	відс.

Джерело: складено автором на основі видання: Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf).

Використання даних табл. 3.14 для формування висновків про ефективність використання приватизаційних коштів потребує додаткових досліджень політики їхнього використання (підвищення соціальних виплат, фінансування наукової та інноваційної діяльності та ін.).

**2. Вилучення з приватизаційного поля ряду секторів економіки, окремих підприємств стратегічного значення, елементів інфраструктури, військово-промислового комплексу, а також найприбутковіших об'єктів.** Однак наявність спільного підходу, власне, нівелювалася відмінностями і масштабами обмежень: найменші обмеження реалізувалися в країнах ЦСЄ, обширні – в країнах СНД, хоча їхні межі тут коливалися з великою амплітудою (значними вони були в Білорусі, повна відмова – у Туркменістані).

**3. Поетапність здійснення:** перший етап охоплював процеси залучення до приватизації широких верств населення й офіційно реалізував соціальну спрямованість приватизації, що забезпечувалося масовою або безкоштовною приватизацією (чекова або ваучерна приватизація), а другий – передбачав грошову приватизацію потенційно прибуткових та стратегічних об'єктів на аукціонах. При цьому використовувалися такі методи приватизації: масова приватизація, передача підприємства, прямий продаж.

**4. Формування сучасного цивільного законодавства, яке регулювало важливі принципи сфери діяльності, у тому числі договірні відносини суб'єктів господарювання, а також ухвалення законів щодо регулювання основних ринків, проведення податкових реформ та створення низки відповідних інститутів.** Однак варто зазначити, що ухвалені закони виявилися суперечливими, неузгодженими і не сприяли отриманню системного результату. Причинами цього найчастіше називають відсутність стрункої концепції реформ, ефективної координації підготовки законопроектів, брак кваліфікованих фахівців, протидію різних груп інтересів<sup>76</sup>. Крім цього, у країнах СНД значна кількість законів є фактичною калькою законів Росії або неадаптованою копією досвіду розвинутих країн (як правило, Великобританії і США).

Водночас варто наголосити, що питання дерегулювання, пов'язані з усуненням законодавчих обмежень, є доволі актуальними для багатьох країн, і у цьому контексті можна наводити не лише традиційні приклади функціонування вітчизняних регуляторних органів. Так, японський уряд намагається скасувати деякі з 11000 законів і 10000 адміністративних постанов, що регулюють та обмежують діяльність приватних

---

<sup>76</sup> Козаржевский П., Ракова Е. Приватизация и реструктуризация предприятий в странах СНГ // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 631.

підприємств в економіці Японії. Як показують дослідження, окремі законодавчі акти дуже жорсткі. Наприклад, якщо приватне підприємство бажає відкрити крамницю роздрібної торгівлі площею понад 1000 кв. м, то воно зобов'язане спочатку отримати згоду урядової консультативної комісії, завданням якої є обмеження впливу на місцеві крамниці, з котрими нова крамниця намагається конкурувати. Крім цього, велике підприємство роздрібної торгівлі має зібрати понад 150 документів, щоб отримати дозвіл на продаж товарів щоденного вжитку. У своїх спробах вирішити проблему обмежень японський уряд планує дерегулювати широкий спектр галузей: енергетику, роздрібний продаж пального, фінансові послуги, роздрібну торгівлю, телекомунікації та транспорт<sup>77</sup>.

5. Значний спад виробництва, передусім – на неефективних державних підприємствах, які виробляли традиційну продукцію без урахування ринкового попиту, що призвело до значного скорочення ВВП у період 1990–1994 рр. Водночас окремі країни (Польща, Чехія, Угорщина) змогли порівняно безболісно подолати цю проблему, тоді як країни СНД через об'єктивні і суб'єктивні причини наштотувалися на великі економічні та соціальні проблеми. Деякі фахівці вважають, що засобом успішного і нетривалого проходження «кризової точки» окремими згаданими вже країнами була економічна політика, яку називали «шоковою терапією». Завдячуючи їй, відбулася швидка лібералізація цін і торгівлі, а рівень інфляції регулювався жорсткою монетарною політикою. Наслідком таких заходів стало здійснення приватизації державних підприємств у рекордно короткі терміни. Зокрема, фахівці Світового банку вказують на сильну позитивну кореляцію між запровадженням «шокової терапії» та подальшим економічним піднесенням. Там, де реформи провадилися швидко, спад виробництва був невеликим, а обсяги виробництва невдовзі почали зростати, на відміну від Росії й України, які рухалися відносно повільно<sup>78</sup>.

Аналогічної думки дотримується й О. Гаврилишин, який зазначає, що більшість країн, які обрали шлях поступових реформ, отримали менше економічних вигод і мали вищі витрати, які виявилися у спаді життєвого рівня та призупиненні процесу демократизації<sup>79</sup>.

**6. Відсутність тісного зв'язку між темпами розвитку приватного сектору і темпами економічного зростання.** На жаль, значна кількість аналізованих країн не забезпечила взаємозв'язку між процесами приватизації і трансформацією відповідних інститутів, у то-

<sup>77</sup> Гіл Ч. В. Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку : Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Основи, 2001. – С. 101–102.

<sup>78</sup> Lessons of Transition, The Economist, June 29, 1996. – p. 81.

<sup>79</sup> Гаврилишин О. Аргументы за и против. Избегайте гордыни, но признавайте успехи. Уроки переходного периода в посткоммунистических странах // Финансы & развитие. – 2004. – № 9. – С. 41.

му числі й інститутів дієвого конкурентного середовища. Р. Грінберг наголошує, що приватизація економіки може справити позитивний вплив на діяльність суб'єктів господарювання лише у тому разі, якщо супроводжується необхідною інституційною трансформацією і особливо формуванням ефективного конкурентного середовища: «Душа ринку – конкуренція, а не власність»<sup>80</sup>. Як наслідок, дослідження результатів реалізації різних моделей приватизації демонструє відсутність спільних тенденцій формування приватного сектору та ефективності цих моделей у різних країнах. Наприклад, у Словенії в 1990-х рр. переважали так звані «самокеровані» підприємства, в Угорщині мав перевагу приватний капітал, а в Польщі масова приватизація розпочалася лише у 1996 р.

Формування дієвих засад ринкового господарства і конкурентного середовища зумовлюється створенням сприятливих умов для розвитку приватного сектору на власній основі. Найбільш успішними у цьому контексті вважаються Угорщина, Польща і Чехія, де створено ефективну систему державної підтримки малого бізнесу.

Дослідження динаміки приватизаційних процесів упродовж останніх років показали сповільнення темпів приватизації та зростання політизації рішень у цій сфері. Експерти ЄБРР встановили, що ці процеси особливо проявилися у країнах, багатих на природні ресурси: «Більшість угод має непрозорий і прихований характер, збільшуючи негативне ставлення основної маси населення до приватизації. Водночас підприємства, заборонені до приватизації, часто мають незрозумілий статус, а самі списки таких підприємств підпадають під політичний тиск»<sup>81</sup>.

**7. Суперечливий вплив приватизаційних процесів на економіку значної кількості підприємств та формування структури власності, що не мотивувала до максимізації прибутку, а відсутність принципості і послідовності у проведенні приватизаційних процесів не спонукала до масштабних дій щодо реструктуризації та побудови ефективних систем корпоративного управління.** Оцінка результатів приватизаційних процесів показує, що найвагоміших успіхів досягли підприємства, які були продані іноземним інвесторам. Такий результат можна пояснити перенесенням досвіду управління, доступом до ринків і фінансових ресурсів, отриманням відомих брендів та ін. Закономірно, що країни ЦСЄ мають кращі результати у залученні іноземних інвесторів, що зумовлено історичними традиціями та меншим рівнем ризику. Аналіз даних експертизи ЄБРР дає змогу зробити висновок, що приватизація не вирішила осно-

<sup>80</sup> Грінберг Р. Результаты экономических реформ в постсоциалистических странах // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3 // <http://rusref.nm.ru/indexpub116.html>.

<sup>81</sup> Козаржевский П., Ракова Е. Приватизация и реструктуризация предприятий в странах СНГ // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 621.

вного завдання – зростання ефективності діяльності підприємств у країнах СНД, що можна підтвердити значеннями індексу реструктуризації в країнах ЦСЄ та СНД<sup>82</sup>.

**8. Різке скорочення середнього рівня реальних доходів населення при одночасному зростанні нерівності в їхньому розподілі.** Так, Р. Грінберг вказує, що лише п'ята частина населення колишнього соціалістичного табору покращила свій життєвий стандарт, а майже третина перетворилася на прошарок «нових бідних». При цьому розширення зони бідності значною мірою відбувалося за рахунок розмивання так званого середнього класу (кваліфіковані робітники, інженерно-технічна інтелігенція, вчені, працівники культури, освіти, охорони здоров'я)<sup>83</sup>. Р. Грінберг акцентує увагу на гіпотезі про обмеженість стимулювання економічного зростання за умови досягнення порогового рівня поляризації доходів. Свою думку він підтверджує такими даними: сьогодні в Чехії, Словаччині, Польщі, Угорщині і Словенії доходи на душу населення 10% найбагатших сімей перевищують відповідні доходи найбідніших у 4,5–5,5 разу. Водночас у Болгарії і Румунії аналогічний показник перевищує 10, а в Росії – 15, хоча на початку системної трансформації практично в усіх країнах розрив у доходах найбагатшої і найбіднішої частин населення становив 2,5–3 рази<sup>84</sup>. Дані про зайнятість населення у приватному секторі постсоціалістичних країн подано у табл. 3.15.

Узагальнення теоретичних і прикладних розробок, а також практичного досвіду приватизації у низці країн дало нам змогу визначити такі відмінності процесів приватизації у країнах СНД і ЦСЄ:

- **вибір і реалізація моделей приватизації з різною тривалістю і темпами реформ:** перша група країн (СНД) здійснювала поступове їхнє впровадження, тоді як переважна більшість країн другої групи (ЦСЄ) провела швидкі і доволі широкі економічні реформи. Однак, як показує оцінювання результатів приватизації і динаміки основних макроекономічних показників, сповільнені темпи і менші масштаби приватизації не забезпечили вищої якості реформ у країнах СНД. Наприклад, за даними компанії «МакКінзі» трансформаційний індекс Бертельсманна<sup>85</sup> для

<sup>82</sup> Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf).

<sup>83</sup> Гринберг Р. Результаты экономических реформ в постсоциалистических странах // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3 // <http://rusref.nm.ru/indexpub116.htm>.

<sup>84</sup> Там само.

<sup>85</sup> Складається з двох компонентів – індексу статусу й управлінського індексу. Перший акумулює показники політичних і економічних перетворень, дієздатність законів, стабільність демократичних інститутів, організацію ринків. Другий охоплює якісні показники – перетворення в інфраструктурі, розвиток громадянського суспільства, ефективність управління ресурсами. Розраховується на основі офіційних даних країн, Всесвітнього банку, UNDP.

України (серед країн колишнього СРСР) становить: політичної трансформації – 3,2 (Росії – 3,0, Вірменії – 2,6, Грузії – 2,2, Білорусі – 1,6 – найнижчий), а розвитку ринкової економіки – 2,7 (Вірменії – 3,1, Казахстану – 3,1, Росії – 3,0, Туркменістану – 1,9 – найнижчий)<sup>86</sup>;

Таблиця 3.15

**Частка приватного сектору в зайнятості населення  
в постсоціалістичних країнах Європи і СНД (%)**

Країни	Роки		
	1995	2000	2005
Албанія	75,0	80,0	80,0
Азербайджан	42,8	65,5	68,1
Білорусь	6,8	відс.	відс.
Болгарія	41,0	54,9	71,0
Боснія і Герцеговина	відс.	відс.	відс.
Вірменія	48,8	74,0	відс.
Грузія	відс.	75,5	77,7
Естонія	61,0	71,3	75,6
Казахстан	відс.	78,8	75,5
Киргизія	68,5	78,2	відс.
Латвія	60,0	72,0	76,0
Литва	відс.	відс.	відс.
Македонія	відс.	45,0	55,0
Молдова	відс.	відс.	60,0
Монголія	відс.	відс.	відс.
Польща	61,4	72,1	71,0
Росія	відс.	відс.	відс.
Румунія	51,0	45,0	відс.
Сербія	відс.	відс.	відс.
Словаччина	59,6	75,0	75,0
Словенія	48,0	відс.	відс.
Таджикистан	53,0	60,0	відс.
Туркменістан	відс.	відс.	відс.
Угорщина	77,7	80,4	79,4
Узбекистан	відс.	відс.	відс.
Україна	відс.	25,8	відс.
Хорватія	48,0	56,0	відс.
Чехія	57,2	65,0	70,0
Чорногорія	відс.	відс.	відс.

Джерело: складено автором на основі: «Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ» // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf).

<sup>86</sup> Armenia 2020. Глобализация, трансформация и конкурентоспособность. Как благополучно трансформировать экономику Армении. Др. Питер Кралич. Консультативный совет МакКинзи. Конференция «Армения 2020», Ереван, 2005 г. // [www.armenia2020.org/materials/GS/GS-rus.ppt](http://www.armenia2020.org/materials/GS/GS-rus.ppt).

- **розуміння і підходи до реалізації принципу системності приватизації та відмінності у пріоритетах реформ.** Системність можна оцінювати за критеріями кількісних результатів приватизації (у тому числі рівня роздержавлення економіки), характеру, логічності і послідовності політики приватизації, її зв'язком з іншими економічними і політичними реформами. Отже, відповідно до рівня активності та послідовності реформ одні країни досягли значних успіхів у побудові ринкових відносин господарювання, а інші виявляють прихильність до інших шляхів розвитку. П. Козаржевський і О. Ракова, узагальнивши результати приватизаційних процесів у постсоціалістичних країнах Європи, зробили аргументований висновок про те, що в країнах ЦСЄ пріоритетними були системні, економічні, політичні і фінансові завдання, а в країнах СНД офіційно декларувалися пріоритети комплексу соціальних завдань<sup>87</sup>;
- **ступінь радикальності реформ та відмінність стартових позицій.** На відміну від більшості країн ЦСЄ, в СНД часткове реформування відносин власності почалося лише в кінці 1980-х рр. і не передбачало радикальних системних змін, а умови і стартова позиція для започаткування реформ були складнішими. До гальмівних факторів можна зарахувати наявність диспропорцій, пов'язаних з нераціональним розміщенням підприємств, розладом господарських зв'язків після розпаду СРСР, високим рівнем концентрації і монополізму в економіці, значною кількістю підприємств-гігантів і, відповідно, незначною кількістю малих підприємств, здатних формувати конкурентне середовище. Крім цього, в країнах СНД простежувався вищий, порівняно з країнами ЦСЄ, рівень інфляції та великою була частка тіньового сектору економіки, а програми макроекономічної стабілізації, структурної перебудови (передусім приватизації) реалізовувалися із затримкою або ж були надто тривалими. Негативний вплив на загальний стан економіки справляли й інституціональні та соціально-психологічні фактори. Усе зазначене вище дає змогу констатувати, що стартові умови процесів приватизації, корпоратизації і реструктуризації в країнах СНД та ЦСЄ принципово відрізнялися, що й позначилося на ефективності реформ та дієвості конкурентного середовища;
- **роль держави та її втручання в економічні перетворення** (наприклад, співвідношення понять «державне регулювання» – «державна власність»). Господарська практика ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах засвідчує, що прямої залежності між масштабами приватного сектору і темпами еконо-

<sup>87</sup> Козаржевский П., Ракова Е. Приватизация и реструктуризация предприятий в странах СНГ // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 617.



мічного зростання немає. Р. Грінберг констатує, що в цій ситуації не підтверджується теза про зв'язок між скороченням участі держави у перерозподілі національного доходу і зростанням темпів економічного розвитку. Статистичні дані підтверджують, що частка державних витрат у ВВП в Польщі, Угорщині і Словенії, де спостерігається позитивна господарська динаміка, становить 45–50%, а у Болгарії і Румунії, де така динаміка є негативною, дорівнює, відповідно, 25–35%. До того ж практика реформ показує збереження високого співвідношення державних асигнувань на освіту до ВВП в Угорщині, Чехії та Польщі порівняно з Болгарією, Румунією, країнами СНД. Аналогічна спрямованість зберігається й у фінансуванні науки і науково-технічних розробок<sup>88</sup>;

- **неможливість реалізації соціальних завдань приватизації та розширення її соціальної бази**, що зумовлено економічною кризою і недостатнім рівнем адаптованості інституціонально-правової бази до вимог прогресивних перетворень. Це призвело до значного супротиву подальшим реформам у певному періоді їхнього впровадження, і деякі експерти назвали таке явище «пасткою рівноваги часткових реформ», коли баланс сил основних інвесторів, з одного боку, робив неможливим повернення до командно-адміністративної системи, однак, з іншого боку, блокував подальші реформи<sup>89</sup>;
- **ступінь участі зарубіжних інвесторів у приватизаційних процесах**. Низький рівень цього показника для країн СНД пояснюється нестабільністю законодавчої бази і високим рівнем ризиків. Особливістю іноземного капіталу, що надходить до країн СНД, на відміну від країн ЦСЄ, часто є його російське або «вітчизняне» походження (через механізм офшорних зон). Крім цього, процеси перерозподілу власності в країнах СНД мають конфліктний, непрозорий (іноді – криміногенний) характер. Актуалізація процесів реприватизації, зокрема ситуація навколо «Криворіжсталі», викликала неоднозначну реакцію і негативні прогнози у зарубіжних інвесторів щодо стабільності правового середовища у країнах СНД. Дослідження тенденцій до зміни обсягів інвестицій до України та інших країн СНД дає підстави стверджувати, що їхнє формування зумовлюється передусім процесами приватизації, а не торговельними умовами чи перспективами розширення ЄС.

<sup>88</sup> Грінберг Р. Результаты экономических реформ в постсоциалистических странах // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3 // <http://rusref.nm.ru/indexpub116.htm>.

<sup>89</sup> Козаржевский П., Ракова Е. Приватизация и реструктуризация предприятий в странах СНГ // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 624.

Порівнюючи процеси і результати приватизації у постсоціалістичних країнах Європи, можна констатувати, що більшість країн ЦСЄ реалізувала обґрунтованіші (якісніші) моделі приватизації, звівши до мінімуму процедури масової приватизації. Країни СНД, навпаки, зробили акцент на масову приватизацію та передачу власності працівникам підприємств, показуючи таким чином намагання вирішити соціальні проблеми. До того ж принциповим теоретичним недоліком більшості концепцій приватизації країн СНД було ототожнення або заміна поняття приватизації на поняття акціонування, і у 1995–1997 рр. лише незначну кількість підприємств було реально приватизовано (якщо брати за основу критерій передачі понад 50% акцій недержавним власникам).

Результати міжнародних економічних порівнянь показують, що, крім дієвості приватизаційних процесів та статусу підприємств, на ефективність їхньої діяльності та конкурентоспроможність впливає комплекс корельованих факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств, а приватизовані підприємства досягають найвищої ефективності у тих країнах, де інституціонально-правова база відповідає сучасним вимогам регулювання відносин власності та існують чіткі відносини з бюджетом. Розгляд цих аспектів дає підстави зробити висновок про те, що **негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ у теперішньому форматі не сприяв перетворенню приватизаційних процесів на рушійну силу реструктуризації економік країн СНД і формування в них дієвого конкурентного середовища.**

Узагальнення моделей і механізмів приватизації у країнах СНД показує, що сформована у результаті проведених реформ структура власності часто виявлялася нераціональною через переважаючий вплив на неї не ринкових механізмів, а політичних факторів, що логічно призвело до перерозподілу власності за двома шляхами: через концентрацію і виведення власності за межі підприємства. Наслідком стало формування у країнах СНД таких видів структури власності: розпорошена в руках трудового колективу, концентрована у руках менеджерів і концентрована у руках вітчизняних фізичних осіб та інших підприємств. Результатом таких процесів став крах ілюзій у країнах СНД щодо швидкого подолання відставання від розвинутих країн, і такий висновок будується на оцінках міжнародних експертів щодо наближення країн колишнього «другого світу» за цими показниками до країн «третього світу», а не до стандартів розвинутих країн. Однак, за даними ЄБРР, упродовж 2005 р. країни СНД значно просунулися у напрямку реформування економіки: з 13 випадків зростання оцінок попереднього, 2004 р., більшість стосувалася кавказьких країн і розташованих у західній частині СНД – Молдови й України. Лідером у проведенні реформ ви-

знано Вірменію, яка досягла покращення трьох показників, що відображають приватизацію великих підприємств, антимонопольну політику і реформування банківської системи<sup>90</sup>.

Для ілюстрації процесів приватизації у постсоціалістичних країнах скористаємося інформацією ЄБРР, в якій *індекси приватизації*, як і при оцінюванні конкурентної політики у підрозділі 3.1, характеризуються числовими значеннями за 5-бальною шкалою – від (1) до (4+), де (1) відповідає практично повній відсутності відхилення від жорсткої централізованої економіки, а (4+) означає досягнення стандартів ринкової економіки, характерних для розвинутих країн. Пріоритети процесів великої приватизації у 2005 р. виявлено у Вірменії (3+ → 4–), Боснії і Герцеговині (2+ → 3–), Грузії (3+ → 4–), Литві (4– → 4), Росії (3+ → 3), Сербії і Чорногорії (2+ → 3–), а малої приватизації – у Таджикистані (4– → 4)<sup>91</sup>.

Аналіз даних ЄБРР, поданих на рис. 3.5, дає змогу констатувати, що найвищого рівня *показників великої приватизації* серед постсоціалістичних країн у 2006 р. досягли Болгарія, Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Словаччина (усі країни – по 4 бали), а найвищих темпів у розвитку цих процесів за 1995–2006 рр. досягли Боснія і Герцеговина, а також Сербія (у 2,67 разу), Чорногорія (у 3,33 разу), Монголія (у 3,0 рази). Серед країн СНД найвищих індексів великої приватизації досягли Вірменія, Грузія, Киргизія (кожна по 3,67). За даними ЄБРР, для України цей показник становить 3,0, що порівняно з 1995 р. демонструє зростання у 1,5 разу. При цьому для Білорусі показник великої приватизації порівняно з 1995 р. становив 0,6, а стан процесу приватизації прирівнюється до рівня 1989 р.

На рис. 3.6 подано аналогічні *показники малої приватизації* у постсоціалістичних країнах. Аналіз і оцінювання цих даних дають підстави констатувати, що загалом ця складова транзитивного показника має значно вищі оцінки порівняно з показниками великої приватизації, і значення показників для переважної більшості країн однорідніші. Найвищого рівня показників малої приватизації у 2006 р. досягли Хорватія, Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Польща, Словенія, Словаччина (усі країни – по 4,33 бала), Албанія, Вірменія, Болгарія, Македонія, Грузія, Казахстан, Киргизія, Монголія, Росія, Таджикистан, Україна (усі країни – по 4,0 бали). Оцінювання показників малої приватизації показує, що найвищих темпів у розвитку процесів малої приватизації за 1995–2006 рр. досягли: Азербайджан (у 3,67 разу), Україна і Таджикистан (кожна у 2,0 рази). Останні цифри засвідчують, швидше за все, не найвищу результативність приватизаційних процесів у зазначених країнах, а відмінність моделей приватизації, у тому числі щодо послідовності і тривалості окремих етапів реформ.

<sup>90</sup> Доклад о процессе перехода за 2005 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf). – С. 7.

<sup>91</sup> Там само, с. 6.

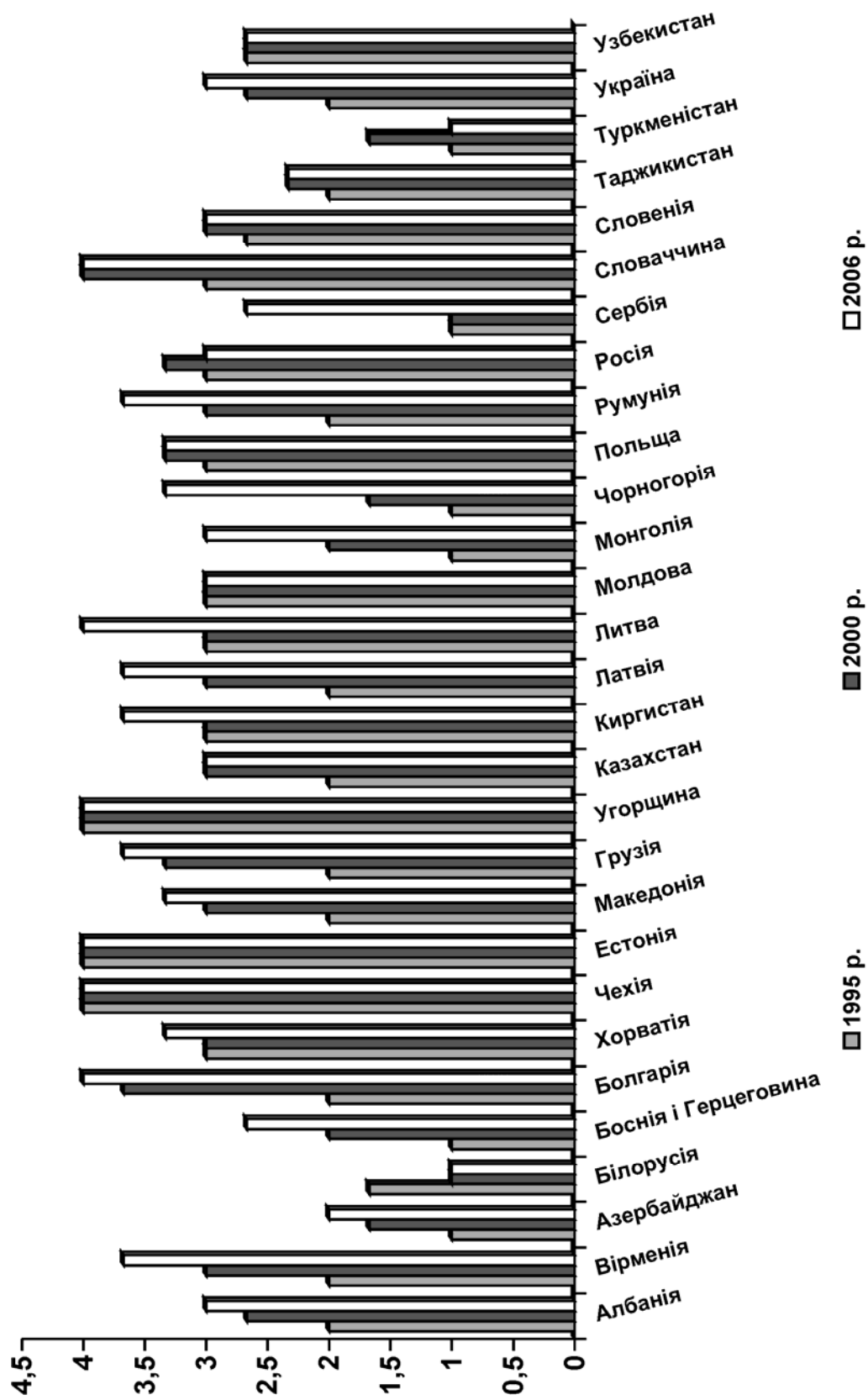


Рис. 3.5. Показники великої приватизації у постсоціалістичних країнах за 1995–2006 рр.

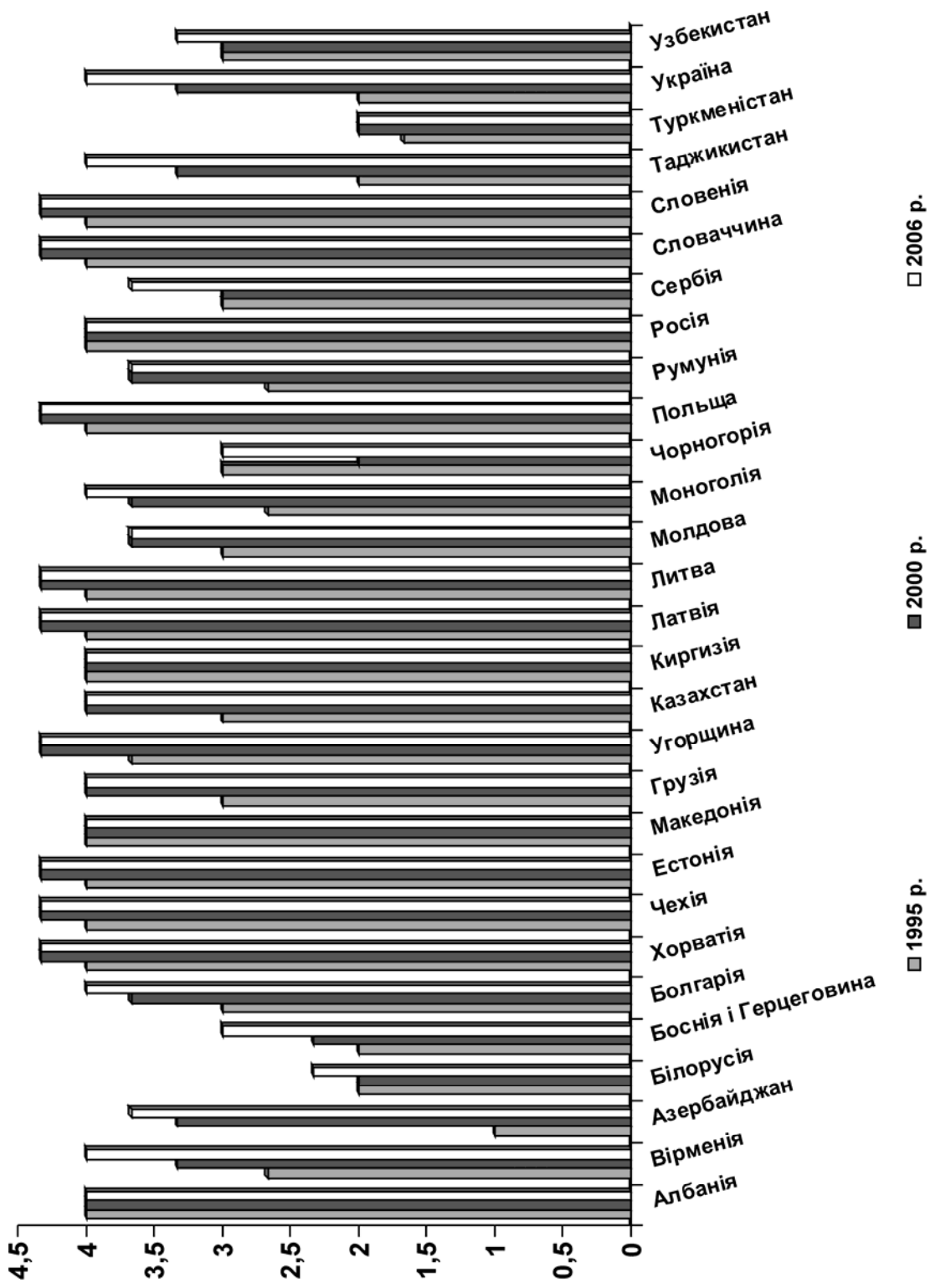
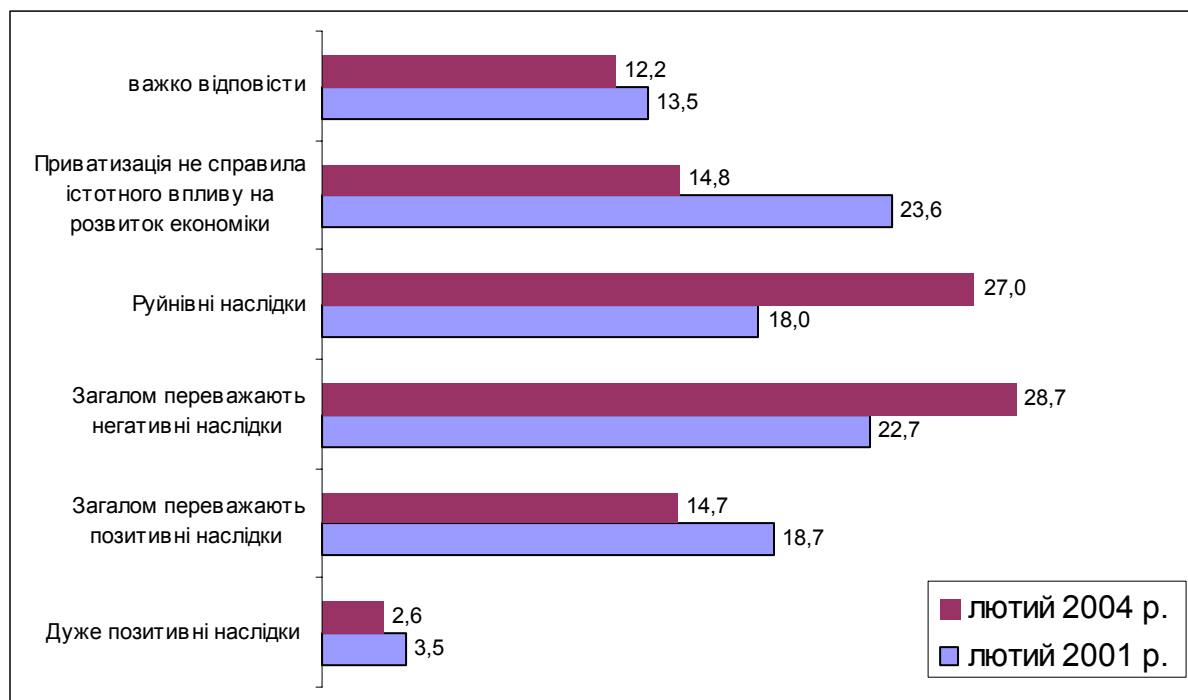


Рис. 3.6. Показники малої приватизації у постсоціалістичних країнах за 1995–2006 рр.

Аналіз результатів приватизаційних процесів в Україні показує їхні суперечливі оцінки, про що свідчать дані опитування громадської думки (рис. 3.7).



Джерело: Центр Разумкова // Дзеркало тижня. – 2004. – №18–19. – 15 травня. – С. 16.

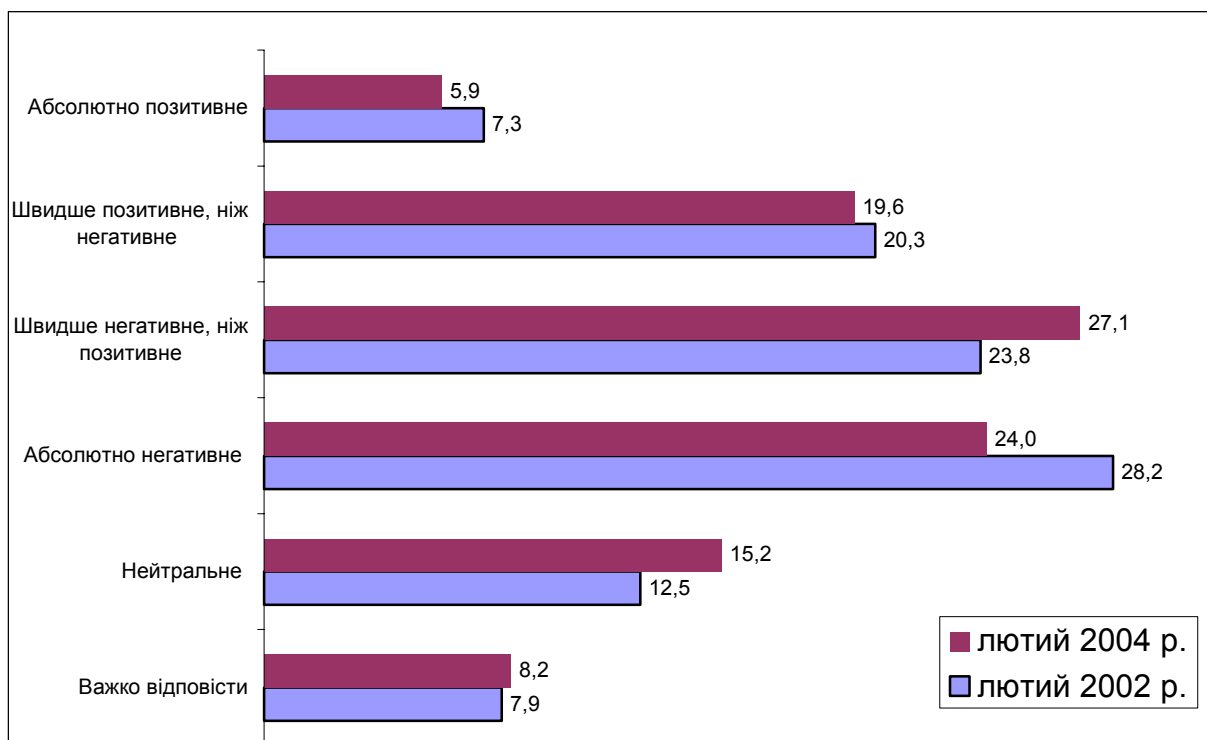
Рис. 3.7. Наслідки впливу приватизації на розвиток економіки України (відсоток опитаних)

Аналіз даних, поданих на рис. 3.7, дає змогу встановити, що за період 2001–2004 рр. громадська думка щодо результатів приватизації суттєво змінилася: зменшилася частка осіб, які вважають, що приватизація не справила істотного впливу на розвиток економіки. З іншого боку, значно зросла кількість осіб, які вважають процеси приватизації руйнівними (з 18% до 27%), а також такими, що мають негативні наслідки (з 22,7% до 28,7%). Такі тенденції у зміні громадської думки, а також низка наукових публікацій і реальних прикладів незадовільної приватизації породили проблему перерозподілу власності, реприватизації та легалізації тіньових капіталів в Україні. Однак проблему реприватизації, на думку автора, недоцільно виносити в ранг пріоритетних (і тим більше, розглядати це питання на законодавчому рівні), оскільки: 1) приватизовані з порушенням законодавства об'єкти повертаються в руки держави (згідно з чинним законодавством); 2) потенційні інвестори (вітчизняні і зарубіжні) можуть розцінити активізацію процесів реприватизації як відсутність у державі гарантій права власності; 3) зростатиме тіньовий сектор економіки; 4) розвиток ринкових відносин і формування дієвого конкурентного середовища створять умови для визначення ефективних власників.

Особливої уваги заслуговує проблема участі іноземного капіталу в приватизації українських підприємств (рис. 3.8).

Аналіз даних, поданих на рис. 3.8, дає змогу зробити висновок про неоднозначне ставлення респондентів до цієї проблеми: за період 2002–2004 рр. кількість осіб, які мають швидше негативне, ніж позитивне ставлення до участі іноземного капіталу в приватизаційних процесах, збільшилася з 23,8% до 27,1%, частка нейтральних осіб також збільшилася, а кількість осіб з абсолютно негативним ставленням зменшилася. Активну участь у приватизаційних процесах в Україні брав російський капітал, що мало і позитивні, і негативні наслідки для вітчизняної економіки.

За даними фонду Державного майна України, за січень-травень 2006 р. в нашій державі приватизовано 2215 об'єктів (за аналогічний період 2005 р. – 1781), з них 11,7% об'єктів державної та 88,3% комунальної форм власності (за аналогічний період 2005 р. – відповідно 19,2% і 80,8%). За даними Державного казначейства України, за січень-травень 2006 р. від приватизації державного майна та інших надходжень, пов'язаних з процесом приватизації, до Державного бюджету надійшло 102,0 млн. грн.<sup>92</sup>



Джерело: Центр Разумкова // Дзеркало тижня. – 2004. – №18–19. – 15 травня. – С. 16.

Рис. 3.8. Ставлення населення до участі іноземного капіталу в приватизації українських підприємств (відсоток опитаних)

<sup>92</sup> <http://www.me.gov.ua>

Для порівняння наведемо дані по Росії за станом на 10 жовтня 2005 р. Російський фонд федерального майна перерахував у федеральний бюджет 29,1 млрд. руб. доходів від приватизації при плановому завданні 42,7 млрд. руб. З 1497 об'єктів, внесених до програми приватизації, у 2005 р. підлягав приватизації 1271 об'єкт, і на 10 жовтня 2005 р. було виставлено на продаж 708 об'єктів, а реалізовано – 340. Російські фахівці вказують, що характерною для Росії є практика зривів виконання планів приватизації, перепродаж підприємств по 4–5 разів, існування механізму примусової приватизації, що пояснюється відсутністю єдиної обґрунтованої ідеології<sup>93</sup>.

Концептуалізація різнопланових і несистематизованих даних щодо процесів приватизації в постсоціалістичних країнах дала змогу зробити в цьому дослідженні **висновок про формування певних передумов для створення атмосфери розвитку ініціативи та ринкового мислення і подолання споживацької психології, а також розвитку засад конкурентного середовища, яке певним чином мотивуватиме інноваційну активність суб'єктів господарювання для забезпечення власної конкурентоспроможності**. Систематизація основних підходів, спільних рис і відмінностей процесів приватизації дали змогу сформулювати такі пропозиції щодо розвитку цих процесів в Україні:

- **забезпечити формування економічної політики з урахуванням викликів національній конкурентоспроможності**, а також використання переваг інтеграції, що потребує гармонізації з економічними стандартами макроекономічного розвитку провідних країн світу, передусім за критеріями зростання реального ВВП на душу населення та розвитку людського капіталу. Гармонійний розвиток процесів приватизації формуватиме потужний синергійний ефект у розбудові конкурентного середовища і сприятиме, з одного боку, виявленню та використанню нових ринкових можливостей за рахунок формування і диверсифікації національних ринків, а також виходу на міжнародні ринки, а з іншого – трансформуванню, конвергенції та інтегруванню у світове господарство з метою забезпечення економічного зростання у тривалій перспективі;
- **забезпечити першочергове ухвалення Закону «Про акціонерні товариства» як основи інституціонального забезпечення права власності, захисту законних інтересів акціонерів**, у тому числі й дрібних, відповідно до вимог світових стандартів корпоративного управління з урахуванням національних умов ринкових перетворень. Це дасть змогу суттєво по-

---

<sup>93</sup> Бондар В. В центрі уваги – приватизація // Слияния и поглощения // <http://www.ma-journal.ru>



кращити інвестиційний клімат і підвищити довіру до цінних паперів вітчизняних підприємств, гарантувати рівність прав усіх акціонерів та зменшити рівень тінізації економіки;

- **сформуванню науково обґрунтовану концепцію приватизації, яка відповідала б ідеї інноваційного розвитку держави.** Нагальною потребою є термінове затвердження Державної програми приватизації на наступні роки, яка має стати основним документом, що визначає цілі, пріоритети, основні завдання і засоби їхнього досягнення; розробити чітку та прозору стратегію приватизації великих державних об'єктів, що допоможе суттєво підвищити інвестиційну привабливість таких підприємств, стимулювати надходження до бюджету, вирішити проблеми, пов'язані з користуванням і орендою земельних ділянок;
- **забезпечити чіткі та стабільні гарантії недоторканості прав власності й заохочувати приватизаційний процес, уникаючи його політизації,** сформуванню і затвердити процедуру вирішення конфліктних приватизаційних ситуацій (мирових угод). Нинішній стан справ засвідчує відсутність та неврегульованість низки важливих питань, що призводило у деяких випадках до передачі майна від одного власника до іншого, невирішеності питання реституції та ін.; не допускати розгортання проблематики реприватизації як такої, що компроментує процес ринкових перетворень, з метою унеможливлення спроб ставити під сумнів право власності та переводити бізнес у тіньовий сектор;
- **заохочувати подальші наукові дослідження, зосередившись на розвитку і гармонізації антимонопольної політики** у напрямку спрощення доступу на ринки новим учасникам, а також скасування і профілактики негативних наслідків процесів концентрації та діяльності монополій;
- **гармонізувати конкурентну і регуляторну політику для забезпечення привабливості бізнесу,** передусім для вітчизняних інвесторів, з метою упередження виникнення загрози скорочення припливу іноземного капіталу через завершення (сповільнення) процесу приватизації або ж захоплення іноземними інвесторами найприбутковіших сфер вітчизняної економіки. Активно розвивати процеси дерегулювання, пов'язані з усуненням законодавчих обмежень, що перешкоджають дії ринкових сил, створенню приватних підприємств та їхньому функціонуванню, переглянути закони, що забороняють приватним підприємствам конкурувати з державними у певних секторах економіки або регулюють спосіб їхнього функціонування;

- **переглянути політику використання надходжень від приватизації, забезпечивши першочергове фінансування сфер, здатних сформувати основу для інноваційного розвитку України як засобу зростання конкурентоспроможності держави і окремих суб'єктів господарювання, переорієнтувавши фінансування підвищення соціальних виплат за рахунок інших джерел.**

### **3.4. Взаємозв'язок процесів корпоратизації і реструктуризації з динамікою конкурентного середовища**

Узагальнення теоретичних і практичних розробок щодо питань еволюції та сучасного стану корпоративного сектору як важливого фактора формування сприятливого конкурентного середовища в Україні та в інших постсоціалістичних країнах дає змогу констатувати, що **оцінки і висновки щодо результатів та проблематики розвитку корпоративного сектору є неоднозначними, а відомі дослідження не формують перспектив отримання позитивного системного результату.** Це можна пояснити тим, що наукові дослідження питань корпоратизації на сьогодні не вирізняються комплексністю, оскільки вони не охоплюють усього спектра господарсько-правових, цивільно-правових, зобов'язальних, трудових, майнових, фінансових і управлінських відносин, що не дає змоги всебічно дослідити вплив корпоратизації на формування і розвиток конкурентного середовища в Україні. Нині жодна з моделей корпоративного управління, навіть у найбільш розвинутих країнах, не є досконалою і не реалізує повною мірою Принципи корпоративного управління ОЕСР (1999 р.).

Світова практика засвідчує, що приблизно 80% бізнесу здійснюється саме корпоративним сектором, здатним акумулювати різні види ресурсів з достатнім рівнем ефективності. Корпоративні відносини охоплюють діяльність з реалізації корпоративної власності і мають на меті отримання доданої вартості у різних її формах, причому велике поширення корпорацій зумовлюється такими їхніми можливостями<sup>94</sup>: обмеження фінансового ризику акціонерів унаслідок виключення за чинним законодавством їхньої відповідальності перед кредиторами товариства за межами капіталу, розміщеного в акціях; можливість залучення капіталу за рахунок випуску додаткової кількості акцій та емісії інших цінних паперів; продовження діяльності після зміни складу акці-

---

<sup>94</sup> Буряк П. Ю., Татарин Н. Б. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 116.

онерів; сприяння отриманню інвестицій на вигідних умовах; надання власникам можливості реалізувати стратегічні плани на засадах колективних інтересів; створення можливості працівникам участі у розподілі прибутків і капіталу; наявність механізму повернення вкладених у статутний капітал коштів шляхом продажу акцій; забезпечення контролю за діяльністю управлінського апарату.

Фахівці наголошують, що корпоративне управління стає головним фактором прийняття інвестиційних рішень у XXI ст.<sup>95</sup>.

Проведена у цій праці систематизація процесів корпоратизації в постсоціалістичних країнах дає змогу зробити висновок, що примусове і **прискорене акціонування призвело в країнах СНД, у тому числі й в Україні, до виникнення квазівідкритих акціонерних товариств, менеджмент яких був зорієнтований на конфлікт з потенційними зовнішніми акціонерами.** Це пояснюється псевдооб'єктивністю механізму ваучерної приватизації, яка створила психологічний бар'єр між персоналом (у тому числі й менеджерами) приватизованих підприємств і можливими зовнішніми акціонерами, які потенційно претендували на певну частку прибутку підприємств. Для об'єктивності варто зазначити, як вказує А. А. Яковлев<sup>96</sup>, що інтереси і мотивація інсайдерів з часом змінювалися відповідно до концентрації власності та контролю в їхніх руках. Справді, контролюючи бізнес, власники і топ-менеджери почали виявляти закономірну зацікавленість у підвищенні ефективності функціонування підприємств, а отже – у запровадженні ідей управлінського раціоналізму, впровадженні нових технологій та ін. Тому, розглядаючи процеси корпоратизації та реструктуризації у нерозривному зв'язку з особливостями перебігу приватизаційних процесів, можна стверджувати, що погляди менеджменту на необхідність і доцільність реструктуризації та перегляду поглядів на корпоративне управління впродовж останнього десятиліття суттєво змінювалися.

Сьогодні немає і не може бути універсальної (стандартної) моделі корпоративного управління, хоча деякі експерти як таку розглядають англо-американську модель бізнесу. Єдиний класичний підхід до побудови моделі корпоративного управління має базуватися на таких стандартах, як законність, відповідальність, підзвітність, прозорість. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління засвідчує схильність вітчизняної економіки до континентальної європейської моделі корпоративного управління, що зумовлюється близькістю економічних проблем деяких європейських країн і України. Неоднозначність оцінок

<sup>95</sup> Індикатори корпоративного управління // [www.corporation.com.ua/library/publication](http://www.corporation.com.ua/library/publication).

<sup>96</sup> Яковлев А. А. Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. – 2003. – № 2. – С. 226.

та висновків про розвиток процесів корпоратизації пояснюється наявністю об'єктивної специфіки, традицій, менталітету, які унеможливають використання традиційних, перевірених упродовж тривалого часу моделей корпоративного управління у звичному вигляді.

Наприклад, російська модель корпоративного управління у 1990-і рр. базувалася на використанні англосаксонської моделі, реалізація якої передбачала такі заходи<sup>97</sup>: «ваучерна» приватизація з примусовим перетворенням колишніх державних підприємств на відкриті акціонерні товариства і розподіл їхніх акцій серед великої кількості акціонерів; форсування розвитку фондового ринку і його інфраструктури; формування інституту колективних інвестицій. Однак прогнози розвитку корпоративного сектору справдилися лише частково, а ситуація розвивалася у напрямку формування інсайдерської моделі приватизації, а далі – концентрації власності та контролю, аж до придбання 75% пакету акцій і максимальної закритості та непрозорості діяльності акціонерних товариств. А. А. Яковлев констатує, що Росія спочатку орієнтувалася на англосаксонську модель регулювання і, відповідно, будувала національне корпоративне законодавство. Однак останнім часом для Росії характерною є висококонцентрована структура власності, що породжує низку суттєвих суперечностей і унеможливує отримання очікуваних вигод.

Основними спільними рисами корпоративного сектору більшості країн СНД, що характеризують переважно вади процесу корпоратизації, є:

- **відсутність чіткості й однозначності у формулюванні концепції і розумінні змісту корпоративного управління**, що призвело до наявності у великій кількості його трактувань. Сьогодні одним з найпопулярніших визначень корпоративного управління є його широке бачення, а саме як комплексу взаємовідносин між зацікавленими особами, до яких належать не лише менеджери і акціонери, а й кредитори, працівники, постачальники і споживачі<sup>98</sup>. Серед вітчизняних фахівців набула поширення думка про корпоративне управління як організаційну модель, яка покликана, з одного боку, регулювати взаємовідносини між менеджерами компанії та її власниками (акціонерами), а з іншого – узгоджувати цілі різних зацікавлених сторін, забезпечуючи ефективне функціонування компанії<sup>99</sup>;

<sup>97</sup> Яковлев А. А. Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. – 2003. – № 2. – С. 223.

<sup>98</sup> Berglof E., von Thadden E. L. The Changing Corporate Governance Paradigm // Pleskovic B., Stern N. (eds.) Annual World Bank Conference on Development Economics 2000. The World Bank, 2001.

<sup>99</sup> Буряк П. Ю., Татарин Н. Б. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 116–117.

- **наявність проблем концептуального характеру, невизначеність в інтерпретації яких ускладнює вирішення прикладних завдань корпоративного управління.** Зокрема, потребують окремих досліджень проблеми встановлення пріоритетності правової, банківсько- чи ринковоорієнтованої системи корпоративного управління, формування структури і рівня концентрації капіталу, які логічно пов'язуються з побудовою схем корпоративного контролю. Дослідження показують, що у системах корпоративного управління країн СНД існує фундаментальна суперечність, пов'язана зі спробами поєднати два протилежних підходи: перший пов'язаний з концентрацією капіталу, яка передбачає мінімум правових засобів захисту акціонерів, а другий – з англосаксонською правовою традицією, що характеризується максимізацією засобів правового захисту міноритарних акціонерів<sup>100</sup>. Щодо України та деяких інших країн СНД таке поєднання створює особливий ефект від взаємодії корпоративного і антимонопольного законодавства, сутність якого полягає ось у чому. Поступове витіснення дрібних акціонерів з часом нівелює значущість механізму захисту міноритаріїв, і, зрештою, сам механізм стає засобом корпоративного тиску. Якщо розглянути ситуацію з іншого боку, то можна зауважити, що формування і функціонування системи правового захисту акціонерів стримують процес концентрації капіталу, що перешкоджає реалізації інтересів великих акціонерів;
- **низький рівень довіри населення до корпоративних цінних паперів і нерегульованість проблеми виплати дивідендів,** що зумовлено насамперед недосконалістю і нестабільністю законодавчої бази корпоративного управління;
- **неповноцінність та деформованість системи мотивів і стимулів діяльності корпоративних структур, що склалася за умов діючого нормативно-правового середовища,** оскільки: 1) упродовж 90-х рр. ХХ ст. відбувалося примусове перетворення державних підприємств на відкриті акціонерні товариства під час кампанії масової приватизації; 2) новостворені акціонерні товариства, як правило, не потребували зовнішніх акціонерів, що призводило до корпоративних конфліктів; 3) відсутність у власників суттєвої зацікавленості у реструктуризації бізнесу, що пов'язувалося з тінізацією економіки і впливом капіталу з держави;

<sup>100</sup> Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 92.

- **низька інвестиційна привабливість корпоративних утворень**, основними факторами якої є: складність вирішення конфліктів між реальними і можливими ефективними власниками через суперечність корпоративного права та слабку захищеність права приватної власності; високий рівень корупції, тінізації економіки та недостатній рівень економічної свободи; невирішеність питань власності на землю; непрозорість структури відносин власності, фінансової і господарської діяльності;
- **недосконалість механізму визначення реальної власності корпоративних цінних паперів та непрозорість їхнього розподілу**; суб'єктивізм та недовіра механізму ринку цінних паперів, що дає змогу значній кількості учасників ринку реалізувати політику самоізоляції; відсутність бізнес-традицій, низький рівень договірної дисципліни, недостатній рівень корпоративної культури.

На основі узагальнення основних рис і особливостей схеми корпоративного управління в Україні можна визначити її як таку, що певною мірою відповідає особливостям перехідної економіки, а також сформулювати відповідні пункти подальшого розвитку національної моделі корпоративного управління: латентний стан розподілу власності і управління; незначні короткотермінові перспективи зовнішнього акціонерного фінансування; злиття контролюючих акціонерів і менеджерів; зростання темпів концентрації капіталу та консолідації контролю; недостатній рівень розвитку конкурентного середовища (товарних ринків, ринку праці і капіталу) як стимулу вдосконалення корпоративних відносин. Загалом же варто поділяти думку про мутацію інститутів у перехідній економіці<sup>101</sup>.

Проведене дослідження дало змогу дійти висновку, що **корпоративне законодавство в Україні перебуває на стадії становлення і характеризується короткотривалим (починаючи з проголошення незалежності) та інтенсивним законотворчим процесом**, що часто супроводжувався прийняттям суперечливих і неузгоджених з міжнародними стандартами корпоративного управління рішень. До того ж недостатній рівень розвитку інфраструктури вітчизняного фондового ринку значною мірою гальмує розвиток корпоративних відносин, що призводить до формального здійснення низки процедур, які не чинять реального впливу на передбачений у нормативних документах результат.

Аналіз основних нормативних актів, що регулюють процес корпоративізації в Україні, показує, що вони у деяких випадках мають супере-

<sup>101</sup> Яковлев А. А. Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. – 2003. – № 2. – С. 226.

чливий і неузгоджений характер, у тому числі й щодо трактування співвідношення, причинно-наслідкових зв'язків, етапності приватизації і корпоратизації. Прикладом можуть слугувати нормативні документи, прийняті упродовж перших років незалежності, аж до 1999 р., які трактують процес корпоратизації державних підприємств як перший етап їхньої приватизації, тобто корпоратизація розглядається як засіб приватизації. Ухвалений же у 1999 р. Закон України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» (847-XIV від 07.07.1999 р.) містить два переліки підприємств: заборонені до приватизації і такі, що не можуть бути приватизовані з можливою їхньою корпоратизацією<sup>102</sup>. Прикладів неузгодженості і суперечливості корпоративного законодавства можна навести чималу кількість.

Проведені дослідження дають підстави погодитися з думкою, що вітчизняну корпоративну систему можна характеризувати як замкнену щодо ринку акціонерного капіталу, дискримінаційну і ризиковану для активної та широкої участі у ній, а типові корпорації, що склалися на основі приватизації, – як квазікорпоративні системи, які лише імітують ознаки підприємницької корпорації<sup>103</sup>. На жаль, сьогодні некоректно сприймати процес зростання масштабів емісії цінних паперів як розвиток підприємницького духу корпоративного сектору, й основна частина випуску цінних паперів не має інвестиційної привабливості.

Аналіз найвагомійших досліджень з питань корпоратизації в Україні дає змогу виокремити низку питань, на яких акцентують увагу вітчизняні науковці: правове регулювання акціонерних правовідносин, формування нової парадигми корпоративного управління, організаційно-управлінські аспекти функціонування корпорацій. Однак наукові дослідження питань корпоратизації на сьогодні не вирізняються системністю, оскільки не охоплюють усього спектра господарсько-правових, цивільно-правових, зобов'язальних, трудових, майнових, фінансових і управлінських відносин. Оцінювання позитивних і негативних наслідків корпоратизації в Україні слугує базисом для виваженого осмислення цього процесу і врешті прийняття рішення про вибір кращої моделі корпоративного управління. ЄБРР, аналізуючи діловий клімат і рівень конкуренції в Україні у 2005 р., оцінює якість законів про корпоративне управління як дуже низьку, а якість законів про ринок цінних паперів – як середню<sup>104</sup>.

<sup>102</sup> Закон України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» (№ 847-XIV від 07.07.1999 р. // <http://zakon.nau.ua>

<sup>103</sup> Сірко А. Стан і механізми залучення інвестицій у корпоративний сектор вітчизняної економіки // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 2 // [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/EbC0Kz.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/EbC0Kz.pdf).

<sup>104</sup> Доклад о процессе перехода за 2005 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf). – С. 89.

Проведені дослідження дали змогу сформулювати такі особливості корпоративного управління в Україні, які, безумовно, є висококорельованими, але всебічно враховують специфіку національних процесів корпоратизації<sup>105</sup>:

**1. Специфіка проведення приватизації.** Доцільно погодитися з думкою фахівців, які вважають, що особливості корпоративного управління в Україні зумовлені не лише специфікою здійснення приватизації як способу формування взаємовідносин між акціонерами та керуючими, а й незакінченістю періоду первісного нагромадження капіталу; наявністю поряд з ринково орієнтованими підприємств, що «належать минулому», значним розпорошенням акціонерних капіталів<sup>106</sup>. Водночас необхідно акцентувати увагу на необхідності детального вивчення й таких проблем, як доцільність перерозподілу власності, реприватизації, легалізації тінювих капіталів в Україні, а також ступінь участі іноземного капіталу в приватизації вітчизняних підприємств<sup>107</sup>. Крім цього, специфічним аспектом формування корпоративного сектору в Україні є й те, що значну кількість акціонерних товариств було створено у директивному порядку, шляхом розформування державних підприємств, що дало змогу власникам уникнути проблеми створення капіталу. Останнє породило безліч перекосів в управлінні акціонерними товариствами та зумовило недооцінку низки проблем корпоративного управління. Є. Григоренко наголошує: «Нові власники, не пройшовши тернистий шлях створення компаній і залучення до них капіталу з ринків капіталу, з чим стикається кожний засновник господарського товариства на Заході, і до сьогодні не засвоїли наступного: складність конструкції управління акціонерними товариствами, увага до дрібних акціонерів, необхідність ділитися з ними доходами, підвищене почуття відповідальності за прозорість усіх операцій, відкритість – це плата за право користуватися послугами ринку капіталів, мати ліквідність цінних паперів, зростання їхньої курсової вартості. ...Для більшості українських власників ніколи не стояла проблема створення капіталу»<sup>108</sup>. Крім цього, безоплатна приватизація призвела до значного розпорошення акціонерних капіталів, що, з одного боку, спрощує керівництву процедуру формування і реалізації стратегії власного бачення розвитку компанії, а з іншого – обмежує можливості більшості акціонерів впливати на вироблення і прийняття стратегічних рішень.

---

<sup>105</sup> Тарнавська Н. Особливості корпоративного сектора України як об'єкта управління // Тези доповідей науково-практичної конференції «Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі». – Тернопіль: Поліграфіст, 2004. – С. 51–54.

<sup>106</sup> Мандрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі // [corporation.com.ua](http://corporation.com.ua).

<sup>107</sup> Тарнавська Н. Вплив міжнародної мобільності капіталу на формування конкурентного середовища в Україні // Вісник ТАНГ. – 2004. – № 5-1. – С. 155.

<sup>108</sup> Григоренко Є. Про проблеми корпоративного управління в Україні та їх вирішення // Акціонерне товариство // <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=56>.



**2. Стрімке зростання значення і частки корпоративного сектору.** Нині корпоративний сектор економіки є домінуючим в українській економіці. Водночас у корпоративному секторі значна частина підприємств характеризується низьким рівнем використання виробничих потужностей, наявністю застарілих неліквідних активів, високими витратами на виробництво продукції. Це свідчить про те, що процес бурхливого зростання масштабів корпоративного сектору вступив у суперечність з недосконалою правовою базою та несформованою культурою корпоративного управління.

**3. Слабке правове забезпечення діяльності акціонерних товариств.** Відсутність надійних правових механізмів реалізації і захисту прав інвесторів породжує високий інвестиційний ризик і, як наслідок, гальмування інвестиційних процесів. За даними Всесвітнього економічного форуму, при оцінюванні країн за ступенем ризику загальний рейтингоутворюючий показник України становив 29,54 (відсутність ризику – 100,0; максимальний ризик – 0,0)<sup>109</sup>.

**4. Гіпервплив держави на корпорації.** Через систему оподаткування, контролю, ліцензування держава лобіює свої інтереси і спонукає акціонерів адаптувати корпоративну політику передусім до інтересів держави навіть за умови незначної частки державного пакету акцій. Викликають дискусії й питання впливу держави на процеси банкрутства підприємств, що не завершили процедури приватизації.

**5. Невідповідність корпоративної поведінки суб'єктів корпоративного сектору світовим стандартам.** Незахищеність прав акціонерів, відсутність надійних механізмів реєстрації та переходу прав власності і, в кінцевому результаті, недосконалість управління акціонерними товариствами варто пов'язувати з низьким рівнем вітчизняної корпоративної культури. Нині можна стверджувати про існування в корпоративному секторі України псевдокорпоративної культури.

**6. Специфіка національного менеджменту, зумовлена традиціями, культурою та менталітетом.** Приватизація в Україні, на жаль, не зумовила принципових змін топ-менеджменту, що призвело у багатьох випадках до реалізації формального підходу при формуванні корпоративних відносин, неефективного використання ресурсів та необґрунтованого вибору пріоритетів розвитку корпорацій, суб'єктивізму і відсутності креативного мислення у керівників стратегічного рівня.

**7. Непрозорість корпоративних відносин.** Недосконалість правової бази та відсутність об'єктивного контролю призводять до то-

---

<sup>109</sup> Вітер І. І. Підвищення конкурентоспроможності продукції як передумова інтеграції України в європейський економічний простір // Проблеми внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Ч. II. – Донецк, 2004. – С. 468.

го, що акціонерні товариства не публікують і не спрямовують Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку звітність, не визначились щодо форми існування їхніх акцій. Характерним є й те, що 90% угод з корпоративною власністю здійснюється поза межами організованого ринку<sup>110</sup>. До того ж окремою проблемою, пов'язаною з інформаційною закритістю і недоступністю підприємств для сторонніх, а також непрозорістю внутрішніх відносин, є тінізація економіки.

**8. Слабкий контроль топ-менеджменту.** Відсутність обґрунтованих і дієвих методів оцінювання внеску топ-менеджерів у досягнення корпоративних результатів провокує їх до пріоритетної реалізації егоїстичних інтересів, виведення активів за межі компанії всупереч необхідності збільшення їхньої вартості. Нині практика вітчизняного корпоративного управління не дає аргументованої відповіді на запитання, як погасити (мінімізувати) конфлікт інтересів власників і управлінців, як організувати постійний контроль за діяльністю посадовців та як страхувати інвестиції від можливих зловживань.

**9. Необізнаність переважної більшості дрібних власників з принципами і сутністю корпоративного управління.** Несвідома, пасивна, часто спонтанна участь переважної більшості населення України у приватизаційних процесах призвела до суттєвої деформації ходу і наслідків приватизації, перерозподілу власності всередині корпорацій. Сьогодні можна констатувати, що відсутній суттєвий вплив індивідуальних інвесторів на справи корпорації.

**10. Значні прояви суб'єктивізму.** Суб'єктивізм найбільше виявляється на мікрорівні, а суб'єктивні перекося в той чи інший бік зводяться переважно до таких сфер: неможливість частини інвесторів (особливо дрібних) реалізувати свої права, рівень прозорості і замкненість корпорацій, реалізація обов'язків ради як головного органу управління, дозування інформації для зацікавлених осіб та ін.

**Проблема успішного функціонування підприємств у діючому конкурентному середовищі передбачає одночасний розгляд стратегічних питань їхньої корпоратизації і реструктуризації,** оскільки лише системне вирішення цих принципових питань створює передумови для успішного функціонування суб'єктів господарювання в динамічному конкурентному середовищі. Стратегічна роль реструктуризації потребує її розгляду **як форми внутрішньофірмового підприємництва,** пов'язаної з обґрунтуванням вибору організаційно-правового статусу підприємства, децентралізації та інших варіантів управління змінами на інноваційних засадах.

---

<sup>110</sup> Григоренко Є. Про проблеми корпоративного управління в Україні та їх вирішення // Акціонерне товариство // <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=56>.

Невирішеність прикладних аспектів реструктуризації пов'язана насамперед з доволі вільним трактуванням цього терміна. Узагальнюючи підходи до визначення сутності реструктуризації, можна звернути увагу на трактування, спрямовані на локальні проблеми, що потребують змін, і широке бачення процесу реструктуризації. У вузькому розумінні реструктуризацію розуміють як перетворення підприємства, при якому за рахунок поділу чи об'єднання підрозділів, перерозподілу влади і функцій менеджменту досягається запланований ефект, або ж як реорганізацію об'єкта управлінського впливу для усунення його невідповідності зовнішнім та внутрішнім обставинам. Останнє трактування дає змогу вести мову про фінансову реструктуризацію, оздоровлення підприємства, реструктуризацію виробництва та ін.

Отже, реструктуризацію розуміють як:

- зміну організаційної структури або стилю керівництва<sup>111</sup>, що доцільно розглядати як складову частину або частковий випадок реструктуризації;
- зміну структури і системи управління капіталом підприємства під час переходу від командно-адміністративної до ринкової економіки<sup>112</sup>, що суттєво обмежує використання цього терміна лише певними, визначеними у часі, процесами;
- фінансову реструктуризацію (фінансове оздоровлення)<sup>113</sup>, що значною мірою ототожнює реструктуризацію із санацією підприємств;
- зміну системи управління власністю (як етапу реструктуризації)<sup>114</sup>, що можна розглядати як частковий випадок реструктуризації;
- механізм оздоровлення підприємства<sup>115</sup>, що ототожнює реструктуризацію із санацією;
- стратегію розвитку підприємства в умовах виходу з кризового стану<sup>116</sup>, що можна розглядати як частковий випадок реструктуризації;
- реструктуризацію портфеля<sup>117</sup>, що означає перебудову структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств і придбання інших;

---

<sup>111</sup> Кальніченко Л. Ф. Актуальні проблеми підвищення ефективності процесу реструктуризації підприємств в Україні // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1999. – № 10. – С. 60.

<sup>112</sup> Нізалов Д. В. Основні напрями структурної реорганізації промислових підприємств України // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1997. – № 8. – С. 66.

<sup>113</sup> Кальніченко Л. Ф. Актуальні проблеми підвищення ефективності процесу реструктуризації підприємств в Україні // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1999. – № 10. – С. 60.

<sup>114</sup> Нізалов Д. В. Основні напрями структурної реорганізації промислових підприємств України // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1997. – № 8. – С. 66.

<sup>115</sup> Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств // Економіка України. – 1999. – № 2. – С. 87.

<sup>116</sup> Федуллова Л. І. Організаційно-методологічні аспекти реструктуризації промислових підприємств // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1997. – № 8. – С. 70.

- реструктуризацію бізнесу<sup>118</sup>, що можна розглядати як частковий вид реструктуризації портфеля;
- механізм розукрупнення виробництва, де приватизація розглядається як складова частина реструктуризації<sup>119</sup>, що можна розглядати як частковий випадок (варіант) реструктуризації;
- зміну продукту<sup>120</sup>, що стосується передусім асортиментної політики і може не поширюватися на інші сфери.

Управління процесом реструктуризації має відштовхуватися від розуміння цього процесу як засобу забезпечення саморозвитку підприємства у ринковому оточенні. На думку автора, **реструктуризацію доцільно розглядати як форму внутрішньофірмового підприємництва, як багаторівневу систему реформування діяльності підприємства, що забезпечує саморозвиток суб'єкта господарювання і таким чином формує передумови для успішного управління його конкурентоспроможністю.**

Процеси реструктуризації, які відбувалися в економіці України впродовж періоду реформ, мали, як показує узагальнення вітчизняного досвіду, переважно такі напрямки<sup>121</sup>:

- розукрупнення та дезінтеграція, що є закономірним наслідком існування в економіці України підприємств-велетнів, не здатних оперативно адаптуватися до змін;
- перерозподіл власності і влади, пов'язаний з процесами роздержавлення та приватизації;
- перебудова організаційних структур управління, функціонально-вартісний аналіз яких на багатьох підприємствах показав недостатню їхню обґрунтованість;
- створення фінансово-промислових груп, які є порівняно новими утвореннями в економіці України, що мають за мету вирішення низки проблем (фінанси, постачання та ін.);
- злиття і поглинання, які останнім часом активно використовуються зарубіжним і вітчизняним менеджментом, що дає змогу прогнозувати консолідацію багатьох галузей економіки.

<sup>117</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ.: Учеб. для вузов. – М., 1998. – С. 360–361.

<sup>118</sup> Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств // Економіка України. – 1999. – № 2. – С. 87.

<sup>119</sup> Федулова Л. І. Організаційно-методологічні аспекти реструктуризації промислових підприємств // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1997. – № 8. – С. 70.

<sup>120</sup> Там само.

<sup>121</sup> Тарнавська Н. П. Організаційні вдосконалення як форма внутріфірмового підприємництва // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2001. – № 417. – С. 206–211.

Розробляючи моделі реструктуризації, необхідно враховувати особливості економіки України, де зовнішнє і внутрішнє середовища підприємств істотно відрізняються від зарубіжної практики:

- процеси реструктуризації в Україні відбуваються на фоні макро-економічних реформ, які мають певні особливості, що не дає змоги повною мірою використати зарубіжний досвід;
- підприємствам важко оцінити галузевий потенціал та перспективи розвитку галузі через відсутність надійного інформаційного та методичного забезпечення;
- створення нових підрозділів на реструктурованих підприємствах часто виявляється неефективним через відсутність достатньої обґрунтованості вертикальних і горизонтальних зв'язків, розподіл повноважень, влади;
- загальні тенденції до децентралізації управління на реструктурованих підприємствах мають свої особливості, а стиль керівництва в кризових ситуаціях, незважаючи на важливість консультативних та партисипативних рис, часто потребує реалізації авторитарного впливу.

Реструктуризація передбачає реалізацію стратегічних і тактичних організаційних змін:

**1. Стратегічні зміни**, які реалізуються на основі обраної стратегії діяльності (варіанти диверсифікації, закриття або продаж одного чи кількох виробничих підрозділів, напрямків діяльності, поглинання та ін.). Ці зміни пов'язані з адаптацією до ринкового оточення, а також з формуванням нових ринкових сегментів.

**2. Тактичні зміни**, які передбачають постійне вдосконалення виробничої структури і структури органів управління (реінжиніринг) та пов'язані з вирішенням питань оптимізації внутрішнього середовища підприємства на основі нових критеріїв діяльності.

Розгляд реструктуризації підприємств як внутрішньофірмового підприємництва необхідно розглядати у контексті вирішення таких наукових і прикладних завдань:

**1. Формування системи поглядів на реструктуризацію як перманентний процес функціонування підприємства.** Реструктуризацію необхідно розглядати як еволюційний процес, не прив'язуючи її лише до процесів приватизації чи корпоратизації. Сьогодні реструктуризація пов'язується зі змінами стратегій конкуренції, злиттями і поглинаннями, переглядом бізнес-процесів, формуванням мережевих організацій та ін.

**2. Удосконалення механізму державного сприяння реструктуризації підприємств.** В Україні є певна кількість підприємств, які за умови успішної реструктуризації можуть розраховуватися з боргами і здійснювати ефективну виробничу діяльність.

**3. Розробка методик оцінювання галузевого потенціалу і галузевої привабливості.** Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що їхнє успішне функціонування можливе за умови наявності і реалізації методик оцінювання привабливості цієї галузі з точки зору її довготермінової прибутковості і визначення факторів, що формуватимуть галузеву прибутковість у майбутньому, а також привабливості конкурентного середовища в галузі. Такий традиційний погляд на дослідження середовища функціонування необхідно переглянути: сучасні погляди на конкурентне середовище потребують дослідження привабливості інших галузей і виявлення непрямих конкурентів в інших сферах діяльності.

**4. Розвиток наукових моделей реструктуризації підприємств.** Це питання тісно пов'язане зі згаданим вище визначенням сутності реструктуризації.

**5. Оцінювання і популяризація передового вітчизняного досвіду реструктуризації.** За умов істотних невдач багатьох проектів реструктуризації надзвичайно важливо популяризувати досвід деяких підприємств, що успішно реалізували варіанти спорідненої диверсифікації, перепрофілювання та ін.

**6. Підвищення відповідальності на всіх рівнях управління підприємством** через розукрупнення, формування "бізнес-одиниць", розподіл ризику, впровадження нового стилю керівництва. Децентралізація управління є прогресивною тенденцією до формування систем менеджменту і потребує активізації досліджень у цій сфері, оскільки вона має специфіку прояву на вітчизняних підприємствах.

**7. Наукове і прикладне дослідження взаємозв'язку процесів реструктуризації та гнучкості виробництва для забезпечення успішного функціонування підприємства у конкурентному середовищі.** В умовах трансформації економіки виробництво має орієнтуватися на можливість і доцільність швидкої зміни виробничого циклу для оперативної адаптації до потреб споживачів і забезпечення власної конкурентоспроможності. Реструктуризацію виробничого процесу необхідно розглядати з позицій оптимізації бізнес-процесу та його складових.

**8. Розробка методик оцінювання ефективності реструктуризації підприємств, зокрема методик оцінювання впровадження нових організаційних структур управління.** Актуальність цієї проблеми є очевидною, оскільки напрацьовані впродовж багатьох років методики орієнтовані на неприйнятні в нинішніх умовах господарювання критерії і методи оцінювання.

Проведені дослідження показали, що значна кількість приватизованих підприємств в Україні, особливо тих, що належали до державно-

го сектору, потребувала реструктуризації з метою забезпечення успішної діяльності і, відповідно до цього, значних зовнішніх інвестицій, однак на практиці такої чіткої залежності не спостерігалось. Подібну ситуацію можна пояснити інертністю державної політики, за якої деякі морально і фізично застарілі підприємства можуть нівелювати реальну потребу в реструктуризації.

Практика господарювання у країнах СНД також засвідчує, що здебільшого створені упродовж минулого десятиліття акціонерні товариства були неефективними (з погляду на нові ринкові орієнтири) і потребували радикальної реструктуризації. Ситуація загострювалася через консолідацію власності в руках «старого менеджменту» та можливість вилучення ліквідних активів підприємств до афілійованих структур, що суттєво послаблювало ринкові позиції підприємств і закономірно зменшувало їхню інвестиційну привабливість. Крім цього, відомими є й схеми встановлення контролю над фінансовими потоками через витіснення міноритарних акціонерів (наприклад, скуповування акцій, укрупнення номіналу), вдале маніпулювання процедурою банкрутства щодо успішних підприємств. Такі процеси зумовлювали необхідність розвитку підприємства за рахунок переважно власних ресурсів, що стримувало темпи реформ.

Аналіз показників реструктуризації підприємств, який проведено на основі узагальнення інформації ЄБРР, демонструє неоднорідну картину (рис. 3.9). Найвищого рівня цих показників у 2006 р. досягли Естонія, Угорщина, Польща, Словаччина (усі країни – по 3,67 бала), Чехія (3,33 бала), Хорватія, Латвія, Литва, Словенія (усі країни – по 3,0 бали). Оцінювання показників реструктуризації підприємств за 1995–2006 рр. дає змогу констатувати, що найвищих темпів у розвитку процесів реструктуризації досягли такі країни: Сербія і Чорногорія (у 2,3 разу), Боснія і Герцеговина, Казахстан (у 2,0 разу), Таджикистан (у 1,7 разу). В Україні, відповідно до даних ЄБРР, показник реструктуризації підприємств у 2006 р. становив 2,0, що відповідає рівневі 1995 р. З іншого боку, в Білорусі за той самий період зафіксовано падіння рейтингу процесів реструктуризації підприємств, і у 2006 р. він становив 0,6 від рівня 1995 р.<sup>122</sup>

Результати оцінювання процесів реструктуризації підприємств у постсоціалістичних країнах подано на рис. 3.9.

Порівняння діаграм, наведених на рис. 3.5 і 3.6 (результати оцінювання процесів приватизації), з показниками, які характеризують процеси реструктуризації, дає підстави для висновку про **значно нижчий загалом рівень оцінок процесів реструктуризації порівняно з приватизаційними процесами, що вказує на відсутність системності у**

<sup>122</sup> Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf).

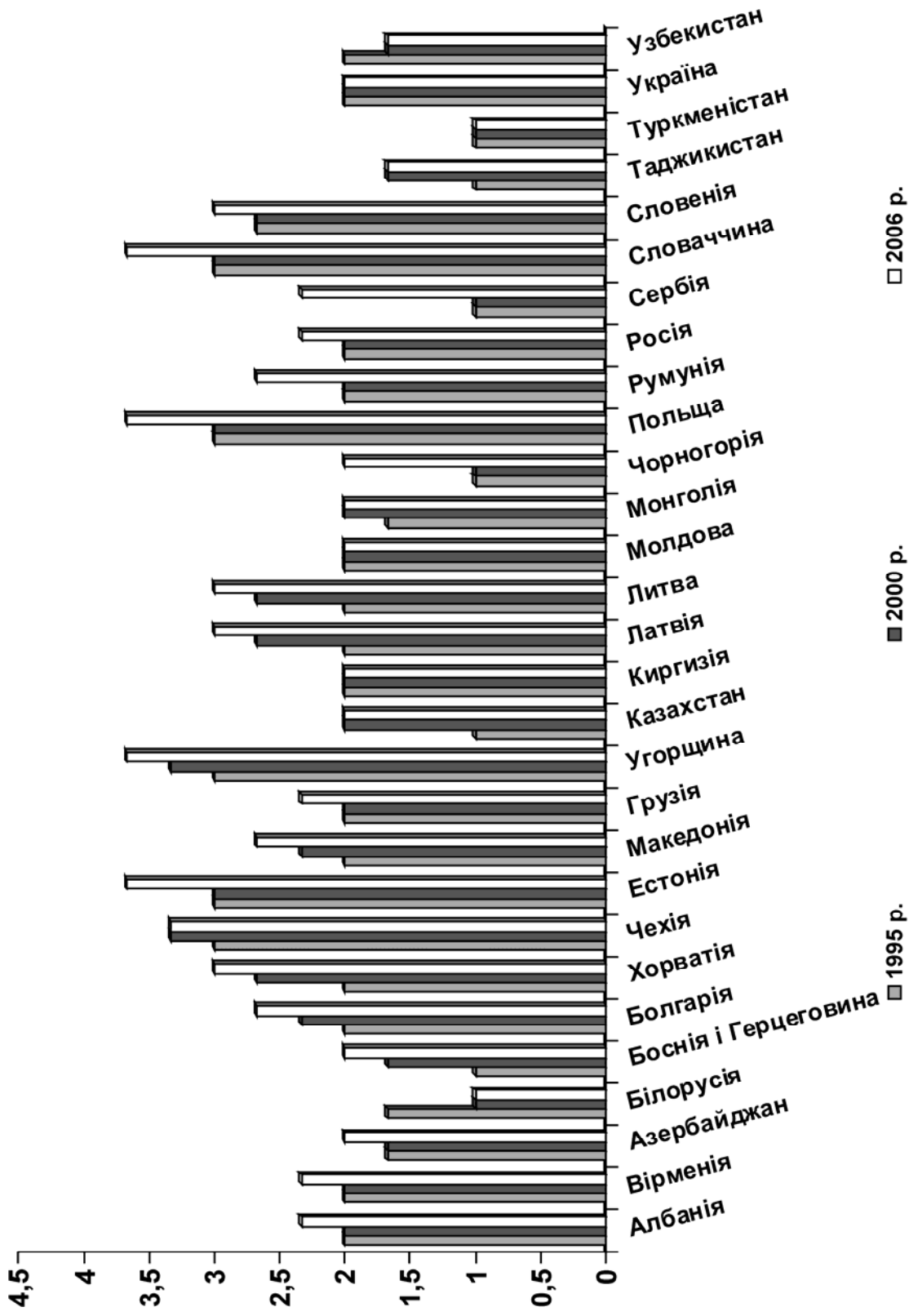


Рис. 3.9. Показники реструктуризації підприємств у постсоціалістичних країнах за 1995–2006 рр.



**здійсненні цих ключових завдань економічних перетворень. До того ж ці порівняння дають змогу переконатися у відсутності в переважній більшості країн кореляції між процесами приватизації і реструктуризації підприємств, що засвідчує неузгодженість та непослідовність окремих ланок економічної політики.**

На основі узагальнення наукових досягнень та емпіричних даних ми сформулювали такі рекомендації щодо розвитку процесів корпоративної реструктуризації як засобу формування дієвого конкурентного середовища<sup>123</sup>:

- **враховувати зміну пріоритетів діяльності та трансформацію відносин конкуренції**, пов'язаних зі зміною світогляду і ролі споживачів та усвідомленням виробниками прагнення клієнтів брати участь в активному створенні продукції, яку вони можуть придбати;
- **розвивати законотворчий процес у сфері управління корпоративними правами держави**, а також визначення юридично-правового статусу відповідальних державних органів і, зокрема, впорядкувати та скоординувати діяльність Фонду державного майна з іншими зацікавленими сторонами (у тому числі з АМК) з метою удосконалення управління державною власністю і формування дієвого конкурентного середовища, а також забезпечення чіткої, прозорої і контрольованої схеми здійснення управління об'єктами державної власності;
- **формування гнучкі системи корпоративного управління на основі Принципів корпоративного управління, затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 03.12.2003 р.**, а також особливостей господарської діяльності з урахуванням Міжнародних стандартів корпоративного управління. Розвивати гнучкість правового
- **регулювання корпоративного сектору шляхом створення механізмів для урахування інтересів учасників ринку, їхньої еволюції і різноманітності**. При цьому необхідно забезпечити комплексний підхід до вирішення проблеми з метою отримання системного результату на основі широкого трактування корпоративного управління, особливо щодо зміни мотивації поведінки інсайдерів стосовно зовнішніх акціонерів;
- **забезпечити реалізацію нової парадигми корпоративного управління**, акцентувавши увагу на необхідності розвитку корпоративної культури як норми діяльності і поведінки, що поділяється

---

<sup>123</sup> Тарнавська Н. Діалектика конкурентного середовища в постсоціалістичних країнах: вплив приватизації, реструктуризації і корпоративної реструктуризації // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 5-2. – С. 219–233.

всіма акціонерами та найнятим персоналом; забезпечити розвиток ідей соціальної відповідальності бізнесу і соціального партнерства як основи формування систем управління персоналом;

- **трансформувати механізм узгодження інтересів інсайдерів та аутсайдерів через посилення бюджетних обмежень та стимулювання на основі цього реструктуризації морально і фізично застарілих підприємств**, що спонукатиме менеджмент до залучення зовнішніх фінансових ресурсів та появи нових власників. З іншого боку, за умови ефективного бізнесу менеджери будуть готові до співпраці з інвесторами, забезпечуючи прозорість інформації та сплачування дивідендів. При вдосконаленні моделі корпоративного управління передбачити урахування специфіки мотивації топ-менеджерів і власників підприємств;
- **виробити і впровадити державні стимули функціонування прозорого фондового ринку з метою зосередження торгівлі корпоративними цінними паперами на організованому ринку**. В межах цього заходу розвинути нормативну базу щодо оподаткування операцій з купівлі-продажу цінних паперів, визначення мінімального обсягу торгів цінними паперами для ліцензованого організатора торгівлі, забезпечити умови для здійснення фондовою біржею важливих операцій з цінними паперами, відрегулювати статус торговельно-інформаційних систем, створити комунікаційну мережу фондових бірж України;
- **досліджувати передовий зарубіжний досвід корпоративного управління з урахуванням тенденції до зближення моделей корпоративного управління (конвергенції)** й орієнтуватися на формування конгломератної моделі, яка не буде однозначним варіантом однієї з класичних моделей корпоративного управління. При цьому забезпечити вирішення проблеми захисту інтересів дрібних інвесторів, усунення суперечності між коротко- і довготерміновими інтересами інвесторів, між різними групами інвесторів, у тому числі вітчизняними та зарубіжними.

Отже, формування конкурентного середовища значною мірою визначається розвитком процесів приватизації, корпоратизації і реструктуризації, які чинять свій вплив не лише в межах держави, а й у міжнародному масштабі.

## РОЗДІЛ IV

### ДІАЛЕКТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВЗАЄМОВПЛИВ ПРОДУКТОВИХ, ФІНАНСОВИХ РИНКІВ І РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

#### 4.1. Глобальні та національні передумови формування конкурентного середовища

Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на макро- і мікрорівнях з пріоритетом інноваційної складової потребує формування дієвого конкурентного середовища, яке базується на трансформації економічних відносин (у тому числі відносин конкуренції) та створенні достатніх і стабільних умов для діяльності організацій будь-якого типу і форм власності. Існуюче конкурентне середовище, як було показано у підрозділі 3.1, не здатне стимулювати стабільні темпи економічного зростання і забезпечити гарантовані рівноправні умови функціонування суб'єктів господарювання.

Для економіки України характерні високий (порівняно з розвиненими країнами) рівень монополізації, слабка врегульованість діяльності природних монополій, відсутність достатніх гарантій добросовісної конкуренції, що формує загалом низький рівень передумов дієвості конкурентного середовища. Незважаючи на значні темпи економічного зростання упродовж останніх років, сьогодні можна стверджувати про значний рівень спонтанності та непослідовності **макроекономічних перетворень загалом і формування конкурентного середовища зокрема, а також відсутність надійних і стійких джерел зростання, що мають внутрішню природу.**

Сьогодні позитивний аспект глобалізації – заохочення нею конкуренції, яка спонукає до ефективного розміщення і використання ресурсів та пошуку нових, нетрадиційних джерел конкурентних переваг. Ознаки сучасного конкурентного середовища, які значною мірою обумовлюються глобалізацією, пропонується сформулювати так:

#### **1. Висока мобільність факторів виробництва.**

М. Портер підкреслював: «Успіх у міжнародній конкуренції визначають не стільки самі фактори (виробництва), скільки те, де і наскільки продуктивно вони застосовуються»<sup>1</sup>. За умов відкритої економіки мобільність факторів виробництва стає визначальною характеристикою процесів глобалізації: наприклад, зростаюча інтенсивність міграційних

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. – М., 1993. – С. 33.

процесів, вдалі приклади злиттів і поглинань свідчать про можливість формування інноваційних переваг, що підтверджується досвідом успішних компаній у багатьох видах бізнесу. Нині світова економіка характеризується зростанням можливостей окремих компаній ефективніше використовувати і комбінувати різні ресурси, що, відповідно, загострює конкурентну боротьбу.

Включення України до світогосподарських процесів потребує гармонізації та узгодження національної економічної політики з тенденціями розвитку світового співтовариства. Однак упродовж останніх років публікуються доволі суперечливі оцінки щодо рівня відкритості економіки України. Наприклад, відповідно до рейтингу «The Heritage Foundation» і «Wall Street Journal» рівень відкритості української економіки порівняно невисокий: у 1998 р. за відповідними критеріями Україну було віднесено на 124 місце із 161 країн, а у 1999 р. експерти Світового банку економіку України взагалі оцінювали як закриту. З іншого боку, О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко і А. М. Поручник зазначають, що за співвідношенням обсягів експортно-імпортової діяльності та ВВП (близько 90%) Україна демонструє доволі високий рівень відкритості економіки (Польща – 53%, Угорщина – 67%, Румунія – 60%, Росія – 44%)<sup>2</sup>. За даними Світового економічного форуму, значення чинника відкритості ринку України у 2007–2008 рр. дало змогу їй зайняти 26 місце у світі (аналогічно – у 2006–2007 рр.). Варто підкреслити, що цей рейтинг найвищий серед інших системоутворюючих чинників індексу глобальної конкурентоспроможності України<sup>3</sup>. У такій ситуації заслуговує на увагу проблема побудови стратегій конкуренції з особливою орієнтацією на міжнародні ринки, оскільки традиційні методи конкурентної боротьби і засоби максимізації прибутків не забезпечують тривалого успіху через високий рівень лібералізації економіки та мобільності капіталу. Це потребує забезпечення гнучкості та нелінійності стратегічного управління підприємствами.

## **2. Зростання рівня диверсифікованості світових ринків.**

Лібералізація світової економіки стала вагомим поштовхом до розвитку процесів диверсифікації міжнародних ринків. Взаємодіючі ринки товарів, послуг, капіталів, валют, робочої сили, технологій вражають своєю різноманітністю і темпами експансії. Поряд з тим, традиційні уявлення про процеси концентрації економічної діяльності та капіталів, а також прив'язування міграційних процесів до можливостей працевлаштування сьогодні трансформуються, і формування стратегій діяльності, побудова структур суб'єктів господарювання та реалізація інших засобів управлінського впливу здійснюється за новими принципами і критеріями

<sup>2</sup> Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Моногр. / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. – К., 2001. – С. 8.

<sup>3</sup> The Global Competitiveness Report 2007–2008. World Economic Forum, P. 16–20, 46–50.

ми. З іншого боку, географічна диверсифікація ринків сьогодні розвивається у гіпертрофованих формах: сформувалися тенденції їхньої пріоритетної активності у розвинутих країнах, що породжує проблему неминучого і непоборного відставання інших країн від світових лідерів.

### **3. Експансія нововведень, використання знань.**

В нинішніх умовах боротьба за майбутнє починається, як зазначалося у розд. 1, з боротьби за інтелектуальне лідерство, а не за частку ринку, оскільки існує тісний зв'язок між процесом формування конкурентних переваг і менеджментом знань, розвиток якого має стратегічне значення для будь-якого підприємства. Накопичення знань та їх трансформація в конкурентні переваги – пріоритетна мета управління. Результат такої діяльності – формування потоку конкурентних інновацій.

### **4. Транснаціоналізація діяльності малих і середніх підприємств.**

У сучасних умовах змінюються традиційні уявлення про вплив і взаємодію факторів конкурентоспроможності, оскільки значення таких критеріїв, як обсяг підприємства та його розташування сьогодні значною мірою нівелюється. Можливість реалізації малими підприємствами комунікативних (приспосовницьких) стратегій дає їм переваги оперативної адаптації до агресивного конкурентного середовища і формування превентивних конкурентних переваг, що забезпечує їхню актуальну присутність на міжнародних ринках. Ця особливість реалізується не лише через розвиток транскордонного співробітництва, а й значною мірою завдячуючи структуруванню виробничого (технологічного) процесу на основі оптимального поєднання конкурентних переваг реалізації певних видів операційної діяльності в тій чи іншій країні, розвитку комунікаційної мережі, а також транспортних систем. Отже, можливість доступу малих і середніх підприємств до телекомунікаційної мережі та відносно невисокі телекомунікаційні витрати дають їм змогу здійснювати операції не лише в межах однієї країни, а й на глобальних ринках. Тому сьогодні важливо досліджувати й транснаціональні аспекти діяльності малих і середніх підприємств, які значною мірою формують динаміку конкурентного середовища. Наприклад, сьогодні світовий обсяг електронної комерції вже перевищує 1 трлн. дол. США, і багато американських компаній 50–75% своїх операцій здійснюють через Інтернет<sup>4</sup>, причому значну частку цих операцій проводять малі і середні підприємства. Така ситуація обумовлює відмирання або докорінний перегляд змісту професій дилерів автомобілів і нерухомості, страхових агентів, гуртовиків, а значна частина великих і дрібних підприємств повернулася до прямих продажів товарів і послуг, забезпечуючи індивідуалізацію виробництва.

---

<sup>4</sup> Інтернет-рынок Украины: Междунар. справоч. изд. / Под ред. В. В. Друт. – Одесса, 2003. – С. 25–27.

Отже, досягнення успіху малими і середніми підприємствами в умовах глобальної конкуренції досягається на основі побудови і реалізації таких конкурентних переваг: скороченні транспортних витрат і витрат, пов'язаних з передаванням інформації; координації діяльності в різних частинах світу; вигодах міждержавних відмінностей.

Проведені автором дослідження дають змогу констатувати, що розвиток процесів глобалізації, з одного боку, і лібералізація державної політики, а з іншого – створюють доволі напружену конкуренцію на внутрішньому ринку між вітчизняними і зарубіжними виробниками, що підтверджує згадану тезу про недоцільність окремого розгляду процесів внутрішньої та міжнародної конкуренції: такий поділ умовний і не має перспективи, а керівників підприємств, які дотримуються такої позиції, можна віднести до категорії недалекоглядних. За умов існування відкритої економіки будь-яке підприємство всередині держави або за кордоном, яке працює в конкретній сфері бізнесу, спорідненій галузі чи виробляє продукцію-замінник, закономірно вважається конкурентом (теперішнім або потенційним) досліджуваного об'єкта. Відмінність полягає лише в тому, що підприємства, які виходять на зарубіжні ринки, зазнають безпосереднього впливу з боку чинників, що мають у своїй основі тенденції зміни структури порівняльних переваг між країнами (зміна в обсягах і структурі міжнародної торгівлі, динаміка експортних та імпорتنих цін), а інші, які функціонують на внутрішньому ринку, зазнають їх опосередкованого впливу внаслідок зміни державної економічної політики та її адаптації до динаміки глобального середовища. Тому вже **сьогодні доречно вести мову про існування масштабного конкурента для підприємств, які функціонують у конкретній сфері бізнесу, спорідненій галузі чи виробляють товари-замінники незалежно від типу ринку (зовнішнього чи внутрішнього) як про закономірність розвитку конкурентного середовища, що має ознаки внутрішньо необхідного, сталого і суттєвого зв'язку між явищами і процесами в його межах.**

Удосконалення і розвиток конкурентного середовища в Україні потребує урахування, крім глобальних, і специфічних його рис, які пропонується сформулювати так:

### **1. Падіння частки підприємств, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю.**

За станом на 01.07.2006 р. частка продукції машинобудування у загальному обсязі реалізованої продукції промисловості становила 12,6%, тоді як металургії і оброблення металу – 23,6%, виробництва і розподілення електроенергії, газу та води – 15,9%, виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення – 9,5%, добувної промисловості – 9,2%<sup>5</sup>. Наве-

<sup>5</sup> Обсяг реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності за січень-червень 2006 року // <http://www.kmu.gov.ua/document/42754609/196.doc>.

дені цифри демонструють суттєве переважання частки галузей нижчих технологічних переділів у структурі продукції вітчизняної промисловості, що засвідчує невідповідність структури економіки України прогресивним тенденціям світової економіки. Однак саме згадані галузі значною мірою забезпечили вихід України на зарубіжні ринки, і саме вони сьогодні здатні акумулювати ресурси для трансформації структури економіки.

## **2. Неперспективна структура економіки.**

Підвищення конкурентоспроможності України часто пов'язують зі структурною перебудовою економіки, однак зарубіжні експерти наголошують, що коли зміна структури виробництва розглядається, головним чином, як причина розвитку, а не як його наслідок (результат), то ймовірною буде протекціоністська політика, яка швидше сповільнює економічне зростання, аніж сприяє йому<sup>6</sup>. Сьогодні основи конкурентних переваг України (фактори виробництва, рівень розвитку провідних галузей і їх інфраструктури) суттєво відстають від рівнів провідних країн світу, що й стало причиною низької конкурентоспроможності українських виробів з доданою вартістю. Наслідок такого становища – завоювання зарубіжними компаніями міцних позицій на українському ринку готової продукції, а вітчизняні виробники традиційно представлені на світовому ринку, як правило, продукцією першого переділу.

Україна на світових ринках представлена переважно недорогоцінними металами і виробами з них, продукцією хімічної та пов'язаними з нею галузями промисловості, а також транспортними послугами, насамперед – трубопровідного транспорту. Коливання обсягів продукції, поставленої на експорт згаданими галузями упродовж останніх років пояснюються зміною умов торгівлі, ціновою політикою та особливостями конкуренції на міжнародних ринках. Як зазначають С. І. Кірсєв і О. С. Шнипко, у результаті коливання цін на міжнародних ринках Україна щорічно недоотримує від експорту феросплавів, прокату чорних металів і труб 1,0–1,5 млрд. дол. США. Такі оцінки дали можливість науковцям Інституту економіки і прогнозування НАН України зробити висновок про демонстрацію експортно-орієнтованого зростання за варіантом «збіднюючого розвитку», коли попит на експортну продукцію зростає повільніше ніж виробництво, а також якщо структура виробництва і попиту країни відрізняється слабкою реакцією на зміну цін<sup>7</sup>. Отже, відносно стабільна і неперспективна структура експорту України свідчить про вичерпність ресурсів зростання надходжень у державу за рахунок товарообміну на цій конкуренції та на

<sup>6</sup> Grossman J. M. Promoting New Industrial Activities // OECD Studies. № 14. Spring 1990. – P. 89–119.

<sup>7</sup> Кірсєв С. І. Шнипко О. С. Міжнародна конкурентоспроможність України в XXI столітті: передумови, фактори і складові формування // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейце.– К.: Ін-т прогнозув., Фенікс, 2003. – С. 871–872.

старій структурній основі. Ці та інші дослідження свідчать про існування глибоких диспропорцій в економіці та значну інерційність структурних перетворень. Така ситуація значною мірою зумовлена й прогресуючим старінням технічної бази виробництва, що потребує формування нових пріоритетів структурної політики, а також накопичення ресурсів для розвитку перспективних конкурентоспроможних виробництв.

### ***3. Агресивність зовнішніх ринків і відсутність достатнього досвіду конкуренції українських товаровиробників.***

Розвиток процесів глобалізації призводить до зростаючої залежності економіки України від зовнішніх факторів, вміння просувати свій товар на зарубіжні ринки та формувати клієнта, а також конкурувати з імпортною продукцією на внутрішньому ринку. Зростаюче значення чинників глобалізації проявляється і в нарощуванні виробництва і збуту продукції підприємствами з іноземними інвестиціями, спільними підприємствами із залученням іноземного капіталу, які мають кращий досвід і навички формування та вдалого використання конкурентних переваг.

Що стосується низької ефективності експортних операцій України, то такий результат значною мірою обумовлений агресивними діями зарубіжних конкурентів, які упродовж останніх років використовували різноманітні засоби усунення українських імпортерів з європейського та інших зарубіжних ринків за допомогою багатьох засобів регулювання, таких як квотування, ускладнення процедури сертифікації, антидемпінгова політика, що суттєво обмежує можливості маневру вітчизняних товаровиробників.

Вступ України до СОТ стає новим викликом вітчизняним товаровиробникам щодо життєвої необхідності формування ексклюзивних конкурентних переваг і зміцнення своїх конкурентних позицій не лише на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку.

### ***4. Ризикованість і непередбачуваність бізнесу.***

Нестабільна економічна ситуація в Україні упродовж багатьох років, недостатні політична і фінансова безпека та гарантії вивозу прибутку, а також інші чинники формують низький рівень інвестиційної привабливості вітчизняних суб'єктів господарювання. Україна сьогодні займає незадовільні місця у всіх міжнародних рейтингах за показниками якості бізнесового середовища та інвестиційного клімату, рівня розвитку інфраструктури. Така загальна картина тривалий час стримувала іноземних інвесторів від розгортання діяльності в Україні, тому рівень прямих іноземних інвестицій в Україні у розрахунку на душу населення залишається одним із найнижчих у Східній Європі (140 дол. США на одного мешканця). Поряд з тим, за даними Держкомстату України, за станом на 01.01.2004 р. прямі іноземні інвестиції становили



6657,6 млн. дол. США, а на 01.01.2006р. – 16375,2 млн. дол. США<sup>8</sup>, і аналіз статистичних даних дає змогу стверджувати про формування упродовж останніх років стійкої тенденції збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України, що свідчить про зростання привабливості окремих сфер бізнесу і регіонів.

З іншого боку, варто вказати, що привабливість окремих галузей з часом змінюється. Так, у 2003 р. найбільш інвестиційно-привабливими в Україні були підприємства оптової торгівлі та посередництва (15,0% від загального обсягу інвестицій), а також підприємства харчової промисловості та перероблення сільськогосподарських продуктів (14,8%), а у 2005 р. – традиційно підприємства оптової торгівлі і посередництва у торгівлі (10,8% від загального обсягу інвестицій), металургії та оброблення металу (7,5%), харчової промисловості та перероблення сільськогосподарських продуктів (7,1%), фінансової діяльності (6,4%)<sup>9</sup>, що свідчить про появу нових центрів привабливості і, відповідно, центрів конкуренції, у вітчизняній економіці. Однак іноземні інвестиції не завжди виправдовують сподівання: скорочення життєвого циклу товарів, індивідуалізація виробництва, швидке моральне старіння обладнання та інші чинники спонукають розвинені країни передавати застарілу технологію в інші держави, у тому числі й в Україну. За таких умов наша держава матиме можливість дещо поліпшити свій економічний розвиток, однак ця співпраця не буде однозначно перспективною для вітчизняних підприємств, оскільки відставання від передових країн може стати непереборним.

За фактором складності ведення бізнесу Україна у 2007–2008 рр. займала 76 місце у світі (у 2006-2007 рр. – 81 місце), за станом інституцій – відповідно 97 і 115 місця, а за макроекономічною стабільністю – 80 і 82 місця<sup>10</sup>. На цьому тлі, як наголошують фахівці, «Україна нагадує острів, який омивають світові фінансові потоки, зовсім не зачіпаючи його»<sup>11</sup>, хоча процеси фінансової глобалізації та мобільності капіталу активізують світові потоки іноземних інвестицій. У цьому контексті варто зазначити, що останнім часом інвестиційні рейтинги України значно зросли, однак нестабільність і високий рівень ризику гальмують наростання інвестиційних можливостей вітчизняної економіки. Така негативна тенденція може суттєво збільшити відставання економіки України від розвинутих країн.

<sup>8</sup> Обсяг реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності за січень-червень 2006 року // <http://www.kmu.gov.ua/document/42754609/196.doc>.

<sup>9</sup> Там само.

<sup>10</sup> The Global Competitiveness Report 2007–2008. World Economic Forum, p. 16–20, 46–50. <http://www.gcr.weforum.org/>.

<sup>11</sup> <http://www.business.if.ua>.

Однак, незважаючи на чисельні песимістичні оцінки, Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР) у своїй «Доповіді про процес переходу за 2005 рік» виокремив серед основних складових зростаючого транзитивного показника для України зовнішню торгівлю, валютну систему, банківську реформу і лібералізацію відсоткових ставок. Основою для підвищення значення складових транзитивного показника експерти ЄБРР вважають відміну обов'язкового продажу 50% валютної виручки, просування шляхом вступу до СОТ, поглиблення фінансового ринку, зростання частки зарубіжних банків<sup>12</sup>.

#### **5. Високий рівень тінізації економіки.**

Удосконалення механізму залучення коштів та їхнього ефективного використання пов'язане насамперед з вирішенням проблеми легалізації тіньових капіталів. У тіньовому секторі України, за експертними оцінками, обертається 8–12 млрд. дол. США, що у гривневому еквіваленті перевищує обсяг грошей, які обслуговують офіційну економіку. За окремими підрахунками за кордоном знаходиться 20 млрд. дол. США вітчизняних «тіньових» капіталів. Фахівці вважають, що щорічно нелегальний вивіз вітчизняного капіталу становить 3–5 млрд. дол. США, а його легалізація сприяла би потужній інвестиційній активності в Україні.

#### **6. Нерозвиненість і деформованість внутрішнього ринку.**

Багато дослідників стверджують, що головними факторами, які перешкоджають створенню належних умов для зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції, є «практична відсутність конкуренції на внутрішньому ринку, його незначна ємність і паталогічна невимогливість споживачів»<sup>13</sup>. Сьогодні такий висновок не можна вважати об'єктивним, оскільки динаміка внутрішнього ринку України спростовує описані вище характеристики, хоча й стверджувати про налагодження позитивних тенденцій формування внутрішнього ринку в Україні також передчасно. Як було показано у підрозділі 3.1, в Україні зберігаються тенденції монополізму, недобросовісної конкуренції та ін. Крім цього, а в Україні сформувалися і продовжують існувати «атавізми» конкуренції. Так, окремі товарні ринки, які окремими вітчизняними економістами класифікуються як олігополістичні, доцільно вважати псевдоолігополістичними, оскільки вони штучні, тобто такі, що виникли внаслідок раптової деформації пропорцій виробництва в результаті пострадянських трансформацій (наприклад, виробництво тракторів). Такі приклади квазіконкуренції можна виявити і в інших галузях.

<sup>12</sup> ЄБРР. Доклад о процессе перехода за 2005 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf) – С. 6.

<sup>13</sup> Ситников М. М., Гамов М. С. Фактори і принципи конкурентоспроможності і їх вплив на розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: Сб. науч. трудов. – Донецк, 2003. – С. 288.

Світова практика засвідчує, що держави, які сьогодні є лідерами світового ринку, свій розвиток забезпечували шляхом стимулювання внутрішнього попиту: експансія згаданих країн здійснювалася через його насичення. Очевидно, експортну орієнтацію металургійної галузі України значною мірою можна пояснити недостатнім рівнем внутрішнього споживання виробленої металопродукції (80% відправляється на експорт)<sup>14</sup>.

Отже, аналіз основних рис конкурентного середовища України, а також їхнього порівняння з особливостями і тенденціями розвитку конкурентного середовища розвинених країн свідчить, що орієнтири національного розвитку в сучасному глобалізованому світі лежать не всередині національної економіки – вони винесені далеко за її межі, і створення дієвої моделі конкурентного середовища в Україні потребує урахування і гармонізації впливу факторів мега-, макро- та мікросередовища на діяльність вітчизняних підприємств. Таке бачення дає змогу стверджувати про необхідність вироблення і реалізації радикальних змін державної політики у напрямку врахування загальних рис глобального конкурентного середовища, а також національних передумов його удосконалення і розвитку.

Підсумовуючи результати міжнародних узагальнень і порівнянь щодо існуючих передумов формування дієвого конкурентного середовища, можна зробити висновок, що процеси глобалізації зумовлюють перетворення світової економіки на єдиний ринок товарів, послуг, капіталу і робочої сили. Це потребує проведення додаткових досліджень кожного з названих системоутворюючих факторів конкурентного середовища з метою виявлення їхнього реального і можливого впливу при взаємодії конкурентної, інноваційної, кадрової, структурної та інших складових економічної політики держави.

## 4.2. Оцінка конкурентного середовища на різних типах товарних ринків

Світові товарні ринки, у тому числі вітчизняні, суттєво змінюються під впливом процесів глобалізації, дерегулювання, перетворення інноваційної сфери на глобальну та інтенсифікації вільного обміну інформацією, що призводить до **формування тенденцій до дезінтегрування традиційних галузей, конвергенції технологій і видів діяльності, реконфігурації бар'єрів входження в галузь**. Зміна природи споживача, з одного боку, і означені процеси трансформації то-

---

<sup>14</sup> Стрелец А. И., Стрелец В. И. Стратегические аспекты проблемы повышения конкурентоспособности металлургической продукции. / Проблемы внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк, 2004. – С. 461.

варних ринків – з іншого потребують детального вивчення з метою внесення коректив до вироблення підходів до перегляду механізмів формування конкурентного середовища.

При дослідженні процесів реформування ринків і зовнішньої торгівлі ЄБРР використовує такі критерії<sup>15</sup>:

- ступінь вивільнення цін і лібералізації торговельного та валютного режиму;
- ефективність антимонопольної політики з точки зору полегшення доступу на ринок нових учасників;
- усунення згубних явищ, пов'язаних із засиллям великих конгломератів і монополій.

Ці аспекти трансформації товарних ринків України з позицій оцінювання дієвості вітчизняного конкурентного середовища будуть розглядатися у цьому підрозділі.

Товарні ринки України, за даними АМК, характеризуються такими пропорціями (за даними 2005 р.)<sup>16</sup>:

- у секторі, де відсутні структурні обмеження конкуренції, діють підприємства, що реалізують понад половину усіх товарів і послуг (за винятком перепродажу без додаткової обробки);
- у монопольному секторі, за умов відсутності або суттєвого обмеження конкуренції, діють підприємства, які реалізують майже третину товарів, робіт і послуг;
- значна частка олігопольного сектору, якому властивий підвищений ризик обмежень конкуренції.

За даними досліджень фахівців АМК та Інституту економіки і прогнозування НАН України, **конкурентними ринками в Україні** вважаються (за станом на 2005 р. за кількістю вітчизняних учасників ринку):

- ринки первинної продукції рослинництва, тваринництва (20 тис. сільськогосподарських підприємств, 43 тис. фермерських господарств);
- підгалузі легкої промисловості: ринки текстильної продукції (550), одягу (приблизно 2000), взуття (понад 400);
- видавнича сфера (майже 2500);
- інші підгалузі поліграфічної промисловості (2500);
- будівництво (24000);
- фінансова діяльність (2800);
- вантажні перевезення автотранспортом (6400);

<sup>15</sup> Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ // Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf](http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf).

<sup>16</sup> Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

- оптова торгівля і посередництво в торгівлі (83000);
- рекламна діяльність (3000).

Оцінювання наведеної інформації, звичайно, може певною мірою характеризувати стан конкуренції на означених ринках, однак **їхній реальний стан необхідно вивчати з урахуванням присутності іноземних конкурентів, особливо у легкій, харчовій, хімічній і нафтохімічній промисловостях, а також у машинобудуванні.** Нової гостроти набуде проблема конкуренції з конкурентами-імпортерами зі вступом України до СОТ.

**За даними АМК України, у промисловості, будівництві і транспорті ступінь відчутності конкуренції у 2007 р. (порівняно з попередніми роками) не зменшувався, тоді як у торгівлі складається тенденція до послаблення конкуренції.** Вона пояснюється процесами укрупнення підприємств торгівлі: з 1995 по 2006 р. обсяг роздрібного товарообороту в Україні зріс у 2,6 разу, тоді як кількість торговельних підприємств скоротилася на 44,9%. Це означає, що середня частка одного суб'єкта господарювання на відповідному ринку зросла у 3,8 разу<sup>17</sup> (табл. 4.1). Однак не варто вважати негативним явищем окреслення тенденції до **зростання рівня концентрації на окремих конкурентних ринках.** Зокрема, створення на ринках продовольчих і побутових товарів потужних торговельних мереж, про що зазначалося у підрозділі 3.1, виділення з-поміж них лідерів, які володіють сучасними технологіями обслуговування клієнтів та боротьби за їхні кошти, призведе до загострення конкуренції, як це спостерігається у розвинутих країнах.

Таблиця 4.1

**Ступінь відчутності значної внутрішньої конкуренції підприємствами окремих сфер економічної діяльності\***

Сфера економічної діяльності	Частка підприємств (%), що відчували значний конкурентний тиск з боку вітчизняних конкурентів у:				
	1998 р.	2002 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Промисловість	10	25	34	36	36
Будівництво	16	20	25	30	36
Транспорт	–	52	56	52	54
Сільське господарство	–	5	7	8	9
Роздрібна торгівля	45	62	62	54	50

\*Джерело: складено на основі: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>; Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

Фахівці АМК роблять висновок про спроможність вітчизняної системи захисту економічної конкуренції забезпечити збереження конку-

<sup>17</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

рентного сектору економіки, хоча його розширення протягом останніх років неістотне<sup>18</sup>. Такий **висновок про дієвість системи захисту конкуренції можна вважати передчасним, оскільки брак інформації для розрахунку багатьох важливих показників оцінювання інтенсивності конкуренції, існування тіньових схем процесів концентрації, а також окремі випадки недостатнього обґрунтування реалізації проектів злиття і поглинання потребують подальших досліджень щодо удосконалення правового поля забезпечення економічної конкуренції, перегляду і створення підзаконних актів її регулювання.** Повільне розширення конкурентного сектору потребує перегляду окремих аспектів конкурентної політики, а також регулювання діяльності природних монополій, зокрема – сприяння виведенню певних ринків зі стану природної монополії.

Таблиця 4.2

**Рейтинг найдинамічніших ринків України у 2007–2008 рр\*.**

Ринки	Показники 2007 р.		Показники 2008 р. (прогноз)	
	Обсяг ринку (млрд. дол. США)	Темпи зростання (%)	Обсяг ринку (млрд. дол. США)	Темпи зростання (%)
1. Організований туризм	1,44	58	2,2–2,3	50–60
2. Легкові автомобілі	10,0	64	13,0–15,0	30–50
3. Автопослуги	3,0	30	3,9	30
4. Комп'ютери	1,2	20	1,56	30
5. Фармацевтика	2,2	29	2,8	29
6. Безалкогольні напої	2,4	30	3,0	25–30
7. Кава	1,55	40	1,95	25–30
8. Міцний алкоголь	2,75	25	3,3–3,6	20–30
9. Пиво	2,0	25	2,4–2,5	20–25
10. Нерухомість (новобудови)	12,0	22	13,8–14,4	15–20
11. Одяг і взуття	3,5	20	4,2	20
12. Парфумерія і косметика	2,88	20	3,3–3,5	15–20
13. Меблі	1,6	15	1,8–1,9	15–20
14. Велика побутова техніка	1,56	17	1,79	15
15. Тютюнові вироби	2,2	10	2,5	14
16. Нафтопродукти	10,0	25	11,0	10
17. Аудіо- та відеотехніка	1,33	11,0	1,46	10
18. Ресторанний бізнес	2,4	10,0	2,6	8–10
19. Кондитерські вироби	2,0	11,0	2,2	8–10
20. Мобільний зв'язок	4,7	20,0	5,0–5,2	7–10

Джерело: складено автором за даними журналу «Контракти». – 2007. – № 52 (815). – С. 54–57.

<sup>18</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>

З іншого боку, у табл. 4.2. перераховано визначені експертами найдинамічніші ринки в Україні у 2008 р.

Така структура ринків, як показано у табл. 4.2, сформувалася на основі невідповідності темпів зростання офіційної середньої заробітної платні в Україні та витрат громадян на товари і послуги з так званих «топ-20 споживчих товарів України»<sup>19</sup>.

Сьогодні особливої гостроти набирає проблема забезпечення конкурентних умов функціонування суб'єктів господарювання на продовольчих ринках. Незважаючи на те, що ринки продовольчих товарів в Україні кваліфікуються фахівцями як конкурентні, у 2007 р. **склалася несприятлива цінова ситуація на окремих з них**, що пояснюється насамперед загальносвітовою тенденцією (соняшникова олія, яйця курячі, свинина, яловичина, хліб і хлібобулочні вироби). Серед причин подорожчання фахівці називають неврожай, перевищення попиту над пропозицією, зростання цін на енергоносії, підвищення заробітної платні, антиконкурентні узгоджені дії виробників та ін. Така ситуація, безумовно, потребувала активніших дій АМК щодо дослідження ситуації на кожному ринку з позицій дотримання його учасниками відповідних нормативних актів щодо дотримання умов добросовісної конкуренції.

За даними ФАО (Food and Agriculture Organization), протягом 2007 р. світові ціни підвищилися майже на 40%, причому з початку 2008 р. зростання цін прискорилося. За даними МВФ, у лютому 2008 року ціни на продовольчі товари збільшилися на 39,1% порівняно з відповідним періодом минулого року, і цей показник найвищий за останнє десятиліття. Однак таке зростання нерівномірне: наприклад, у США ціни на продукти харчування підвищилися за останній рік на 4%<sup>20</sup>. Динаміку цін на окремі продовольчі товари подано у табл. 4.3.

Аналіз цієї інформації дає змогу формувати висновки про подальші зміни структури світової торгівлі, особливо в результаті окреслення тенденції зростання світових цін на продовольчі товари. З іншого боку, вивчення сьогоденних світових потоків товарів дало змогу авторові виявити найдинамічніші продукти у світі<sup>21</sup> за період 2003–2006 рр. за темпами зростання окремих груп товарного експорту. Аналіз таких даних за всіма товарними групами засвідчує **зміну динаміки структури світового експорту на користь продуктів, які не призначені для кінцевого споживання** (табл. 4.4). Проведені розрахунки на основі даних COMTRADE показали, що найдинамічніші товарні групи (за

<sup>19</sup> Хомяков В. Щоб усі так жили // Контракти. – 2007. – № 52 (815). – С. 53.

<sup>20</sup> Бураковський І. Українська економіка в міжнародному контексті: проблеми та виклики // Дзеркало тижня. – 2008. – № 13 (692). – 5 квітня – С. 4.

<sup>21</sup> Експерти ЮНКТАД до динамічних зараховують продукти, експорт яких зростає найвищими темпами відповідно до зростання попиту на них на міжнародних ринках.

темпами зростання понад 2,0% за період 2003–2006 рр.), які об'єднують руди і концентрати металів, сплави чорних і кольорових металів, металевий брухт, нафтопродукти, каучуки та інші продукти (загалом 29 позицій, як показано у табл. 4.4. Частка виокремлених найдинамічніших товарів у сукупному світовому експорті за період 2002–2006 рр. зросла з 13,76% до 20,54%. За той самий період частка цих товарних груп в обсязі експорту України практично не змінилася: відповідно 36,45% і 36,96%. За останні вісім років у списку найдинамічніших експортних продуктів залишилася лише товарна група 871 «Оптичні інструменти і апарати»<sup>22</sup> (за міжнародною класифікацією COMTRADE), посідаючи у 2006 р. шосте місце у згаданому списку (табл. 4.4). Таке явище можна пояснити зростанням мобільності факторів виробництва, зміною стратегій конкуренції вагомих учасників міжнародного ринку.

Таблиця 4.3

**Динаміка цін на окремі продовольчі товари у 2005–2007 рр.  
(2005 р. – 100%)**

Товари	2006 р.	2007 р.
Продовольчі товари, усього	110,5	127,3
Зернові, у тому числі:	121,3	158,7
пшениця	125,8	167,4
кукурудза	123,6	165,9
рис	105,5	115,5
ячмінь	122,7	181,3
Рослинні олії та продукти з високим вмістом білку, у тому числі:	103,4	143,4
соя	97,5	142,2
соєва олія	111,2	161,3
рибні продукти	144,3	159,3
соняшникова олія	62,3	58,8
ріпакова олія	118,1	140,3
М'ясо, у тому числі:	95,5	99,4
яловичина	97,4	99,4
свинина	94,4	94,1
свійська птиця	93,7	105,8
Морепродукти	120,5	112,8
Риба	124,6	111,9
Цукор	132,5	101,7

\*Джерело: Food and Agriculture Organization // Бурковський І. Українська економіка в міжнародному контексті: проблеми та виклики // Дзеркало тижня. – 2008. – № 13 (692). – 5 квітня. – С. 4.

<sup>22</sup> Вахненко Т. П. Роль науково-технічної і промислової політики держави у формуванні нової моделі національної конкурентоспроможності // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 43–44.



Аналіз частки України у світовому експорті конкретних найдинамічніших продуктів показав, що серед 29 таких товарних груп вітчизняні товари представлено лише в 11 з них. При цьому найвищу частку України у світовому експорті у 2006 р. займають такі групи товарів: 672 «Злитки та інші первинні форми із чавуну або сталі; напівфабрикати із чавуну або сталі» – 13,89% (у 2003 р. – 13,64%); 676 «Чавунні та сталеві бруси, прутки, кутники, форми і секції» – 4,86% (у 2003 р. – 5,34%); 671 «Чавун у чушках; пористі залізні матеріали; гранули та порошки чорних металів або сталі» – 4,54% (у 2003 р. – 6,18%). Ці товарні групи займають відповідно 27, 23 і 22 місця у переліку найдинамічніших продуктів світового експорту у 2006 р. Варто також вказати, що за переважною більшістю товарних груп світового експорту, де представлено Україну, частка вітчизняного експорту знижується, що й показано у табл. 4.4.

Такі **суттєві зміни структури товарних потоків дають змогу прогнозувати значні трансформації глобального конкурентного середовища, що потребуватиме додаткової аргументації управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях і в Україні.**

Подальші дослідження вітчизняних товарних ринків передбачають вивчення стану конкуренції у сфері функціонування олігополій, ринків з ознаками індивідуального домінування, а також монопольних ринків.

**Олігопольні ринки** в Україні сформувалися у таких сферах (станом на 2005 р.):

- ринок коксу (13 виробників, з яких частка трьох найбільших упродовж останніх трьох років становила 42–51%);
- ринок послуг мобільного зв'язку (5 операторів, а частка двох найбільших становить 98%);
- ринок моторних бензинів (7 підприємств, з яких частка трьох найбільших перевищує 67%);
- ринок пива (чотирьом основним гравцям належить 94% ринку);
- ринок тютюнових виробів (двадцять два виробники, з яких частка трьох найбільших становить 75%);
- ринок торфу (32 учасники, з яких частка трьох найбільших – 55%);
- ринок цементу (частка трьох найбільших суб'єктів господарювання становить 40%)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

## Порівняння експорту найдинамічніших продуктів у світі за період 2003–2006 рр.

№ з/п	Найменування товарних груп	Темп зростання окремих груп товарного експорту, 2006 р./2003 р.	Частка світового експорту товару у сукупному світовому експорті, %		Частка світового експорту товару конкретному товару, %		Частка товарної групи в обсязі експорту України, %	
			2003 р.	2006 р.	2003 р.	2006 р.	2003 р.	2006 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	283. Мідні руди і концентрати; мідні листи, стрічки	4,08	0,10	0,27	x	x	x	x
2.	287. Руди і концентрати основних металів	4,05	0,08	0,19	x	x	x	x
3.	682. Мідь і вироби з неї	3,40	0,44	0,93	0,18	0,27	0,26	0,77
4.	686. Цинк і вироби з нього	3,23	0,07	0,13	x	x	x	x
5.	288. Відходи та брухт основних кольорових металів	3,12	0,13	0,25	x	x	x	x
6.	871. Оптичні інструменти та апарати	2,83	0,27	0,48	x	x	x	x
7.	281. Залізна руда та концентрати	2,81	0,16	0,28	3,82	2,45	1,93	2,09
8.	284. Руди нікелю і концентрати; нікелеві листи і стрічки	2,77	0,04	0,06	x	x	x	x
9.	683. Нікель	2,75	0,11	0,18	x	x	x	x
10.	681. Срібло, платина та інші метали платинової групи	2,67	0,18	0,30	x	x	x	x
11.	334. Мастила і продукти, отримані з бітумних матеріалів, крім сирих	2,61	2,42	3,93	0,83	0,36	6,46	4,34
12.	685. Свинець	2,58	0,02	0,03	x	x	x	x

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13.	687. Олово	2,50	0,02	0,03	x	x	x	x
14.	282. Відходи та брухт чорних металів; зливки заліза або сталі для переплавлення	2,41	0,17	0,26	1,77	0,68	0,98	0,55
15.	579. Відходи, обрізки та скрап із пластмас	2,35	0,03	0,04	x	x	x	x
16.	679. Труби і профіль з чавуну або сталі	2,35	0,40	0,58	2,97	2,73	3,80	4,96
17.	333. Нафта або нафтопродукти сири, отримані з рідких природних бітумів	2,32	5,38	7,76	0,07	0,01	1,14	0,16
18.	321. Вугілля кам'яне, пилоподібне або непилородне, але неагломероване	2,26	0,29	0,41	0,41	0,41	0,39	0,53
19.	231. Каучук натуральний, природні смоли у первинних формах	2,24	0,09	0,12	x	x	x	x
20.	289. Руди та концентрати дорогоцінних металів; відходи та брухт дорогоцінних металів (крім золота)	2,19	0,04	0,05	x	x	x	x
21.	689. Сплави кольорових базових металів, що використовуються в металургії	2,18	0,05	0,07	x	x	x	x
22.	671. Чавун у чушках; пористі залізні матеріали; гранули та порошки чорних металів або сталі	2,16	0,16	0,21	6,18	4,54	3,13	2,99
23.	676. Чавунні та сталеві бруси, прутки, кутники, форми і секції	2,13	0,40	0,53	5,34	4,86	6,88	8,02

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
24.	524. Інші продукти неорганічної хімії; органічні та неорганічні сполуки дорогоцінних металів	2,09	0,05	0,07	x	x	x	x
25.	761. Телевізійні приймачі	2,07	0,51	0,65	x	x	x	x
26.	571. Полімери етилену, в первинних формах	2,05	0,30	0,39	x	x	x	x
27.	672. Злитки та інші первинні форми із чавуну або сталі; напівфабрикати із чавуну або сталі	2,05	0,21	0,26	13,64	13,89	9,06	11,37
28.	343. Природний газ, скраплений або нескраплений	2,03	1,26	1,60	0,48	0,00	1,93	0,00
29.	675. Прокат плоский з легованої сталі	2,03	0,38	0,48	0,40	0,79	0,49	1,18

Джерело: розрахунки автора  
<http://comtrade.un.org>

COMTRADE : United Nations Commodity Trade Statistics Database

//

Значна кількість олігополій в Україні, як було зазначено у розд. 1, створилися не в результаті урахування ринкових важелів, а внаслідок фактичної наявності певної групи підприємств на момент створення держави. Такий аспект формування окремих олігополій потребує розроблення особливих засобів державного регулювання з метою формування дієвого конкурентного середовища. О. О. Костусєв, Б. Є. Кваснюк та інші фахівці, враховуючи неоднозначну роль олігопольного сектору економіки у забезпеченні науково-технічного прогресу, оновленні технологічної бази виробництва, вважають пріоритетним завданням щодо нього вплив на поведінку учасників ринку, запобігання обмеження конкуренції внаслідок узгодженої їх поведінки. Крім того, держава не має допускати структурних змін, які призводили б до виникнення на таких ринках передумов домінування та посилення бар'єрів вступу<sup>24</sup>. Як показують результати аналізу статистичних даних, **окремі олігопольні ринки доволі динамічні**, про що свідчать прогнози їхнього зростання в Україні. Наприклад, ринок пива в Україні належить сьогодні чотирьом основним конкурентам (компанії «САН Інтербрю Україна» і «ВВН Україна», ЗАТ «Оболонь», Донецька пивна група «Сармат»), які контролюють 90,9% ринку, причому рівень концентрації на цьому ринку постійно зростає (у 2002 р. – 88%).

Висока ймовірність ризику антиконкурентних заходів у сфері діяльності олігополій за високих темпів зростання їх обсягів виробництва в Україні потребує детального обґрунтування пропозицій щодо злиттів і поглинань та конкретизації багатьох пунктів «Методики визначення антимонопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» з метою запобігання чиненню антиконкурентних дій.

АМК вважає, що **ринки з ознаками індивідуального домінування в Україні такі:**

- добувну промисловість (крім видобування вугілля, торфу і металевих руд);
- окремі підгалузі машинобудування;
- окремі підгалузі хімічної промисловості;
- перероблення відходів;
- водний транспорт<sup>25</sup>.

Ознаки таких ринків описані у розд. 1, а основні їхні проблеми в умовах сьогодення пов'язані з процесами лібералізації зовнішньої торгівлі та проникненням на ринки України імпортованих товарів, що значно підвищує інтенсивність конкуренції.

<sup>24</sup> Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

<sup>25</sup> Там само.

**Монополізовані ринки України** – це ринки природних монополій та ринки, стан і статус яких обумовлюється владними рішеннями. АМК виокремлює в Україні 10 загальнодержавних і 2300 регіональних та локальних ринків природних монополій. До загальнодержавних належать такі ринки<sup>26</sup>:

- послуги з передачі електроенергії магістральними і міждержавними електричними мережами;
- користування залізничними коліями, диспетчерськими службами, вокзалами та іншими об'єктами інфраструктури, що забезпечують рух залізничного транспорту загального користування;
- транспортування нафти магістральними газопроводами;
- транспортування природного газу магістральними газопроводами;
- послуги управління з аеронавігаційного обслуговування повітряних суден;
- спеціалізовані послуги транспортного терміналу з прийому, охолодження, зберігання та перевантаження аміаку;
- універсальні послуги поштового зв'язку;
- послуги з надання у користування технічних засобів мовлення;
- послуги з користування радіорелейними каналами зв'язку;
- послуги з користування некомутованими каналами зв'язку.

За інформацією АМК, найчисельніша група порушень законодавства про захист економічної конкуренції у 2007 р. – зловживання монополієм (домінуючим) становищем): 50,7% від загальної кількості (у 2006 р. – 52,8). Крім того, на початок 2007 р. найменш сприятливі умови для функціонування конкурентних механізмів склалися у видобуванні вуглеводнів, сфері послуг асенізації, прибирання вулиць і обробки відходів, у виробництві коксу, продуктів нафтоперероблення та ядерного палива<sup>27</sup>.

**Відсутність конкурентного тиску актуалізує проблему ефективного державного регулювання сфери природних монополій, особливо це стосується тарифів на послуги суб'єктів природних монополій з одночасним стимулюванням технологічних змін з метою лібералізації таких ринків.** Фахівці АМК підраховували, що частка підприємств, які вважають завищені тарифи природних монополій перешкодою для ефективної діяльності, у 2005 р. становила 30%, а детальнішу інформацію подано у табл. 4.5.

<sup>26</sup> Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

<sup>27</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>.

**Завищені тарифи природних монополій як фактор  
негативного впливу на окремі галузі**

Види економічної діяльності	I квартал 2004 р.	IV квартал 2004 р.	III квартал 2005 р.	IV квартал 2005 р.
Металургія	26	23	34	31
Добувна промисловість	19	22	32	31
Виробництво паперу і картону	22	24	32	31
Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів (будівельні матеріали, скло-вироби тощо)	29	27	31	39
Виробництво електроенергії, газу та води	31	26	25	32

\*Примітка: наведено відсоток підприємств, які визначили тарифи природних монополій як фактор, що стримує виробництво.

Джерело: Конкурентоспроможність української економіки / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – С. 163.

За даними АМК, порівняно з 2000 р. у 2007 р. суттєво зросла частка промислових підприємств, які визнають високі тарифи на послуги суб'єктів природних монополій як чинник, що стримує виробництво. Так, на цю причину вказали 50% опитаних фахівців з виготовлення неметалевих мінеральних виробів, 48% – у сфері виробництва електроенергії, газу і води, 39% виробників транспортного устаткування, 37% – у виробництві електричного й електронного устаткування<sup>28</sup>.

Відсутність гнучкості державного регулювання системи формування тарифів природними монополіями обумовила отримування ними необґрунтовано високого рівня рентабельності. О. О. Костусєв, Б. Є. Кваснюк та інші фахівці підраховали, що у 2003–2004 рр. рівень рентабельності залізничних вантажних перевезень становив 42–48%, втричі перевищуючи рентабельність операційної діяльності підприємств наземного транспорту загалом і у 8–10 разів – рівень рентабельності в економіці; рівень рентабельності послуг міського і міжміського телефонного зв'язку становив 42%, перевищуючи рівень рентабельності обробної промисловості загалом у 10 разів<sup>29</sup>.

У 2007 р. найвищі темпи зростання цін виробників зафіксовано у виробництві і розподіленні електроенергії, газу та води, на ринках неметалевої мінеральної продукції, продукції металургійного виробницт-

<sup>28</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>.

<sup>29</sup> Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

ва та готових металевих виробів, коксу та продуктів нафтоперероблення, харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів<sup>30</sup>.

Серед порушень законодавства про захист економічної конкуренції у **2007 р. найпоширенішими були зловживання монополюним (домінуючим) становищем**, а найпоширенішими видами зловживань були<sup>31</sup>:

- необґрунтоване підвищення цін (64,9% випадку);
- дії чи бездіяльність суб'єкта господарювання, який займає монополюне становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку (29,4%);
- випадки часткової або повної відмови від реалізації товару за відсутності альтернативних джерел придбання (4,3%).

При цьому основними ринками, на яких у 2007 р. виявлялися і припинялися зловживання монополюним (домінуючим) становищем, були місцеві ринки послуг житлово-комунального господарства, загальнодержавні та регіональні ринки паливно-енергетичного комплексу, ринки продовольчих товарів та послуг, що надаються сільгоспвиробникам<sup>32</sup>.

Вплив процесів глобалізації, значний рівень відкритості вітчизняного ринку та активізація зовнішньоекономічних зв'язків потребують **урахування впливу імпортерів різних видів продукції на інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку України**. Результати опитування, які провели фахівці Інституту економіки і прогнозування НАН України, засвідчують, що суттєвого впливу конкурентів з далекого і ближнього зарубіжжя вітчизняні товаровиробники сьогодні не відчують, хоча вступ України до СОТ може створити передумови для зміни співвідношення впливу зовнішньої і внутрішньої конкуренції (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

#### Рівні конкуренції в економіці України у 2005 р.

Рівень конкуренції	Відсоток опитаних		
	Внутрішня конкуренція	Близьке зарубіжжя	Далеке зарубіжжя
Немає конкуренції	6	29	41
Слабка конкуренція	6	20	19
Помірна конкуренція	32	31	17
Висока конкуренція	56	20	23

Джерело: Конкурентоспроможність української економіки / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – С. 144.

<sup>30</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>.

<sup>31</sup> Там само.

<sup>32</sup> Там само.



**Відсутність дієвого конкурентного середовища опосередковано можна підтвердити й показниками рентабельності операційної діяльності** в різних видах економічної діяльності, значний діапазон коливань якої в Україні (від +28,1% до – 1,3% у 2004 році) **засвідчує низьку ефективність економічних механізмів міжгалузевого перерозподілу капіталу відповідно до формування нових центрів привабливості бізнесу** (табл. 4.7).

Порівняння рівнів рентабельності окремих видів економічної діяльності в Україні дає змогу зробити **висновок про слабкий зв'язок конкурентної політики з формуванням пріоритетів інвестиційної діяльності і неспроможність діючих механізмів конкуренції регулювати галузеві норми прибутковості та впливати на макроекономічні пропорції**.

Не менш **важливий аспект дослідження товарних ринків – їх регіональний зріз**, оскільки саме на таких ринках реалізується приблизно 30% основних продуктів харчування, транспортних, житлово-комунальних, торговельних і побутових послуг, будівництва житла. Фахівцями АМК доведено, що структурні обмеження конкуренції на регіональних ринках вищі від загальнодержавних: 183 ринки (9,1%) монополізовані, 736 (36,6%) – з ознаками домінування, а 718 (35,7%) – з конкурентною структурою. О. О. Костусєв, Б. Є. Кваснюк зазначають, що лише у двох областях – Донецькій і Львівській – структурні перешкоди конкуренції відсутні більш ніж на половині ринків, у п'ятнадцяти регіонах частка ринків з конкурентною структурою становила від 30 до 40%, у дев'яти областях – менше 30%. Водночас в одинадцяти областях України суттєві перешкоди конкуренції існували на більш ніж половині ринків<sup>33</sup>. Структурні передумови розвитку конкуренції на регіональних ринках та їх міжрегіональні відмінності подано у додатку В.

Таблиця 4.7

**Рентабельність операційної діяльності в окремих видах економічної діяльності в Україні у 2004 р.**

Вид економічної діяльності	Рівень рентабельності, %
1	2
1. Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	10,7
2. Промисловість	4,7
добувна	8,5
обробна, з неї:	5,4
харчова промисловість і перероблення сільськогосподарських продуктів	2,0
легка промисловість	0,4

<sup>33</sup> Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

Продовження табл. 4.7

1	2
виробництво деревини та виробів з деревини	4,1
целюлозно-паперова промисловість, видавнича справа	7,7
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	4,9
хімічна та нафтохімічна промисловість	7,0
виробництво інших неметалевих мінеральних виробів (будматеріалів, скловиробів)	6,3
металургія та оброблення металу	9,2
машинобудування	3,1
виробництво та розподіл електроенергії	-1,3
3. Будівництво	2,1
4. Оптова й роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послугами з ремонту	12,5
5. Транспорт і зв'язок	10,3
6. Фінансова діяльність	28,1
Загалом по економіці	6,4

\*Джерело: Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

За даними АМК, у Тернопільській області структурні ознаки відсутності або обмеження конкуренції мали 42 з 75 обстежених фахівцями АМК регіональних ринків. Однак детальніше дослідження потребує певних доповнень і уточнень.

Зокрема дослідження, проведені автором, показали, що у Тернопільській області найменш сприятливими для розвитку конкуренції вважаються ринки, які контролюються кількома його учасниками. Наприклад, на ринку хліба і хлібобулочних виробів діють два суб'єкти господарювання з великими ринковими частками: ТОВ «Тернопільхлібпром» і ТОВ «Надзбруччяхліб» із загальною часткою ринку 63 %.

Ринок м'ясних продуктів м. Тернополя на 90% захоплений п'ятьма виробниками: ТОВ «Доброслав-Тернопіль», ПП «Рибак», ТОВ «М'ясовіта», ПП «Довгошия», ТОВ «Масар».

На ринку будівельних матеріалів Тернопільської області конкурентне середовище у кількох сегментах ринку теж можна оцінювати як несприятливе: шість суб'єктів господарювання (СП «Ліхтер-Бетон», ВАТ «Березовицький комбінат «Будіндустрія», ЗАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ВАТ «Тернопільський комбінат «Будіндустрія» і Промбаза ВАТ «Тернопільбуд», Тернопільський домобудівний комбінат ТОВ «Домобудівник») охоплюють 95% ринку бетонних сумішей та інших товарів для будівництва. Диктат виробника значний, оскільки за приблизно рівного попиту і пропозиції виробники мають свої, чітко окреслені ніші, а частину продукції використовують для внутрішньокорпоративного споживання, що суттєво послаблює конкуренцію.

На ринку вапна Тернопільської області (за офіційною статистикою) домінуюче становище займає Підвисоцький завод будівельних матеріалів, однак реальне становище на ринку вапна інше: приблизно 40% ринку якісного вапна займають селянські спілки та інші структури, які не поширюють інформацію про обсяги виробництва, а також цукрові заводи, які постачають на ринок 15% вапна як відходи власного виробництва.

Головними регіональному ринку металопрокату вважаються ПП «Метал» і ПП «Рост», які захопили 85% регіонального ринку, а ВАТ «Тернопільвтрормет» – понад 50 % регіонального ринку металобрухту.

Упродовж 2007 р. загалом в Україні на порушників законодавства про захист економічної конкуренції було накладено штрафи обсягом 11569,24 тис. грн. (у 2006 р. – 23472,9 тис. грн.). З них 26,5% загальної суми накладено за порушення у вигляді антиконкурентних дій суб'єктів господарювання, 39,4% – за порушення у вигляді зловживання монополієм (домінуючим) становищем, 3,9% – за порушення у вигляді недобросовісної конкуренції та 30,2% – за порушення інших видів<sup>34</sup>, зокрема:

- накладено штрафи на суму 1314,2 тис. грн. на 40 спиртових заводи як таких, що допустили порушення у вигляді антиконкурентних узгоджених дій, що усували цінову конкуренцію на 75% загальнодержавного ринку етилового спирту;
- виявлено і припинено антиконкурентні узгоджені дії щодо встановлення цін на хліб у неконкурентний спосіб у Дніпропетровській, Житомирській, Київській, Кіровоградській, Львівській, Сумській, Тернопільській областях, а на борошно – у Львівській, Полтавській, Сумській і Чернігівській областях;
- притягнуто до відповідальності ЗАТ «УКРГАЗ-ЕНЕРГО» та НАК «Нафтобаз України» за укладання договорів, якими обумовлювалося виняткове право суб'єктів господарювання, яким «Нафтобаз України» міг продавати газ, придбаний в «УКРГАЗ-ЕНЕРГО»;
- ліквідовано схему розподілу джерел постачання вугілля, продукції вугледобувних підприємств, обсягів її реалізації та придбання (яка діяла згідно з договором 2003 р. між 32 вугільними підприємствами і 4 енергогенеруючими компаніями), а також встановлення єдиних цін на закупівлю енергогенеруючими компаніями продукції вугледобувних підприємств. В результаті енергогенеруючі компанії не мали можливості самостійно обирати постачальників і умови поставок сировини, а вугледобувні – вільно виходити на ринок;
- притягнуто до відповідальності 9 енергокомпаній, які, узгодивши свої дії у 2005 р., створили переваги для компаній, блоки яких працюють на вугіллі антрацитової групи тощо.

<sup>34</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>.

Повний перелік порушників законодавства, на яких було накладено штрафи обсягом понад 100 тис. грн., подано у додатку Д.

Поряд з тим варто зазначити про суперечливі дії АМК (або їхню відсутність) щодо порушників законодавства про захист економічної конкуренції. Так, у 2007 р. було накладено штрафи на загальну суму 1314,2 тис. грн. на 40 спиртових заводи як таких, що допустили порушення у вигляді антиконкурентних узгоджених дій, хоча у цьому ж році було відмовлено у погодженні проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про доповнення додатка до постанови Кабінету Міністрів України від 25.12.96 р. № 1548», розробленого Міністерством аграрної політики України. Цей проект передбачав запровадження граничного рівня оптово-відпускних цін на етиловий спирт, що, за висновком АМК, «могло призвести до суттєвого обмеження цінової конкуренції на ринку цього товару»<sup>35</sup>.

В агропромисловому комплексі у 2007 р. серед зловживань монополіями (домінуючим) становищем на ринках продуктів харчування було виявлено 40 порушень у 14 регіонах України щодо підвищення цін на хліб. Крім цього, на ринках ветеринарних послуг, послуг із захисту рослин, переробки цукрового буряку, приймання, доробки, зберігання та відвантаження, сертифікації зернових та олійних культур, надання торговельних місць для торгівлі сільського господарською продукцією протягом 2007 р. виявлено і припинено близько 100 зловживань монополіями (домінуючим) становищами та діями, що мали їхні ознаки, у 19 областях України.

**Конкурентне середовище в Україні деформується й значним рівнем тінізації економіки**, і цей фактор у підрозділі 4.1 визначено як одну з основних передумов формування і розвитку конкурентного середовища. У такій ситуації навіть на **конкурентних ринках діють спотворені механізми розподілу і контролю ринку, створюються додаткові бар'єри входження та інші протиправні дії**. Вплив фактора тінізації економіки переплітається з фактичним існуванням нерівних умов конкуренції, які формуються адміністративними факторами і зловживаннями владних структур. До них варто зарахувати, насамперед можливість отримання субсидій, особливий режим оподаткування та ін. Цей висновок доцільно підтвердити й показниками обсягів тіньового сектору економіки: «...Лише в п'яти видах економічної діяльності, для ринків яких характерна переважно конкурентна структура – сільське господарство, мисливство та лісове господарство, харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів, будівництво, готелі і ресторани, наземний транспорт, – розмір валових капітальних інвестицій перевищив у 2002 р. результат від операційної діяльності в 4,2 рази. Таке перевищення є настільки великим,

<sup>35</sup> Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>.

що не може бути пояснене ані залученням банківських кредитів, ані отриманням інвестицій з державного бюджету»<sup>36</sup>.

**Деформація конкурентного середовища і гальмування його розвитку обумовлюється й прогалинами вітчизняного правового поля,** зокрема – щодо розвитку приватизаційних процесів, корпоратизації і реструктуризації підприємств та інших інституційних обмежень конкуренції, у тому числі й на ринку землі сільськогосподарського призначення. Відсутність взаємозв'язку механізмів конкурентного середовища з інноваційною, інвестиційною і структурною політикою частково пояснюється можливостями реалізації вже згадуваних тіньових схем приховування (занижування) прибутку та інших незаконних операцій, однак загалом така ситуація свідчить про **існування суттєвих прогалин у механізмі державного регулювання економіки.**

Тому Програма сприяння розвитку конкуренції на 2009–2012 рр., розроблена якої передбачено з метою створення рівних умов функціонування для суб'єктів господарювання на основі розвитку конкурентного середовища з урахуванням тенденцій розвитку світового ринку, покликана реалізувати механізми усунення розглянутих проблем.

### **4.3. Розвиток конкурентного середовища у сфері транспортних послуг**

Формування конкурентного середовища і побудова конкурентних переваг підприємствами сфери послуг має свої особливості. Традиційні методи, схеми, процедури, що реалізуються при формуванні конкурентних переваг у виробничій діяльності, не можуть повною мірою використовуватися у сфері послуг, особливо транспортних<sup>37</sup>. Ця сфера в Україні має значний потенціал зростання й невичерпні можливості формування і реалізації конкурентних переваг та стратегій конкуренції виходячи з гео економічних характеристик нашої держави. З іншого боку, сфера транспортних послуг має чітко окреслені прояви монополізму на внутрішньому ринку у магістральному транспорті нафти і газу, авіаційному, морському і річковому транспорті. Наприклад, сьогодні оплата послуг суб'єктів природної монополії, залізниці та портів становить 19–21% ринкової вартості зерна, що експортується<sup>38</sup>. Тому фор-

<sup>36</sup> Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках // <http://amc.gov.ua>.

<sup>37</sup> Тарнавська Н. П. Проектування операційних систем сфери послуг в умовах структурної перебудови економіки України // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю кафедри економічного аналізу і 30-річчю інституту обліку і аудиту. – Тернопіль, 1996. – С. 157–160.

<sup>38</sup> Черненко С. Спільні цілі – спільні проблеми: актуальні проблеми взаємозв'язку конкурентної політики та політики у сфері розвитку підприємництва в Україні / Конкуренція. – 2004. – № 6. – С. 13.

мування конкурентного середовища у сфері транспортних послуг потребує додаткових досліджень і втручання держави.

Вступ України до СОТ матиме переважно позитивні наслідки для вітчизняного трубопровідного транспорту на основі забезпечення свободи транзиту згідно з угодами СОТ, а морський, автомобільний та авіаційний транспорт уже тривалий час функціонують в умовах жорсткої конкуренції на ринку міжнародних перевезень. У переважній більшості його підгалузей вхідні бар'єри надзвичайно високі, і будувати дієве конкурентне середовище доцільно з урахуванням можливого і доречного впливу держави на основі вирівнювання умов функціонування суб'єктів господарювання.

Транспортні послуги займають понад 60% у структурі експорту послуг України, однак їх частка з кожним роком зменшується: 73% у 2005 р., 71,3% у 2006 р. та 68% у 2007 р. Поряд з тим зберігається тенденція до збільшення позитивного сальдо зазначених послуг у структурі експорту-імпорту, яке у 2005 р. становило 3 853 млн. дол. США, у 2006 р. і – 4 566 млн. дол. США, у 2007 р. – 4 994 млн. дол. США<sup>39</sup>. Повноправне членство України в міжнародній організації Європейської Конференції Міністрів Транспорту (ЄКМТ), створеної з метою полегшення та інтеграції функціонування ринків міжнародних автомобільних перевезень, дало змогу українським перевізникам підвищити конкурентоспроможність і сприяло іноземним перевізникам безперешкодно здійснювати перевезення до України та транзитом через її територію, а українським перевізникам – до країн-учасниць ЄКМТ при наявності багаторазових дозволів ЄКМТ, які дійсні для перевезень вантажів автомобільним транспортом між країнами-членами ЄКМТ (43 країни)<sup>40</sup>. Динаміку отримання таких дозволів Україною подано у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

**Динаміка отримання дозволів ЄКМТ Україною  
за період 2001–2007 рр.**

Рік	Базова квота	Річні квоти		Усього
		Євро-2	Євро-1	
2001	128	614	0	614
2002	128	614	0	614
2003	128	392	319	711
2004	141	392	428	820
2005	166	445	456	901
2006	213	470	966	1436
2007	208	0	1498	1498

Джерело: Підбито остаточні підсумки автомобільного транспорту за 2006 рік // <http://www.mintrans.gov.ua>.

<sup>39</sup> Динаміка структури експорту-імпорту послуг (2005–2007 рр.) // <http://www.ukrstat.gov.ua>.

<sup>40</sup> Підбито остаточні підсумки автомобільного транспорту за 2006 рік // <http://www.mintrans.gov.ua>.

Дослідження європейської практики формування сприятливих умов господарювання з урахуванням процесів глобалізації показало, що в ЄС сформовано спільну транспортну політику, яка є однією з найважливіших складових єдиного ринку. Її основні ідеї зафіксовано у ст. 3, ст. 70–80 Договору про заснування ЄС, а також ст. 154–156 Маастрихтської угоди. Вивчення європейського досвіду **функціонування єдиного ринку транспортних послуг засвідчує результативність заходів лібералізації та гармонізації регуляторної політики**. Зокрема, забезпечення свободи надання транспортних послуг було здійснено шляхом ліквідації таких перешкод, як технічні відмінності та відокремленість різних видів транспорту один від одного, відмінності у державах-членах податкових режимів здійснення транспортної діяльності, соціальне законодавство, правила конкуренції та ін. Лібералізація ринку транспортних послуг відбувалась через впровадження умов для гнучкого функціонування транспортних систем, запровадження єдиних правил для перевізників, єдиних кваліфікаційних вимог, правил безпеки, гармонізованих норм у сфері соціального забезпечення.

В Україні розвиток транспортної галузі регламентують такі нормативні документи, як Комплексна програма утвердження України як транзитної держави, Програма створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні, Програма розбудови державної системи використання повітряного простору України на 2002–2006 рр. та ін.

За офіційними даними, частка підприємств транспортно-дорожнього комплексу у ВВП України становить майже 10%, а вартість основних виробничих фондів – 12% від загальної вартості виробничого потенціалу країни. Однак за оцінками експертів, показник щільності автомобільних шляхів в Україні становить 0,28 км/кв. км, тоді як у Франції – 1,46, Німеччині – 2,0, Польщі – 1,15, Великобританії – 0,9.

В Україні розроблений і діє основоположний документ розвитку транспортної галузі, який спрямований на посилення державної транспортної політики і містить систему стратегічних заходів щодо розвитку транспортно-дорожнього комплексу (ТДК) з визначенням пріоритетів і першочергових завдань, а саме – Концепція розвитку ТДК України на середньотерміновий період та до 2020 р. (надалі Концепція). У Концепції визначаються шляхи вирішення проблем подальшого розвитку транспортної галузі, виходячи з нових завдань, що постали перед транспортом в умовах нарощування реального сектору економіки та зростання попиту на транспортні послуги, а також активізації процесів інтеграції ТДК України до європейської та світової транспортних систем.

Мета Концепції структурована і складається таких пунктів:

- створення умов для транспортного забезпечення подальшого

економічного зростання України, розвитку та якісного поліпшення обслуговування її населення;

- поетапна реалізація інституціональних перетворень у транспорті на основі удосконалення системи управління галуззю, розмежування функцій державного і господарського управління, реформування форм власності та розвитку конкурентного середовища на ринку транспортних послуг, лібералізації у сфері ціноутворення;
- пришвидшення модернізації виробничо-технічної бази ТДК, вихід його на світовий техніко-технологічний рівень, формування нових підходів в інноваційній та інвестиційній політиці, спрямованій на вирішення цього завдання, включаючи залучення іноземного та національного приватного капіталу у формах спільних підприємств, лізингу, концесійної діяльності;
- продовження та пришвидшення інтеграції ТДК України до європейської та світової транспортних систем на принципах Європейської транспортної політики, адаптації національного законодавства до міжнародного транспортного і митного права, наближення до міжнародних стандартів, технічних, техніко-експлуатаційних та екологічних вимог у сфері транспортної діяльності.

За експертними оцінками, поданими в Концепції, для виходу України на економічні показники, характерні для розвинутих європейських держав, на період до 2020 р. необхідно забезпечити середньорічні темпи зростання ВВП обсягом 6–8%, що, відповідно, позначиться на потребах у перевезеннях. У такій ситуації зростатимуть вимоги до якості транспортних послуг.

Поряд з тим сьогодні **транспортна система України не повною мірою готова до забезпечення перевезень у необхідних обсягах**. Внаслідок недостатнього розвитку нормативно-правової бази і низького інвестиційного потенціалу ТДК зростають показники зношення технічних засобів, погіршується їхня структура, не забезпечується належна безпека руху, зростає негативний вплив діяльності транспорту на навколишнє середовище та здоров'я людини. Все це в умовах жорсткої конкуренції призводить до витіснення українських перевізників з міжнародних ринків транспортних послуг, знижує якість обслуговування вітчизняних підприємств і населення.

Дослідження показують, що основні проблеми, які стримують забезпечення зростаючого за обсягами та якістю попиту на транспортні послуги, такі <sup>41</sup>:

---

<sup>41</sup> Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: міжнародні ринки послуг і Україна (Аналітична записка за матеріалами Десятої міжнародної наукової конференції // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 1. – С. 191–195; Тарнавська Н. Розвиток конкурентного середовища у сфері транспортних послуг // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 5-2. – С. 96–107.



- недостатнє оновлення основних фондів усіх видів транспорту і дорожнього господарства, невідповідність їхнього технічного рівня перспективним вимогам;
- низький рівень міжгалузевої координації у розвитку транспортної інфраструктури, що призводить до роз'єднання єдиного транспортного простору, нераціонального використання ресурсів і зниження ефективності використання транспортних засобів;
- слабкий ступінь використання геополітичного становища України та можливостей її транспортних комунікацій для міжнародного транзиту вантажів територією України;
- повільне удосконалення транспортних технологій та недостатнє їх узгодження з виробничими, торговельними, складськими і митними технологіями;
- низький рівень інформатизації транспортного процесу та інформаційної взаємодії транспорту з іншими галузями економіки;
- низька ефективність впливу та неузгодженість фінансово-економічних механізмів, що стимулюють надання інвестицій на розвиток транспорту;
- повільна реалізація державних і галузевих програм у сфері окремих видів діяльності, видів транспорту, транспортного машинобудування, розбудови державного кордону.

Закономірно, що вирішення цих проблем має важливе значення не лише для формування конкурентних переваг транспортної галузі, а й для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки загалом.

Важливим аспектом розвитку сфери транспортних послуг є те, що **Україна має шанс стати світовим транзитним центром**, і внаслідок вигідного географічного положення переважну частину в експорті її послуг становлять транспортно-експедиційні послуги, головна частина яких припадає на транзит енергоносіїв. За оцінками англійського інституту Rendall, **Україна має найвищий у Європі транспортний транзитний рейтинг**, який розраховується як комплексний показник з урахуванням рівня розвитку транспортних систем і мереж, а також рівня їхньої інфраструктури. Довжина магістральних і розподільчих газових трубопроводів України становить понад 35 тис. км. Крім того, близько 4 тис. км магістральних нафтопроводів використовуються для транзиту до Європи російської нафти. Підраховано, що транспортний транзитний рейтинг України становить 3,11 бали, тоді як сусідньої Польщі – 2,72 бали). Однак ступінь використання транспортного потенціалу України залишається низьким, оскільки за останні роки обсяги перевезень її територією постійно зменшуються (рис. 4.1).

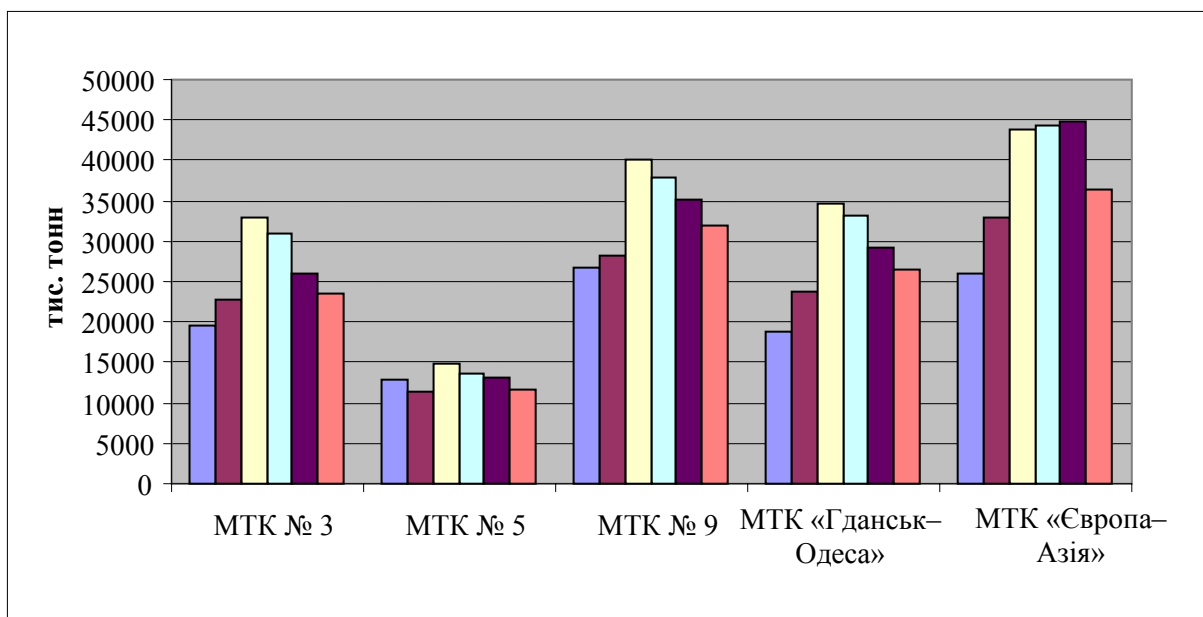


Рис. 4.1. Загальна динаміка перевезень за напрямками міжнародних транспортних коридорів

Показово, що Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) <sup>42</sup> передбачає **формування і використання національних конкурентних переваг, організаційно-інституціональною формою реалізації яких є макротехнології**, серед них першочергова – «Україна – транзитна держава». У межах цієї макротехнології основними напрямками роботи з нарощування транзитних вантажів має стати створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів (МТК) відповідно до європейських стандартів та інтеграція України у транспортні системи Європи, Азії та Балтійсько-Чорноморського регіону, участь у формуванні транспортно-комунікаційної мережі постачання каспійських енергоносіїв на вітчизняні та зарубіжні ринки.

Враховуючи важливу роль МТК у налагодженні міжнародних транспортних зв'язків України з країнами Європи та Азії і організації транзитних перевезень вантажів і пасажирів через свою територію, питанню створення транспортних коридорів та входженню їх до міжнародної транспортної системи приділяється постійна увага з боку Уряду України і, зокрема, Міністерства транспорту і зв'язку. Сьогодні в Україні діє Програма створення і функціонування національної мережі МТК в Україні, яка передбачає проведення науково-дослідних робіт з визначення вантажо- і пасажиропотоків на транспортних коридорах, форму-

<sup>42</sup> Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції» / Авт. кол.: А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін.; Нац. Ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во екон. та з питань європ. інтегр. України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – С. 199–204.

вання нормативно-правового забезпечення їх створення і функціонування, а також тарифної політики, оптимізації транспортних процесів, удосконалення системи пропуску транспортних потоків через державний кордон, реалізацію інвестиційних проектів з модернізації МТК.

Масштабність запланованих Програмою робіт характеризується такими даними: загальна їхня вартість становить 3013,73 млн. грн. у цінах 1997 р. За рахунок держбюджету передбачено профінансувати 1168,82 млн. грн., у тому числі понад 1 млрд. грн. – з коштів дорожнього фонду, віднесеного до державного та місцевого бюджетів. Обсяги капітальних вкладень, які передбачаються на розбудову транспортних коридорів, становлять 3 млрд. грн. На науково-дослідні, проектно-конструкторські та організаційно-технологічні розробки передбачено 13,89 млн. грн. Із загального обсягу капіталовкладень понад 1 млрд. грн. припадає на розвиток мережі автомобільних доріг МТК, близько 850 млн. грн. – на розвиток залізничних коридорів, 770 млн. грн. – на модернізацію портового господарства, 220 млн. грн. – на облаштування пунктів пропуску через державний кордон<sup>43</sup>. Сьогодні потребують подальших обґрунтувань перспективи використання і розвитку стратегічно важливих транспортних коридорів, що проходять територією України: Центральна Європа – країни СНД; Південна Європа, Близький Схід, Африка – країни СНД; Скандинавія, Балтія – Близький Схід, Закавказзя, Центральна Азія; Північна Європа – Середня Азія, Китай, Далекий Схід. Така виграшна стратегічна позиція та участь у будівництві міжконтинентальних транспортних шляхів сприятиме інтеграції України в європейське та азійське бізнесове середовище.

Поряд з тим необхідно зауважити, що завантаженість за основними напрямками МТК неповна: транспортні мережі і термінали на даний час мають резерв пропускнуєї спроможності, а зміна загального обсягу вантажопотоків за напрямками МТК упродовж останніх років мала хитку тенденцію, причому по більшості МТК останнім часом обсяги вантажопотоків скоротилися.

З іншого боку, транспортна координаційна група G24-T, яка функціонує як транспортне міністерство ЄС, затвердила план перспективного розвитку європейської транспортної мережі, де передбачений розвиток дев'яти транспортних коридорів для вантажних і пасажирських перевезень, чотири з яких проходять територією України. Наявність об'єктів стратегічного значення (нафтотермінал «Південний», нафтопровід «Одеса–Броди») створює для України можливість диверсифікувати джерела енергоресурсів, приймаючи не лише каспійську, а й близькосхідну нафту. За даними Мінтрансу України, упродовж остан-

---

<sup>43</sup> [www.mintrans.gov.ua](http://www.mintrans.gov.ua).

ніх років у західному напрямі обсяги перевезень постійно зростають, однак головна перешкода у нарощуванні таких міжнародних перевезень – обмежена кількість вантажних машин, що відповідають вимогам стандартів Євро-2 або Євро-3.

Проведені автором дослідження показали, що одна з найгостріших проблем усіх видів транспорту – високий рівень зношення основних виробничих фондів, що обумовлено недостатнім фінансуванням дорожнього господарства відповідно до Закону України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України». У зв'язку з цим доцільно розглядати і пов'язану із зазначеною проблемою недостатню безпеку залізничного руху, обумовлену старим рухомим складом та зношенням шляхового господарства: заміни потребує 70–80% рухомого складу і 50% шляхового господарства.

Особливою проблемою розвитку системи транспортних послуг в Україні вважається формування фінансових результатів діяльності та тарифної політики, про що вже зазначалося у підрозділах 4.1–4.2. Наприклад, у першому півріччі 2005 р. суттєво зросли фінансові показники діяльності «Укрзалізниці»: доходи відомства зросли на 14% – до 9,7 млрд. грн., а чистий прибуток – до 648 млн. грн., або у 7,6 разу. Таке різке зростання відбулося на фоні скорочення обсягів перевезень за цей же період на 3%, вантажообігу – на 5%, скорочення вантажовідправлень – на 2,4%, середньодобового вивантажування вагонів – на 4%. За даними Російської залізниці, перевезення російських вантажів в українські порти лише за I квартал 2005 р. скоротилося на 30%. Тому зростання доходів «Укрзалізниці» пояснюється переважно підвищенням тарифів у I півріччі 2005 р. на 42,3%. Аналіз тарифної політики дає можливість стверджувати, що **падіння обсягів перевезень, перш за все, транзитних, викликане коливаннями вантажних тарифів упродовж останніх років.**

Проведені автором дослідження<sup>44</sup> дають змогу зробити висновок про необхідність здійснення комплексу організаційно-правових, економічних і техніко-технологічних заходів, розрахованих на близьку і довгострокову перспективу, які б забезпечили формування дієвого конкурентного середовища з метою подальшого розвитку транспортно-дорожнього комплексу України у тісному поєднанні з процесами, що відбуваються у світовій і вітчизняній економіці. **Стратегічне завдання розвитку транспортної галузі – вихід на світовий рівень за технічними параметрами і якістю послуг з метою максимального задоволення потреб споживачів.**

---

<sup>44</sup> Тарнавська Н. П. Значення міжнародних транспортних коридорів у формуванні конкурентного середовища в Україні // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). Вип. 14. – Харків, 2006. – С. 14–15.

Враховуючи, що стан і ефективність конкурентних відносин є результатом дієвості економічних реформ як у економіці загалом, так і в сфері транспортних послуг зокрема, можна сформулювати найвагоміші **напрями формування і розвитку конкурентного середовища в транспортній галузі економіки України з урахуванням євроінтеграційних процесів**<sup>45</sup>:

1. З метою інтегрування до європейської та світової транспортної системи, а також зміцнення вітчизняних транспортних підприємств на міжнародних транспортних ринках необхідно насамперед **забезпечити реалізацію Угоди України про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС у сфері транспорту**, а також виробити механізми реалізації інтеграційної політики щодо входження України до спільного транспортного простору і зміцнення співробітництва з міжнародними транспортними організаціями, а також активізації участі в реалізації міждержавних угод. Досягнення зазначеної мети потребує також вироблення гнучких стратегічних заходів при зміні міжнародної транспортно-економічної кон'юнктури, уніфікації нормативно-правової бази вітчизняного транспорту з відповідними міжнародними правовими нормами, заходів захисту українських транспортних підприємств на зовнішніх ринках при зміні вимог до транспортної діяльності в Європі і світі, здійснення заходів щодо забезпечення сумісності рухомого складу і транспортної мережі України із зарубіжною транспортною системою, доведення національних стандартів (технічних, технологічних, екологічних) до міжнародного рівня, удосконалення інформаційного забезпечення прийняття рішень щодо оптимізації вантажопотоків та умов міжнародних перевезень.

2. Брати участь в обговореннях з питань **розширення головних транс'європейських транспортних напрямів на території сусідніх з ЄС країн і регіонів, до яких належить і Україна**. Дискутувати і погоджувати критерії визначення головних транснаціональних транспортних напрямів і пріоритетних проектів з метою подальшого розвитку інтеграції транспортних систем країн-членів ЄС та країн-сусідів, у тому числі й України.

3. Забезпечувати **зростання інвестиційної активності вітчизняних транспортних підприємств на пріоритетних ділянках технічного переозброєння з подальшим переходом до розширеного відтворення на базі використання потенціалу високих технологій, телекомунікацій, обчислювальної техніки**. Реаліза-

---

<sup>45</sup> Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: міжнародні ринки послуг і Україна (Аналітична записка за матеріалами Десятої міжнародної наукової конференції). – Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 1. – С. 191–195.

ція стратегічних напрямків розвитку ТДК, перспективи інтеграції України в світове господарство та посилення транзитних функцій держави передбачає через інвестиційну політику державну участь у фінансуванні об'єктів транспортної галузі, які мають державну значущість, а також підвищення інвестиційного потенціалу галузі за рахунок інвестиційної активності транспортних підприємств та залучення інших джерел фінансування інвестиційних процесів. З метою ефективного використання інвестицій необхідне впровадження конкурсного відбору інвестиційних проектів за критерієм окупності та визначення їх виконавців на тендерній основі. Як перспективне джерело інвестицій доцільно розглядати кошти вантажовласників шляхом створення спільних підприємств, участі у статутному капіталі, створення концесій, а також використовувати можливості та розвивати співпрацю з іноземними інвесторами на концесійних засадах.

4. Підвищувати інвестиційну спроможність транспорту на основі оптимального **поєднання різних можливостей інвестування**: самофінансування за рахунок власних коштів; залучення приватного капіталу і кредитів вітчизняних та іноземних фінансових організацій; покриття державою витрат, пов'язаних із соціально важливими перевезеннями та послугами, які не відшкодовуються встановленими тарифами; бюджетне фінансування для окремих об'єктів державного значення. Першочергове значення доцільно надавати таким джерелам інвестування: випуск цінних паперів для розвитку і будівництва транспортних об'єктів з високою ефективністю, придбання акцій підприємств транспортного машинобудування, участь підприємств транспорту в фінансово-промислових групах.

5. З метою забезпечення балансу економічних інтересів держави, споживачів транспортних послуг і транспортних підприємств, а також враховуючи фінансово-економічний стан транспортно-дорожнього комплексу **поступово удосконалювати тарифну систему** у таких напрямках: забезпечення стабільності, прогнозованості і гнучкості; формування бази рентабельності, достатньої для стабільного функціонування і модернізації транспортних систем; скорочення перехресного субсидування різних видів перевезень з переходом до адресних дотацій; впровадження наскрізних тарифів при транспортуванні вантажів на основних напрямках транзитних перевезень; створення умов для подальшого розвитку конкуренції; відновлення інвестиційної тарифної складової для забезпечення розширеного відтворення виробничих фондів транспорту. Гармонізувати тарифну політику у напрямі узгодження (поєднання) залізничних і портових тарифів. З метою повного використання транспортного потенціалу, концентрації вантажопотоків

на території України ліквідувати дестабілізуючий вплив політики формування транспортних тарифів, у тому числі транзитних.

Для формування гнучкої тарифної політики, реалізації ідей стратегічного планування розвитку транспортної системи виробити **дієві механізми прогнозування основних вантажо- та пасажиропотоків, які можуть тяжити до прямування територією України впродовж тривалого часу**. Такі розрахунки повинні базуватися на тенденціях розвитку зовнішньої торгівлі України, а також враховувати тенденції розвитку торговельних відносин між Європою і Азією.

6. Здійснювати виважену і **обґрунтовану політику приватизації**. Забезпечити можливості нарощування вантажопотоків приватним компаніям, які здатні самостійно, з достатнім рівнем ефективності вибудовувати систему логістики. Сприяти створенню підприємств різних форм власності із залученням вітчизняних та зарубіжних інвесторів, що дасть змогу формувати дієве конкурентне середовище.

У процесі реформування форм власності за видами транспорту доцільно виокремити такі пріоритети:

на залізничному транспорті – розширення масштабів приватизації комерційно-виробничих і торговельних об'єктів, проведення заходів для підготовки корпоратизації в окремих сферах основної діяльності, а також завершення приватизації промислових підприємств і підприємств промислового транспорту;

у дорожньому – проведення заходів щодо корпоратизації державних підприємств;

на авіаційному – формування групи аеропортів, що відповідають сертифікатним вимогам, та відокремлення аеропортів у самостійні підприємства, проведення корпоратизації;

на морському та річковому – проведення заходів щодо корпоратизації в окремих видах діяльності, приватизація підприємств, що не мають прямого зв'язку з транспортним процесом.

7. Забезпечити **першочергове підвищення технічного рівня усіх видів транспорту** в рамках національних цільових програм розвитку галузі, створити спеціальний фонд фінансування актуальних наукових досліджень і розробок за державної підтримки.

Спрямовувати зусилля та ресурси на підвищення ефективності впровадження інновацій на транспорті на основі конкурентної системи відбору напрямів його реалізації та найефективніших проектів. Такі заходи доцільно розробляти на основі механізму координації економічних інтересів інвесторів, розробників, виробників і споживачів нової транспортної техніки. Враховуючи пріоритетність розвитку транспортної галузі, надавати державну підтримку галузям економіки, що забезпечують транспорт основними технічними засобами.

8. Забезпечити ефективне використання геостратегічного потенціалу України шляхом **підвищення ефективності транспортної інфраструктури**. Розвивати міждержавні транспортні зв'язки та активізувати інтеграцію транспорту України у міжнародну транспортну систему, забезпечивши пріоритети розвитку транспортних коридорів.

З метою успішного впровадження проектів у житті дотримуватися міждержавних домовленостей, гармонізувати митні і транспортні процедури, податкову і тарифну політику на усіх міжнародних транспортних коридорах. Прискорити доведення технічного стану основних транзитних ліній, терміналів, пунктів пропуску через державний кордон України до рівня, що забезпечить дотримання на цих об'єктах міжнародних техніко-експлуатаційних, комерційних і екологічних вимог.

Забезпечити зростання вантажопотоків за рахунок їх диверсифікації: наприклад, скорочення російського транзиту нафтопродуктів – зростанням казахстанського і російського за вугіллем, металом, рудою.

Активніше розвивати змішані перевезення, стимулювати їхніх операторів вантажів та сприяти активізації діяльності логістичних центрів міжнародних перевезень.

9. Враховуючи, що транспорт – одна з найпривабливіших галузей економіки України, вважати за необхідне продовжувати співпрацю та удосконалювати її форми з Європейським банком реконструкції і розвитку, навіть на стадії передкредитної підготовки.

Сприяти розвитку лізінгу у співпраці з зарубіжними партнерами. Залучати західний капітал до розвитку та експлуатації каналу Дунай-Чорне море, автобанів, авіації, зв'язку, інформатизації, а також активніше залучати російських партнерів до інвестування у залізниці, порти при забезпеченні пріоритету інтересів вітчизняного виробника.

10. Удосконалювати механізм господарювання насамперед – **механізм розподілу чистого прибутку, забезпечивши пріоритетне його використання на технічне переозброєння галузі**.

Сприяти розвитку морського флоту та діяльності українських компаній у цій галузі шляхом зменшення портових зборів (для компаній, що мають статус національного перевізника), регулювати величини податку на додану вартість на транзит, а також зменшувати платню за портові послуги тощо.

11. **Гармонізувати національне законодавство до норм міжнародного права**, проводити роботу з приєднання України до багатосторонніх міжнародних договорів. З метою забезпечення рівних умов господарювання виробити і реалізувати антимонопольні заходи у ряді підгалузей, особливо в авіаперевезеннях та магістральному транспорті.

12. Активно розвивати **маркетингові дослідження** з метою гармонізації перспектив розвитку галузі до системи єврологістики та про-



цесів транспортної глобалізації. Зацікавленим організаціям розширити виставкову і рекламну діяльність за кордоном.

13. Забезпечити комплексний **розвиток бази інформатизації** та впровадження інформаційних технологій з метою створення єдиної системи інформаційних комунікацій на транспорті, яка в перспективі буде інтегрована у світову інформаційну мережу. Активізувати діяльність державного центру «Держзовнішінформ» щодо забезпечення інформаційної підтримки експортерам при участі у міжнародних торгах, тендерах тощо.

Отже, управління конкурентоспроможністю вітчизняних суб'єктів господарювання, які функціонують на ринку транспортних послуг, повинно зосереджуватися на таких заходах макро- і мікрорівня:

- виробленні і реалізації державних заходів захисту інтересів споживачів транспортних послуг на базі сертифікації та відповідності вітчизняним і європейським стандартам;
- розвитку й удосконаленні конкурентного середовища на транспорті, гармонізації конкурентних умов діяльності усіх видів транспорту, боротьбі з монополізмом;
- запровадженні в управлінську практику логістичних принципів організації транспортного процесу;
- створенні умов для збалансованого розвитку усіх видів транспорту, систем транспортно-експедиторського обслуговування, дорожнього господарства;
- розвитку маркетингових структур, функціонування яких забезпечить створення інформаційної бази для прогнозування вантажо- і пасажиропотоків;
- удосконаленню систем ліцензування та сертифікації з метою допуску на ринки кваліфікованих перевізників і придатних за технічним рівнем транспортних засобів;
- забезпеченні безпеки транспортного процесу, охорони довкілля, необхідного професійного рівня персоналу.

#### **4.4. Ринок робочої сили як складова конкурентного середовища: реалії і перспективи**

Широкий погляд на конкурентне середовище як систему, в якій у якості підсистем функціонують підприємства, передбачає розгляд ринку робочої сили як такого, що значною мірою визначає конкурентоспроможність цих підприємств. Як зазначалося у підрозділі 3.1, у нинішньому ринковому середовищі суб'єкти господарювання конкурують за ресурси споживача, і здатність до перемоги у такому суперництві залежить від

можливостей укомплектувати штат підприємства працівниками з необхідними кількісно-якісними характеристиками. Відповідно, **здатність менеджменту до оптимізації структури персоналу залежить від ґрунтовного дослідження ринку робочої сили з урахуванням його глобальних тенденцій**. При цьому вивчення місцевого ринку робочої сили – важлива, але не достатня передумова побудови стратегії управління персоналом підприємства. Ситуація на локальному ринку залежить від ступеню відкритості ринків робочої сили інших країн та привабливості окремих сфер діяльності в межах держави і за кордоном, а також процесів міграції, які пов'язуються не лише з попитом і пропозицією на робочу силу, а й зі зміною попиту на товари і послуги відповідно до напрямів міграційних процесів, активізацією інвестиційної активності тощо.

Тому можна стверджувати, що формування ефективної кадрової політики як засобу регулювання ринку робочої сили на макро- і мікрорівнях в умовах розвитку глобалізації – актуальна проблема сучасної світової теорії і практики управління. Нині фахівці дійшли єдиної думки, що **економічний успіх безпосередньо залежить від рівня розвитку і використання людського потенціалу**, а людина і розвиток її трудового потенціалу є одночасно і метою, і засобом досягнення мети. При цьому важливо акцентувати увагу на тому, що ринок робочої сили існує не лише у зовнішньому середовищі підприємства. Він розповсюджується й на його внутрішнє середовище, оскільки відносини купівлі-продажу не припиняються із зарахуванням працівника до штату. Прийнятий на підприємство працівник може шукати іншу роботу як в його межах, так і поза даним підприємством, а роботодавець добирає кандидатів на вакантні посади як серед зайнятих, так і серед незайнятих працівників. Отже, внутрішній ринок робочої сили теж повинен враховуватися при формуванні ефективної кадрової політики підприємства.

Вивчення досвіду управління трудовими ресурсами в Україні на рівні держави, регіонів і підприємств показує, що **праця в Україні – один з найбільш дешевих ресурсів, наслідком чого є демотивування підвищення технічного рівня виробництва і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, розвитку наукомістких виробництв, а також «відтік мізків» у більш розвинуті країни**.

Формування моделі вирішення згаданої проблеми повинно базуватися на вивченні загальних (споріднених) тенденцій зміни характеристик, структури і динаміки трудових ресурсів на європейському ринку робочої сили, оскільки при включенні України до світогосподарських процесів на вітчизняному ринку робочої сили виявляються ті ж тенденції, що і в Європі загалом. Разом з тим **ринок робочої сили в Україні можна характеризувати як нерозвинений, деформований**, тому

механізм формування ефективної кадрової політики повинен передбачати, окрім аналізу і прогнозування тенденцій європейського ринку робочої сили, охоплення й місцевих проблем, які вимагають свого вирішення на макро- і мікрорівнях.

Трудові ресурси як чинник виробництва і фактор забезпечення конкурентоспроможності економіки України використовується недостатньо. За деякими оцінками, показник забезпеченості країни трудовими ресурсами становить 7,4, а ефективність їх використання – 0,1, аналогічні показники щодо наукового потенціалу становлять відповідно 7,5 і 0,1. Незадовільне використання чинника «трудові ресурси» є очевидним, проте ще красномовніше ця невідповідність простежується при порівнянні згаданих показників з аналогічними критеріями у розвинених країнах Європи: наприклад, у Франції показники наявності і використання трудових ресурсів оцінюються відповідно в 5,6 і 1,5, а наукового потенціалу – 3,2 і 2,6<sup>46</sup>.

Україна втратила значну частину своїх конкурентних переваг, що залишилися після розпаду СРСР. Так, до цього вона успадкувала 30% військово-промислового комплексу колишнього СРСР і близько 20% його наукових центрів. На момент розпаду СРСР військово-промисловий комплекс складався з 1840 підприємств, на яких працювало 2,7 млн. осіб і вироблялася третина ВВП України; 700 з цих підприємств, які налічували 1,3 млн. працівників, випускали лише військову продукцію. На початку ж 1996 р. український військово-промисловий комплекс налічував лише 400 підприємств і виробляв 7% продукції від обсягів 1991 р.<sup>47</sup> Розвал військово-промислового комплексу поставив гостру проблему безробіття найбільш кваліфікованої частини робітничих кадрів.

Дослідження показують, що на Україну не поширилися тенденції розвитку країн Центральної і Східної Європи, а **проявився складний феномен неповної і вторинної зайнятості, а також прихованого безробіття**. При цьому безробіття в Україні має свою особливість: упродовж тривалої економічної кризи воно було викликане не процесами перевиробництва (як у переважній більшості країн Заходу), а вимушеними зупинками виробництва через скорочення обсягів робіт. З іншого боку, аналіз статистичних даних свідчить про теперішнє економічне зростання в Україні (ВВП за 2000–2006 рр. – у 3,16 рази, ВВП на одну особу за цей самий період – у 3,34 рази<sup>48</sup>), хоча, як показують прогнози, за цей період не сформувався достатній потенціал стійкого

<sup>46</sup> <http://www.economy.org.ua/data/minecon>.

<sup>47</sup> Мунтиян В. Военно-экономическая безопасность Украины // Арсенал XXI века. – 2000. – № 1. – С. 14.

<sup>48</sup> Розраховано за: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 29.

довготермінового зростання економіки, оскільки для цього були задіяні, як вже зазначалося, переважно екстенсивні чинники розвитку<sup>49</sup>. На цьому тлі значення індексу людського розвитку по Україні за методикою Міжнародної організації «Програма розвитку ООН» (ПРООН)<sup>50</sup> не має позитивних змін, що представлено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Індекс людського розвитку (ІЛР) ПРООН по Україні та місце України серед країн світу за цим індексом\***

Рік доповідей	Рік, за яким розраховано ІЛР	ІЛР по Україні	Середній ІЛР по світу	Місце України за ІЛР	Кількість країн в ІЛР
1994	1992	0,823	0,608	45	173
1996	1993	0,719	0,746	80	174
1998	1995	0,665	0,772	102	174
2000	1998	0,744	0,712	78	174
2002	2000	0,748	0,722	80	173
2006	2004	0,774	0,741	77	177

\*Джерело: складено на основі: Ревенко А. П. Людський розвиток і цілі нового тисячоліття // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. – С. 227; Human Development Report 2006 / <http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/hdi2004.pdf>.

Дані табл. 4.9 свідчать, що за рівнем людського розвитку Україна перемістилася у світовому рейтингу з позиції 45 (1993 р.) на позицію 77 (2006 р.), що підтверджує необхідність пріоритетного вирішення проблеми розвитку людського потенціалу. У науковій літературі представлені й інші, ще більш песимістичні, оцінки, а в табл. 4.10 подано інформацію про прогнози розвитку ринку робочої сили в Україні.

Розвиток процесів глобалізації, які охоплюють і ринок робочої сили, суттєво впливає на можливість реалізації стратегії довготермінового розвитку економіки України. До процесу трудової міграції залучені як висококваліфіковані і освічені, так і некваліфіковані, але молоді, що знаходяться в трудовому активному віці, групи населення: за різними оцінками, сьогодні в трудовій міграції перебуває від 1,5 до 7,0 млн. осіб. Такі розбіжності свідчать про недостатнє дослідження міграційних процесів, особливо нелегальної міграції, що не дає можли-

<sup>49</sup> Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. – С. 101.

<sup>50</sup> ІЛР об'єднує в одному показнику три основні напрями людського розвитку: 1) тривалість життя новонародженого за умови, що упродовж його життя рівень смертності залишиться стабільним (цей показник характеризує умови життя, стан охорони здоров'я); 2) стан освіти (рівень писемності дорослого населення і співвідношення людей, що навчаються в навчальних закладах I-III рівнів, до кількості людей, які за віком можуть навчатися в цих закладах); 3) показник життєвого рівня, добробут населення (показник ВВП на душу населення, який розраховується на базі купівельної спроможності валют).

вості ефективно керувати цим процесом. У перспективі ця тенденція може зберегтися, що створить принципові обмеження і перешкоди для економічного зростання.

Таблиця 4.10

**Прогноз стану ринку робочої сили в Україні на період до 2011 р.  
за варіантами розвитку подій**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Перший варіант: реалізація політики помірнього зростання</i>										
Чисельність зайнятих, млн. осіб	20,7	20,5	20,7	21,1	21,5	22,1	22,8	23,5	24,4	25,3
Рівень безробіття, за МОП, %	11,2	11,4	12,7	12,7	12,7	12,9	13,1	13,3	13,5	13,7
<i>Другий варіант: зайнятість при значних темпах зростання ВВП на перспективу</i>										
Чисельність зайнятих, млн. осіб	20,4	19,9	19,4	19,4	19,5	19,8	20,1	20,6	21,1	21,6
Рівень безробіття, за МОП, %	11,0	10,9	10,8	10,6	10,1	9,9	9,6	9,3	9,0	8,8

\*Джерело: Близнюк В. В. Трудові відносини та ринок праці // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С. 309.

Узагальнення проведених досліджень на ринку робочої сили України дали змогу сформулювати його тенденції, які доцільно враховувати при побудові стратегій конкуренції вітчизняними підприємствами<sup>51</sup>:

**1. Скорочення частки працездатного населення, високий рівень безробіття і бідності.** Порівняльний аналіз народжуваності в різних регіонах і країнах світу свідчить, що з моменту перепису населення України 1989 р. до перепису 2001 р. чисельність населення скоротилася з 51,7 до 48,5 млн. осіб. У 2000 р. в Україні було зафіксовано негативні коефіцієнти природного приросту населення: (-7,5) на 1000 населення. Якщо така тенденція збережеться, то упродовж подальшого часу чисельність населення скорочуватиметься: у 2010 р. – до 45,7 млн. осіб, у 2020 р. – до 42,4 млн. осіб, а у 2050 р. – до 33,8 млн. осіб. Якщо ж негативні процеси депопуляції поглиблюватимуться і до згаданих коефіцієнтів щорічно додаватиметься 0,5 (як це було в 1998–2000 рр.), то кількість населення України може скоротити-

<sup>51</sup> Liliya Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Zu den Wechselbeziehungen zwischen den Arbeitsmärkten der erweiterten Europäischen Union und der Ukraine // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWVWW). – Berlin, Oktober 2004, P. 29–33; Тарнавская Н. П., Кондрацкая Л. П. Влияние европейской экономической интеграции на формирование рынка рабочей силы: на примере Украины // Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Ч. 2. – Минск, 18–19 мая 2004 г. – Минск: БГЭУ, 2004. – С. 107–110.

ся: у 2010 р. – до 45,0 млн. осіб, у 2020 р. – до 38,9 млн. осіб, а в 2050 р. – до 19,0 млн. осіб<sup>52</sup>. Практично Україна вступила до так званої «демографічної ями», зумовленої низьким життєвим рівнем і «синдромом Чорнобиля».

На цьому тлі кількість економічно активного населення в Україні за період 2000–2006 рр. скоротилася на 2,56% (з 22830,8 до 22245,4 тис.), у т. ч. працездатного віку – на 2,86% (з 21150,7 до 20545,9 тис.). За означений період кількість економічно неактивного населення зросла на 1,68% (з 13318,4 до 13542,1 тис.), у тому числі працездатного віку – на 9,99% (з 7562,4 до 8318,0)<sup>53</sup>, а тривалість життя упродовж 2000–2006 рр. практично не змінилася (з 62,8 до 62,4 року в чоловіків і незмінним показником 74,1 року в жінок). Суттєвий фактор скорочення частки економічно активного населення – міграція робочої сили.

В країнах ЄС також загальною тенденцією є скорочення народжуваності. Так, загальний коефіцієнт народжуваності (кількість народжених на 1000 населення) у Німеччині зменшився з 11,4 у 1990 р. до 8,4 у 2005 р., у Португалії – відповідно з 11,8 до 10,5, у Швеції – з 14,5 до 10,4. Подібна тенденція спостерігається і в країнах – нових членах ЄС, а також у переважній більшості країн СНД. В Україні коефіцієнт народжуваності за цей самий період зменшився з 12,6 до 9,0, а загальний коефіцієнт природного приросту найнижчий серед країн ЄС і СНД і за період з 1990 до 2005 р. скоротився з 0,5 до (–7,6)<sup>54</sup>.

Однак при існуючій загальній тенденції причини її формування мають відмінності в ЄС та в Україні: скорочення кількості економічно активного населення в ЄС обумовлюється, з одного боку, скороченням темпів народжуваності, а з іншого – збільшенням тривалості життя (зростання кількості непрацездатного населення пенсійного віку).

В Західній Європі у 1996 р. вперше за попередні 20 років було зафіксовано зростання зайнятості, хоча рівень безробіття залишався доволі високим. На думку фахівців, проблема зайнятості в Західній Європі обумовлена двома причинами: по-перше, розвинутою системою соціальних гарантій, що спонукає безробітних залишатися у такому статусі; по-друге, застарілою системою нормативно-правових і законодавчих обмежень, які стримують здійснення підприємницької діяльності<sup>55</sup>. Дані про рівень безробіття у кількох європейських країн наведено у таблиці 4.11.

<sup>52</sup> Дем'яненко В. В. Людський капітал в Україні в контексті постіндустріального розвитку / Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. – С. 255.

<sup>53</sup> Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 354.

<sup>54</sup> Там само, с. 528–529; 532–533.

<sup>55</sup> Друзик Я. С. Мировая экономика на финише века. — Мн.: Экономпресс, 1997. — С. 69.

Таблиця 4.11

## Рівень безробіття у ряді країн ЄС та в Україні, (%)

Країни	Роки		
	1995	2000	2006
Бельгія	9,7	6,9	8,2
Греція	9,2	11,2	8,9
Данія	6,7	4,3	3,9
Іспанія	18,4	11,1	8,5
Італія	11,2	10,1	6,8
Люксембург	2,9	2,3	4,7
Нідерланди	6,6	2,8	3,9
Німеччина	8,0	7,2	8,4
Португалія	7,3	4,0	7,7
Сполучене Королівство	8,5	5,3	5,3
Франція	11,1	9,1	9,4
....			
Для порівняння: Україна	5,6	11,6	6,8

\*Джерело: складено на основі: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 536–537.

Аналіз даних табл. 4.11 показує, що країни ЄС відрізняються за тенденціями на внутрішніх ринках робочої сили: значна кількість країн досягла скорочення частки безробітного населення, однак в Німеччині, Португалії та Люксембурзі за період 1995–2006 рр. рівень безробіття зріс (табл. 4.11). В країнах-нових членах ЄС теж спостерігаються різновекторні тенденції на ринку робочої сили, хоча переважаючою була тенденція скорочення безробіття. Зокрема, в Болгарії за 2000–2006 рр. рівень безробіття скоротився з 16,4 до 9,0%, Естонії – з 12,8 до 5,9%, Латвії – з 13,7 до 6,8%, Литві – з 16,4 до 5,6%, Польщі – з 16,1 до 13,8%, Словаччині – з 18,8 до 13,4%, Словенії – з 6,7 до 6,0%, Чехії – з 8,7 до 7,1%. З іншого боку, за цей період рівень безробіття зріс в Угорщині з 6,4 до 7,5%, а в Румунії – з 7,2 до 7,3%<sup>56</sup>.

В Україні, незважаючи на високий рівень пропозиції робочої сили, вдалося подолати тенденцію скорочення попиту на неї. Потреба підприємств в персоналі на заміщення вільних робочих місць в 2000 р. становила 50,7 тис. осіб, у 2001 р. – 68,2 тис. осіб, у 2002 р. – 96,9 тис. осіб, у 2003 р. – 123,9 тис. осіб, тоді як коефіцієнт навантаження на одну робочу вакансію у 2000 р. становив 24, у 2001 р. – 17, у 2002 р. – 11, а у 2003 р. – вже 9<sup>57</sup>. Це означає, що ситуація на ринку робочої сили в Україні помітно поліпшується.

<sup>56</sup> Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 536–537.

<sup>57</sup> Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003. – С. 423; Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К.: Техніка, 2002. – С. 377.

Особливість ринку робочої сили України – **приховане безробіття**. Хоча кількість працівників, які упродовж останнього десятиліття перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості, постійно скорочувалася, цю специфічну рису вітчизняного ринку робочої сили повністю усунути не вдалося. Так, упродовж 2000–2002 рр. частка штатних працівників, які перебували в адміністративних відпустках, скоротилася з 16,1 до 5,1%, а тих, хто працював у режимі неповного робочого дня (тижня) – з 13,3 до 12,4%<sup>58</sup>. Якщо врахувати, що згадані категорії працівників лише формально вважалися зайнятими на підприємствах, що не могли працювати на повну потужність без перегляду стратегії і структури, або виробляли продукцію, яка не мала попиту, то реальний рівень безробіття у цей період можна вважати вищим. У 2006 р. значення цих показників суттєво зменшилося: за даними Держкомстату України – відповідно 1,18% і 5,36%<sup>59</sup>.

Проведені дослідження показали, що приховане безробіття характерне для підприємств усіх форм власності, і рівень використання робочого часу не залежить від форми власності суб'єкта господарювання. Це дає змогу стверджувати, що **процеси роздержавлення, акціонування не стимулювали оптимізації кількісно-якісних параметрів персоналу підприємств, що є однією з підстав стверджувати про деформованість конкурентних відносин на ринку робочої сили**. Соціологічні дослідження показали: найбільша частка людей, що потрапили в цю ситуацію, вважали, що навіть такий варіант зайнятості забезпечує їм певний дохід, тобто вони не бачать можливості знайти інше місце роботи (43%), інші пояснюють таку поведінку звичкою (12,5%) або наближенням пенсії (9,5%)<sup>60</sup>. Практика показує, що деформація традиційних мотиваційних цінностей обумовлюється в Україні наслідками гострої економічної кризи. У цьому контексті безпрецедентний приклад багаторічної боротьби працівників вітчизняних підприємств за своєчасне сплату заробітної платні (або погашення заборгованості), тоді як в усьому світі наймані працівники традиційно виступають за підвищення заробітної платні, створення додаткових соціальних гарантій тощо.

Перебудова структури офіційної статистичної інформації дає змогу аналізувати лише використання фонду робочого часу найманих працівників, і за 2006 р. таке дослідження показало: в середньому за всіма видами економічної діяльності неявки на роботу з поважних причин і втрати робочого часу на одного працівника становили усього 250 год. в загальному

<sup>58</sup> Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003. – С. 441.

<sup>59</sup> Розраховано за: Праця України 2006: Стат. зб. / Держ. комітет статистики України: № 09/4-18/242 від 18.07.2007 р. – С. 63; 105.

<sup>60</sup> Лібанова Е. Про деякі проблеми ринку праці в Україні // Праця і зарплата. – 1997. – № 5. – С. 12.



фонді робочого часу одного працівника (13,01%), а в промисловості такі цифри становлять відповідно 304 год. і 15,32%<sup>61</sup>. За такими показниками, ймовірно, можна частково оцінювати рівень прихованого безробіття.

Для вітчизняного ринку робочої сили характерні й такі явища, як **самозабезпечення і вторинна зайнятість**<sup>62</sup>, що тривалий час виявляється, головним чином, в розвитку «човникової» торгівлі, формуванні зовнішніх міграційних процесів, які мають яскраво виражену сезонність. Прикладом цього явища можна вважати також розвиток різноманітних видів незареєстрованої діяльності. Несприятлива економічна ситуація в Україні призводить до істотного демографічного тиску з боку розвинених країн, які проводять імміграційну політику щодо відтоку з України робочої сили, що має значний науковий і професійний потенціал.

Розвиток процесів глобалізації неминуче вимагає від України вироблення такої державної політики, зокрема кадрової, яка змогла б реалізувати позитивні для України чинники глобалізації. Наприклад, для зменшення впливу несприятливих економічних умов (зокрема у швейній галузі) упродовж багатьох років широко використовувалися механізми організації виробництва на основі операцій з давальницькою сировиною. Така співпраця для іноземних партнерів у якості основної переваги висувала використання дешевої робочої сили, а для української сторони – забезпечення зайнятості населення. Іншими ж позитивними моментами для українських швейних підприємств були: завантаження устаткування, отримання сировини, безперервність виробництва, надходження в іноземній валюті, збут продукції, набуття досвіду та ін. Однак певні зрушення в економіці України, пов'язані з підвищенням вартості товару «робоча сила», позбавили іноземних партнерів основного чинника привабливості українського ринку – дешевої робочої сили, що призводить останнім часом до суттєвого скорочення такої форми партнерства.

Варто погодитися з точкою зору В. В. Дем'яненка, який наголошує, що **Україна в майбутньому практично не матиме такого фактора розвитку, як приріст населення і приріст зайнятих в економіці**, тому всі проблеми зростання і соціальних витрат повинна вирішувати тільки за рахунок зростання продуктивності праці, що вимагає великих інвестицій в людський і фізичний капітал<sup>63</sup>. Разом з тим, порівняння показників проду-

<sup>61</sup> Розраховано за: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 382.

<sup>62</sup> Тарнавська Н. Формування кадрової політики вітчизняних у світлі тенденцій європейського ринку праці // Матеріали третьої міжнародної наукової конференції «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально-економічні аспекти» 14-16 вересня 1998р., Ялта-Форос, 1998. – С. 198–204.

<sup>63</sup> Дем'яненко В. В. Людський капітал в контексті постіндустріального розвитку / Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. – С. 257.

ктивності та оплати праці в Україні і розвинутих країнах дає змогу зробити висновок, що за існуючих співвідношень (табл. 4.12) відтік робочої сили існуватиме ще тривалий період часу.

Таблиця 4.12

**Порівняння продуктивності і оплати праці в Україні і країнах Великої сімки (Україна = 1,0 раз)**

Країна	Співвідношення продуктивності праці*		Співвідношення оплати за 1 годину праці		Додатково: вартість 1 години праці (дол. США), Україна – 44 центи (2001 р.)
	в дол. США	за ПКС	в дол. США	за ПКС**	
США	33,9	8,4	37,3	9,0	16,4
Німеччина	30,7	6,7	56,8	13,8	25,0
Франція	32,3	7,6	35,2	8,5	15,5
Японія	30,3	6,1	37,3	7,3	16,4

\*За виробленим ВВП у розрахунку на одного зайнятого в економіці.

\*\*Розраховано за співвідношенням ВВП України у 1999 р. в дол. США за курсом НБУ и паритетом купівельної спроможності.

Джерело: Дем'яненко В. В. Людський капітал в контексті постіндустріального розвитку / Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозув.; Фенікс, 2003. – С. 258.

За час трансформаційних процесів **в Україні відбулося різке розшарування суспільства за рівнем доходів**. Якщо орієнтуватися на світовий досвід, то найбільша відмінність у доходах працівників підприємств характерна для США, де дохід президента компанії може перевищувати заробіток робітника більш ніж у 100 разів. У Німеччині середній діапазон доходів становить 20–25 разів, в Японії – 15–20 разів<sup>64</sup>. Фахівці Інституту економічного прогнозування НАН України підраховували, що співвідношення рівнів добробуту найзаможнішої частини населення і найменш забезпечених громадян становить до 12–15 разів при бажаному для України розкиді доходів не більше 1 : (4–5)<sup>65</sup>. Більшість фахівців вважають, що чим нижчий рівень життя в країні, тим меншим повинен бути діапазон відмінностей в оплаті праці.

**2. Зміна структури робочої сили.** Тривалий час в країнах ЄС, а останнім часом і в Україні, спостерігаються зміни у співвідношенні попиту і пропозиції на окремих сегментах ринку робочої сили (за професійно-кваліфікаційними, галузевими та іншими ознаками). Стійкою тенденцією є зростання частки висококваліфікованих кадрів у структурі трудових ресурсів, підвищення ролі розумової праці в економічному

<sup>64</sup> Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – С. 224.

<sup>65</sup> Геєць В. М., Кваснюк Б. Є. Трансформаційні перетворення // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С. 45.

розвитку. Ринок складної, кваліфікованої робочої сили характеризується високим рівнем забезпеченості робочими місцями. Для цього сегменту ринку характерна функціональна гнучкість, високий рівень захищеності. Інший сегмент ринку робочої сили охоплює кадри низької та середньої кваліфікації, а також працівників, яких було скорочено (або які підлягали скороченню) через реструктуризацію підприємств, тимчасово зайнятих, безробітних.

У цьому контексті варто наголосити, що у 2000 р. частка групи «найпростіші професії» у загальній кількості громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, становила 11,80% (142,2 тис. осіб у загальній кількості 1204,6 тис. осіб), а у 2006 р. частка цієї групи становила вже 27,57% (215,3 тис. осіб у загальній кількості 780,9 тис. осіб). Частка ж групи «кваліфіковані робітники з інструментом» у загальній кількості громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, за цей період скоротилася з 19,57% до 10,18%<sup>66</sup>. Отже, в результаті економічного зростання упродовж останніх років вдалося подолати загрозу масового безробіття, і **нині в Україні відчувається дефіцит кваліфікованої робочої сили у багатьох сферах економічної діяльності.**

Зміна попиту на ринку робочої сили ставить проблему формування (перегляду) концепції підготовки та перепідготовки кадрів. За даними європейських експертів, упродовж останніх 10 років виникло не менш як 250 нових професій<sup>67</sup>. Дослідники цієї проблеми в країнах ЄС стверджують, що «найбільше шансів буде мати той, хто отримав найбільше професій. Таке поняття, як «вузька спеціалізація» в університетах, негативно вплине на шанси майбутнього претендента на робоче місце. Тому експерти рекомендують: отримуйте якомога ширшу освіту, оскільки вже в недалекому майбутньому зміна професійної ролі і виду занять буде найпоширенішою справою»<sup>68</sup>. У світлі цієї тенденції в Україні потребують перегляду концептуальні засади підготовки фахівців для різних сфер діяльності, виходячи з перспектив структурних зрушень в економіці. При цьому чітко окреслюється проблема доцільності формування «диверсифікованого працівника».

**3. Посилення конкуренції на ринку кваліфікованої робочої сили.** Для міжнародного ринку робочої сили характерною стала тенденція до посилення конкуренції за найцінніші кадри, які є гостродефіцитними в результаті виникнення нових технологій, структурних перетворень тощо. Наприклад, новий закон про імміграцію, прийнятий в США в 1996 р., суттєво розширив квоти для іммігрантів, але одночасно підви-

<sup>66</sup> Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К. Консультант, 2007. – С. 367; Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К. Техніка, 2002. – С. 377.

<sup>67</sup> Персонал // 1995. — №4. — С. 27.

<sup>68</sup> Шпаков Ю. Профессия 2000 года: производитель советов // Персонал. – 1995. – № 4. – С. 53.

щив вимоги до їхніх професійних характеристик. Подібні тенденції спостерігаються й на ринку робочої сили ЄС.

Новітні процеси структурної перебудови економіки в країнах ЄС та в Україні ставлять проблему пошуку, підготовки, перепідготовки та мотивації певних категорій працівників, що визначатимуть, з одного боку, стратегічні напрямки діяльності, а з іншого – матимуть потенціал для створення конкурентоспроможної продукції. У нинішній ситуації для України гострою вважається проблема підготовки фахівців-управлінців нового типу. Практика свідчить, що економічні перетворення в країні часто гальмуються внаслідок нестачі кваліфікованих, ініціативних, творчих працівників апарату управління. До такого ж висновку доходять і зарубіжні експерти. Поряд з тим варто зазначити, що в Україні упродовж 2002–2006 рр. кількість осіб, які навчалися нових професій, зросла незначно: з 285,5 до 302,6 тис. (відповідно 2,3 і 2,6% від облікової кількості штатних працівників)<sup>69</sup>. Крім того, **в Україні потребує принципового перегляду система професійно-технічної освіти, яка втратила своє колишнє пріоритетне значення при підготовці робітничих кадрів.** У вищій школі це питання вже втрачає свою гостроту, оскільки і структура навчальних планів, і структура дисциплін, і практична підготовка фахівців сьогодні в основному відповідає міжнародним стандартам, особливо після підписання Україною Болонської конвенції.

Зростання конкуренції за найцінніші кадри породжує проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили, під якою, як було зазначено у розд. 2, найчастіше розуміють сукупність наданих працівникові умов (вигод), що позитивно відрізняють дане підприємство від аналогічних підприємств або сфер діяльності, де може реалізувати свій потенціал даний працівник. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили – це його здатність бути вибраним як місце роботи. У цьому контексті актуальною проблемою є формування ефективної системи винагород, і більшість таких систем, що використовуються на підприємствах розвинутих країн, розглядаються як know-how і не публікуються в пресі, оскільки цей аспект діяльності вважається конфіденційною інформацією.

**4. Зростання освітнього рівня робочої сили.** Число фахівців з вищою і середньою професійною освітою на 1000 працівників в Німеччині становить 190 осіб, у Франції – 220, у Японії – 230, у США – 360, в Україні – 336. Контрастні на цьому фоні є показники вартості робочої сили з розрахунку на 1 годину робочого часу: в Німеччині – 25 дол. США, в Японії – 16 дол. США, у Франції – 15,5 дол. США, у

<sup>69</sup> Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003. – С. 439; Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 379.

Південній Кореї – 7,5 дол. США, а в Україні – 0,43 дол. США<sup>70</sup>. Аналіз структури кадрів вищої кваліфікації в Україні подано у табл. 4.13.

Аналіз даних Держкомітету статистики України показує, що кількість працівників вищої кваліфікації зростає: за період з 1995 р. по 2006 р. кількість докторів наук збільшилася з 9759 до 12488 (на 27,96%), а кандидатів наук – з 57610 до 71893 (на 24,79%). Разом з тим розраховані автором показники (табл. 4.13) свідчать, що частка докторів наук віком понад 60 років зросла з 36,86% у 1995 р. до 51,86% у 2006 р., і темп зростання цих категорій науковців перевищує аналогічні показники за іншими віковими категоріями. Вивчення темпів зростання кількості кандидатів наук у віці понад 60 років також приводить до невтішних висновків: **в Україні відсутня конкурентоспроможна мотиваційна система формування наукової еліти суспільства**. Хоча Держкомітет статистики України надає дуже низькі показники щодо виїзду науковців вищої кваліфікації за межі України, ці цифри вимагають доповнення за рахунок тих докторів наук, які, будучи громадянами України, систематично (упродовж багатьох років) займаються педагогічною і науковою діяльністю за кордоном (із західного регіону – в Польщі, зі східного – в Росії).

Таблиця 4.13

### Зміна структури і темпів зростання наукових кадрів вищої кваліфікації в Україні\*

	Фахівці з науковим ступенем							
	доктора наук				кандидата наук			
	частка у загальній кількості, %			темп зростання, 2006/1995	частка у загальній кількості, %			темп зростання, 2001/1995
	1995	2001	2006		1995	2001	2006	
Всього, у тому числі у віці, років:	100,00	100,00	100,0	х	100,00	100,00	100,0	х
до 30	0,01	0,01	0,01	1,00	1,92	3,60	6,20	4,03
31 – 40	2,77	2,08	1,90	0,88	19,90	15,51	19,05	1,19
41 – 50	18,71	15,56	14,17	0,97	30,25	27,41	23,28	0,96
51 – 55	14,97	16,32	13,92	1,19	13,89	16,38	13,02	1,17
56 – 60	26,68	14,27	18,14	0,87	21,00	10,88	13,49	0,80
61 – 70	27,37	37,25	34,04	1,59	11,26	22,15	19,42	2,15
71 і старшому	9,49	14,51	17,82	2,40	1,78	4,07	5,54	3,87

\*Джерело: розраховано на основі: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 316.

<sup>70</sup> Дорогунцов С., Куценко В. Освітня сфера в інформаційному суспільстві // Вісник НАНУ. – 2002. – № 11. – С. 6–7; Паламарчук В. Соціально-політичні перетворення та становлення середнього класу в Україні // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 8. – С. 38.

За даними анонімного анкетного опитування, серед емігрантів з України особи з вищою освітою становлять 36,7% нелегальних мігрантів, з середнім спеціальним – 26,7%, незавершеною вищою освітою – 13,3%<sup>71</sup>.

Підготовка кадрів різного рівня кваліфікації здійснюється в Україні широко розгалуженою системою навчальних закладів (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

**Кількість осіб, які навчалися у вищих навчальних закладах  
(на початок навчального року, тис. осіб)**

	1990/91	1995/96	2000/01	2004/05	2006/07
Усього	1638	1541	1931	2109	2787
У вищих навчальних закладах I–II рівнів акредитації	757	618	528	548	468
III–IV рівнів акредитації	881	923	1403	2027	2319
У розрахунку на 10 тис. населення: У вищих навчальних закладах I–II рівнів акредитації	146	120	107	116	100
III–IV рівнів акредитації	170	180	285	429	497

\*Джерело: складено на основі: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 438.

З табл. 4.14 видно загалом позитивні тенденції у підготовці кадрів упродовж останніх років, проте, за деякими песимістичними прогнозами, у найближчому майбутньому половину вищих навчальних закладів України буде закрито через скорочення чисельності населення (зокрема шкільного віку) і потрапляння України, внаслідок цього, до «демографічної ями». Тенденція скорочення кількості осіб, які навчалися у вищих навчальних закладах I–II рівнів акредитації (табл. 4.14) підтверджує ці прогнозні оцінки.

**5. Зростання темпів нелегальної міграції.** Дослідження офіційних статистичних даних показують, що міграція трудових ресурсів в межах України упродовж 2002–2006 рр. змінювалася неістотно: з 14,9 до 15,4 особи на 1000 наявного населення. Показники ж міждержавної міграції дещо інші: у 2002 р. – 0,9 прибулого і 1,6 вибулого на 1000 наявного населення, тоді як у 2006 р. – 1,0 прибулого і 0,7 вибулого на 1000 наявного населення<sup>72</sup>. Отже, за офіційними даними, кількість вибулих

<sup>71</sup> Пархоменко В. Д., Гончаренко А. П., Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення науково-технологічного і інноваційного розвитку // Рынок технологий: Проблемы и пути решения. – К.: УкрІНТІ, 2002. – С. 18.

<sup>72</sup> Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003. – С. 400; Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 345.

має тенденцію до скорочення, що не можна вважати об'єктивним висновком за багатьма обставинами: по-перше, за оцінками експертів, реальні значення цих показників значно вищі, а неофіційні оцінки мають значні (у окремих випадках – на порядок) коливання, по-друге – значна частка трудових мігрантів, не маючи легального статусу, залишаються в країнах ЄС упродовж років.

Дані про світові міграційні потоки подано у табл. 4.15.

Таблиця 4.15

**Країни перебування основної кількості мігрантів**

Країна	Кількість мігрантів, млн. осіб	Частка від загальної кількості мігрантів, %
Усього, у тому числі	191,0	100,0
1. США	38,4	20,2
2. Росія	12,1	6,4
3. Німеччина	10,1	5,3
4. Україна	6,8	3,6
5. Франція	6,5	3,4
6. Саудівська Аравія	6,4	3,3
7. Канада	6,1	3,2
8. Індія	5,7	3,0
9. Великобританія	5,4	2,8
10. Іспанія	4,8	2,5
11. Австралія	4,1	2,2
12. Пакистан	3,3	1,7
13. ОАЕ	3,2	1,7
14. Гонконг	3,0	1,6
15. Ізраїль	2,7	1,4
16. Італія	2,5	1,3
17. Казахстан	2,5	1,3
18. Кот-д'Івуар	2,4	1,2

\*Джерело: Коментарі. – 2007. – № 06 (66). – С. 21.

Відмінності у рівні економічного розвитку ЄС і України, а також наслідки гострої економічної кризи в Україні, незважаючи на несприятливу загалом демографічну ситуацію в Європі, формують міграційні потоки з України до ЄС. **Наша держава сьогодні перетворилася на потужного експортера робочої сили, що потребує принципового перегляду державної міграційної політики.** При цьому варто враховувати, що **міграційні потоки з України характеризуються спонтанністю і, як наслідок, високим рівнем невизначеності, неорганізованості і неконтрольованості.** Однак трудова міграція має для України не лише негативні наслідки. До позитивних моментів варто віднести послаблення умов безробіття, набуття мігрантами знань і досвіду з подальшою можливістю самозабезпечення або ство-

рення додаткових робочих місць в Україні, формування додаткового джерела валютних надходжень.

За даними Інституту народознавства НАН України, близько 20% всього працездатного населення України працює за кордоном, і українська трудова міграція сьогодні становить 4,5 млн. осіб. Країни з найвищою кількістю трудових мігрантів з України подано у табл. 4.16.

Таблиця 4.16

### Трудова міграція з України

Країна	Число трудових мігрантів з України, за станом на початок 2008 р. (тис. осіб)
1. Росія	2 000 000
2. США	500 000
3. Італія	500 000
4. Польща	450 000
5. Німеччина	300 000
6. Іспанія	250 000
7. Чехія	150 000
8. Греція	75 000
9. Португалія	75 000
10. Великобританія	70 000
11. Словаччина	60 000
12. Угорщина	40 000
13. Нідерланди	40 000
14. Туреччина	20 000
15. Норвегія	15 000

\*Джерело: складено автором за даними Ukrainian Media Service // <http://www.mediareform.com.ua>.

Перегляд державної кадрової політики України необхідно здійснювати на основі норм і стандартів, вироблених міжнародною практикою регулювання трудової міграції і закріплених у відповідних документах, тим самим визначаючи і забезпечуючи пріоритет норм міжнародного права. Сьогодні значна кількість міжнародних організацій займається вирішенням проблем, пов'язаних з міграційними процесами. Відповідно до Програми дій, прийнятої у 1976 р. на Всесвітній конференції з питань зайнятості в рамках МОП, організація набору робочої сили повинна здійснюватися через дво- або багатосторонні угоди, розроблені на основі вивчення економічних і соціальних потреб країн-експортерів та імпортерів робочої сили.

Наприклад, Конвенція МОП (№ 143, 1975 р.) «Про зловживання в галузі міграції і про забезпечення трудящим-мігрантам рівних можливостей і ставлення» передбачає визнання державами, що ратифікували цей документ, рівність у ставленні до мігрантів незалежно від їх національності, раси, релігії, статі тощо (розділ 1 «Зловживання в галузі



міграції», розділ 2 «Рівність можливостей і ставлення» та інші). Згадана Конвенція також передбачає необхідність письмового оформлення трудових контрактів і забезпечення права трудящих-мігрантів на отримання цих документів з визначенням термінів найму, умов і змісту праці, а також рівня її оплати<sup>73</sup>.

Однак практика свідчить, що часто інтереси країн ЄС — імпортерів робочої сили — не збігаються або вступають у суперечність з інтересами України як експортера робочої сили, основні функції якої у цьому контексті — регулювання відтоку і захист інтересів українських мігрантів за кордоном. Однією з причин такої ситуації є те, що переважна частина міграційних потоків з України нелегальна, що створює труднощі для громадян України в отриманні соціальних гарантій за кордоном, належних умов праці та її оплати. Держави-імпортери регулюють трудову міграцію шляхом встановлення відповідних квот, з урахуванням особливостей та тенденцій на ринку робочої сили, однак нелегальна міграція з України ставить перед країнами ЄС завдання розробки додаткових засобів захисту свого ринку від неконтрольованого притоку робочої сили. Така ситуація потребує додаткових зусиль міжнародних організацій, а також укладання міждержавних угод для забезпечення прав і свобод добровільних і вимушених мігрантів, а також виявлення та об'єктивного оцінювання вимушеної міграції.

***Отже, міграційні процеси мають позитивний і негативний вплив на економіку України. До позитивних наслідків міграції робочої сили можна зарахувати<sup>74</sup>:***

- пом'якшення умов і наслідків безробіття;
- створення для країни-експортера робочої сили додаткового джерела надходження валюти;
- придбання мігрантами нових знань і умінь;
- поповнення середнього класу населення (за умов повернення в Україну);
- заснування власної справи, розвиток підприємництва;
- створення нових робочих місць.

***Негативні наслідки міграційних процесів для України такі:***

- бажання емігрантів приховати отримувані доходи;
- «відтік мізків»;

<sup>73</sup> Международная организация труда. Конвенции и рекомендации, приняты Международной конференцией труда с 1967 года. — Женева: Международное бюро труда, 1983. — С. 131–138.

<sup>74</sup> Lilija Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Zu den Wechselbeziehungen zwischen den Arbeitsmärkten der erweiterten Europäischen Union und der Ukraine // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWVWW). — Berlin, Oktober 2004, S. 33.

- тенденція зростання споживання за кордоном зароблених засобів;
- втрата частиною мігрантів кваліфікації (при роботі за кордоном не за фахом);
- негнучка і демотивуюча система оподаткування, яка спонукає мігрантів переправляти до України значні суми валюти нелегальним шляхом. Одним з наслідків таких валютних надходжень до країни став бум на ринку нерухомості, оскільки населення, не довіряючи вітчизняній банківській системі, вкладає кошти в купівлю житла.

Разом з тим, за існуючими оцінками, у розрахунку на душу населення природно-ресурсний потенціал України в 1,5–2,0 разу перевищує ресурсний потенціал США, в 4 рази – Німеччині, в 12–15 разів Японії<sup>75</sup>. Розрахунки довготермінових прогнозів економічного розвитку України, проведені в Інституті економічного прогнозування НАН України на період 2001–2050 рр., показують, що при оптимістичному сценарії економічного розвитку України середньорічні темпи приросту ВВП становитимуть 5,9% і ВВП за весь період збільшиться в 17,7 разу; помірний сценарій розвитку економіки України передбачає середньорічні темпи приросту ВВП обсягом 4% і зростання ВВП в 7,2 разу; при песимістичному прогнозі ці цифри становитимуть, відповідно, 2,5% і 3,4 разу<sup>76</sup>. Досягнення найвищих темпів зростання можливе при реалізації інноваційної моделі розвитку.

Ці ж дослідження дали змогу визначити основним стратегічним завданням на 2003–2010 рр. відновлення основних показників людського розвитку, насамперед – до рівня 1990 р., шляхом підвищення зайнятості, оплати праці, збільшення витрат на освіту, культуру, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, зменшення екологічної небезпеки і рівня розшарування населення, насамперед – через мотивацію до високопродуктивної праці і громадянської відповідальності. Одночасно це повинно розширити соціальну базу реформ і зменшити відтік найбільш перспективної робочої сили за кордон. На другому етапі (2010–2020 рр.) суспільством повинна ставитися мета вирівнювання показників людського розвитку відповідно до країн Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), а за деякими показниками науково-

<sup>75</sup> Transition: The first Ten Years, Analysis and Lessons for Eastern Europe and the Former Soviet Union. – Washington: TheWorld Bank, DS/ – 2002.

<sup>76</sup> Геєць В. М. Сценарії та прогнози довгострокового розвитку економіки України // Економіка України: стратегія і політика довготермінового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С. 124–131.

технічного розвитку, можливо, й випередження, оскільки за цими складовими розвитку Україна не має значного відставання<sup>77</sup>.

**Вітчизняний ринок робочої сили характеризується слабким розвитком суб'єктів інфраструктури.** Дослідження процесу функціонування Державної служби зайнятості, створеної у 1990 р., засвідчують її неспроможність повною мірою реагувати на зміни, що відбуваються на ринку робочої сили. Нині служби зайнятості не спроможні проводити активні маркетингові дослідження, організовувати підготовку і перепідготовку кадрів відповідно до нових потреб ринку, забезпечувати населення достовірною інформацією про ситуацію на ринку робочої сили, сприяти створенню нових робочих місць тощо. З іншого боку, чисельні приватні посередницькі фірми, які займаються працевлаштуванням українських громадян за кордоном, часто займаються недобросовісною діяльністю, приховуючи або свідомо фальсифікуючи інформацію про зміст і умови їх діяльності за кордоном. Слабкий рівень розвитку інфраструктури ринку робочої сили, відсутність традицій посередницької діяльності та інші фактори призводять до того, що значна частина мігрантів, не дотримавшись процедури оформлення угоди щодо найму, не в змозі відстоювати належні умови та рівень оплати праці, які часто бувають кабальними. Це потребує перегляду системи і процедури ліцензування таких видів діяльності<sup>78</sup>.

Отже, недоліки процесу становлення і функціонування ринку робочої сили в Україні обумовлюються багатьма причинно-наслідковими зв'язками, результатом яких є відсутність цілеспрямованої політики формування висококонкурентних галузей та виробництв (або окремих етапів інноваційного процесу, що формують конкурентоспроможність економіки), недооцінка проблеми створення нових робочих місць, реструктуризації і диверсифікації неперспективних виробництв. Тому ситуацію, що склалася на ринку робочої сили України, не можна вважати об'єктом цілеспрямованого державного регулювання; вона формується у процесі стихійного пристосування підприємств (роботодавців) і найманих працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств.

**Для вирішення кадрової проблеми у світлі формування сприятливого конкурентного середовища з урахуванням основних тенденцій ринку робочої сили в Україні необхідно реалізувати такі стратегічні і тактичні заходи:**

---

<sup>77</sup> Геєць В. М., Кваснюк Б. Є. Трансформаційні перетворення // Економіка України: Стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Геєця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С. 43.

<sup>78</sup> Тарнавська Н. Формування кадрової політики вітчизняних у світлі тенденцій європейського ринку праці // Матеріали третьої міжнародної наукової конференції „Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально-економічні аспекти“ 14-16 вересня 1998 р. – ЯлтаФорос, 1998. – С. 202–203.

## 1. На рівні держави:

- розроблення і впровадження інноваційної моделі розвитку як пріоритетного чинника зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і формування позитивних тенденцій на ринку робочої сили;
- гармонізація кадрової, інноваційної та конкурентної політики;
- активізація процесу структурної перебудови економіки в межах інноваційної моделі розвитку і забезпечення сприятливих умов для формування конкурентоспроможних галузей (підгалузей, етапів інноваційного процесу) з метою створення стабільних робочих місць;
- адаптація організаційно-економічного механізму регулювання процесів вивільнення і працевлаштування робочої сили до норм міжнародного права;
- перегляд процедури ліцензування діяльності щодо найму громадян для роботи за кордоном з метою усунення недобросовісної діяльності посередників на ринку робочої сили;
- перегляд і спрощення процедури створення підприємств з метою самозабезпечення та самореалізації окремих груп населення; створення пріоритетних умов для інвестування в економіку України для осіб, що повертаються з-за кордону, надання їм пільг і забезпечення сприятливих умов для кредитування;
- удосконалення системи підготовки кадрів для різних сфер діяльності, насамперед – професійно-технічної освіти, і докорінне поліпшення профорієнтаційної роботи;
- лібералізація законодавства про вищу освіту, насамперед забезпечення вищого рівня автономії вищих навчальних закладів і розвиток їх прав у наданні освітніх послуг у сфері підготовки фахівців різних рівнів у світлі Болонського процесу;
- суттєве поліпшення технічного, кадрового та фінансового забезпечення служб зайнятості з метою вдосконалення їхньої маркетингової діяльності на ринку робочої сили та підвищення рівня інформованості населення;
- активізація співпраці з міжнародними організаціями, укладання міждержавних дво- і багатосторонніх угод для забезпечення прав і свобод добровільних і вимушених мігрантів, виходячи з рекомендацій і конвенцій МОП, у тому числі чітка регламентація освітніх, вікових і професійних вимог до мігрантів;
- формування кадрової політики в тісному зв'язку з міграційною політикою, особливо у сфері регламентації правил і порядку виїзду громадян України за кордон і захисту їх прав в європейських

країнах, а також усунення негативних наслідків міграційних процесів<sup>79</sup>.

2. На рівні підприємств (суб'єктів господарювання):

- активізація маркетингових досліджень з метою прогнозування структурних зрушень, виявлення нових ринкових можливостей і створення на цій основі нових робочих місць;
- реструктуризація, диверсифікація неконкурентоспроможних, неперспективних підприємств з метою створення стабільних робочих місць;
- формування конкурентоспроможних мотиваційних систем, ефективних систем винагород, особливо в боротьбі за найцінніші кадри.

#### **4.5. Роль фінансового ринку у формуванні конкурентного середовища**

Важливий напрямок дослідження процесів формування і динаміки конкурентного середовища – вивчення його фінансової складової, у тому числі з урахуванням динамізму міжнародного ринку капіталів і процесів його глобалізації.

Нині не існує усталеного, загально визнаного уявлення про передумови і наслідки фінансової глобалізації, і найчастіше під нею розуміють розвиток зв'язків між різними секторами світового господарства шляхом усунення бар'єрів між зовнішніми і внутрішніми фінансовими ринками. Взаємовплив мобільності капіталу і конкурентного середовища держави необхідно вивчати з урахуванням чинників глобалізації фінансових ринків, а саме:

- наявності вільного руху капіталу між країнами;
- лібералізації і дерегулювання фінансових ринків;
- конкуренції і доступу до капіталу і пошук нових можливостей;
- мінливості і нестабільності ринків, особливо в країнах, що розвиваються;
- розвитку інформаційних технологій;
- стандартизації фінансових продуктів;
- фінансових інновацій<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> Lilija Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Zu den Wechselbeziehungen zwischen den Arbeitsmärkten der erweiterten Europäischen Union und der Ukraine // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWVWW). – Berlin, Oktober 2004, S. 33–34.

<sup>80</sup> Киселев А. А. Современные тенденции международных рынков капитала // Вестник ФА. – 1999. – № 4 (12). – С. 2.

Розуміння конкурентного середовища як мегасистеми, де формуються умови функціонування суб'єктів господарювання, потребує урахування розглянутих чинників, які **радикально змінюють можливості доступу до ресурсів, потребують навичок миттєвої реакції менеджменту підприємств на зміну ситуації на фінансовому ринку і володіння технологіями управління ризиками**. Безумовно, реалізація такого підходу суттєво розширює потенціал формування конкурентних переваг на базі **фінансових інновацій**, що підкреслює їх значущість як різновиду управлінських інновацій у забезпеченні успішного функціонування підприємства як економічної (а не лише виробничої) системи. Тому використання згаданих управлінських технологій – принциповий аспект успішності підприємства, передусім – у забезпеченні його гнучкості.

Глобалізація фінансових ринків, основні риси якої все більшою мірою проявляються в Україні, тісно пов'язана із створенням у 80-х роках світової фінансової мережі, яка об'єднала різні країни через основні фінансові центри: в Америці – Нью-Йорк і Чикаго, в Європі – Лондон, Цюрих, Франкфурт-на-Майні, Париж, Амстердам, в Азії – Гонконг, Токіо, Багамські і Кайманові острови, Сінгапур, Бахрейн. Сьогодні у світових фінансових центрах зосереджена найбільша частина світових фінансових активів, до складу яких включається не лише капітал країни базування фінансового центру, але й капітал, залучений з інших регіонів світу. Національні фінансові заклади створили філії в головних фінансових центрах для здійснення функцій позики, кредитування, інвестування і надання інших фінансових послуг.

Узагальнення теоретичних розробок та практики діяльності бізнесових структур засвідчує, що **фінансові ринки мобілізують заощадження та спрямовують їх в інвестиції, сприяють ефективній алокації ресурсів, здійснюють корпоративний контроль через моніторинг підприємств, забезпечують страхові, хеджінгові і торгові послуги, сприяють обмінові товарів і послуг, зменшують інформаційні і трансакційні витрати учасників ринку тощо**. Ці прояви впливу потребують ідентифікації і врахування при побудові конкурентної політики держави та виборі стратегії конкуренції конкретними суб'єктами господарювання.

Поряд з тим дослідженню взаємозв'язків та взаємовпливу міжнародної мобільності капіталу і конкурентного середовища приділяється недостатня увага, хоча існує значна кількість наукових досліджень актуальних аспектів фінансової глобалізації, у тому числі й міжнародної мобільності капіталу. Всесвітньо відомими стали праці М. Обстфелда, А. Тейлора, М. Філдстайна, Ч. Хоріока, К. Френча, Дж. Потерби, які до-

слідили важливі проблеми і парадокси фінансової глобалізації, а серед вітчизняних фінансистів-глобалістів виділяються праці А. С. Гальчинського, Б. В. Губського, Д. Г. Лук'яненка, З. О. Луцишин, А. С. Філіпенка та ін. Поряд з тим багатьох питань, пов'язаних з проявами новітніх тенденцій, що формуються і реалізуються на міжнародних фінансових ринках, особливо стосовно економіки України, не було глибокого вивчено, пояснень і спрогнозовано вплив на економічну політику України в цілому і конкурентної політики зокрема.

Вивчення і узагальнення досвіду діяльності провідних корпорацій і фінансових інституцій показує, що міжнародні фінансові потоки сьогодні можна розглядати як головні індикатори глобалізації фінансових ринків, однак аналіз ряду наукових праць дає змогу констатувати, що оцінка рівня глобалізації залежить від способів вимірювання і оцінки рівня міжнародної мобільності капіталу. Так, у цьому контексті можна звернути увагу на існування точок зору, які суперечать сучасній концепції зростаючої фінансової глобалізації (М. Обстфелд). У науковій літературі описано «парадокс Філдстайна-Хоріока», який суперечить твердженню про зростаючу інтеграцію фінансових ринків і свідчить про низьку міжнародну мобільність капіталу, а також подано розбіжності класичних моделей портфельного інвестування Г. Марковіца і Дж. Тобіна з останніми результатами досліджень структури інвестиційних портфелів провідних країн світу і констатовано, що спостерігається зміщення переваг інвесторів у бік внутрішніх фінансових інструментів на противагу концепції міжнародної диверсифікації інвестиційних портфелів. З іншого боку, значна кількість дослідників зазначає, що використання похідних фінансових інструментів характеризується високими темпами зростання ринку міжнародних операцій з деривативами. Крім того, є достатньо досліджень, які засвідчують, що фінансова глобалізація полягає не лише у зростанні фінансових потоків в їхньому абсолютному виразі, а й у забезпеченні трансферту ризиків, суттєву роль у процесі розподілу і передачі яких відіграють похідні фінансові інструменти.

Науковці виокремлюють **три етапи державної політики заохочення руху капіталу та інтеграції фінансових потоків**:

1. Початковий етап залучення світових фінансових потоків, який передбачає лібералізацію руху капіталу і відкриття секторів національної економіки іноземним інвесторам. У цьому напрямі залучення фінансових потоків обумовлює необхідність не тільки лібералізації руху іноземного капіталу в країну, а й руху національного капіталу за межі держави.

2. Активізація залучення фінансових потоків, що передбачає необхідність для країни активно проводити маркетинг і просування своєї території як місця знаходження транснаціональних корпорацій і надхо-

дження інвестиційних ресурсів. Ця політика пов'язана зі створенням національних агентств стимулювання інвестицій. У цьому контексті доволі важливе створення умов для безповоротності залучення фінансових потоків.

3. Етап насичення фінансовими потоками, який пов'язується з чітким визначенням пропозицій іноземним інвесторам на галузевому і секторальному рівнях національної економіки, з маркетинговим просуванням цілих адміністративно-економічних регіонів і секторів. На цьому етапі гармонізуються вигоди місцезнаходження країни з потребами іноземного інвестора, а також забезпечується подальша інтеграція країни до міжнародної спільноти<sup>81</sup>.

Виходячи з досліджень основних макроекономічних показників розвитку економіки України, а також базуючись на міжнародних рейтингах, рівень розвитку політики заохочення руху капіталу та інтеграції фінансових потоків можна визначити як перехід від першого до другого етапу розвитку.

Ю. Полунєєв, голова Ради конкурентоспроможності України, наголосив, що один з головних напрямів **створення в Україні конкурентоспроможної економіки – вирішення складного, але неймовірно актуального питання – інтеграції у світові й, зокрема, в європейські фінансові ринки**<sup>82</sup>. Поряд з тим узагальнення інвестиційної практики дає змогу зробити висновок, що в економіку України вкладають капітали переважно транснаціональні корпорації (ТНК), які функціонують у легкій і харчовій промисловості, оскільки діяльність у цих галузях порівняно швидко дає прибуток. Отже, основний потік інвестицій здійснюється в низькотехнологічні галузі, до того ж ТНК передають свої технології, не вкладаючи кошти в розробку нових. Аналіз динаміки співвідношення ПІІ до ВВП країни та валових капіталовкладень у ній свідчить про незначний вплив ПІІ на процеси структурних зрушень у вітчизняній економіці: реструктуризацію економіки, технологічне оновлення виробництва, подолання залежності від імпорту. Такий характер діяльності властивий не тільки ТНК, які походять з розвинутих країн: великі російські нафтопереробні та металургійні компанії також реалізують в Україні свої геоекономічні цілі.

Зарубіжні і вітчизняні науковці доводять, що **нині формується неефективна модель інтеграції національної економіки у світове господарство, що виявляється насамперед у консервації неефективної структури економіки**.

Сьогодні Україна займає незадовільні місця у всіх міжнародних рейтингах за показниками ризику, якості бізнесового середовища та ін-

<sup>81</sup> Резнікова Н. Рух фінансових потоків і загрози валютних криз в Україні // [www.business.if.ua](http://www.business.if.ua).

<sup>82</sup> Полунєєв Ю. Quo vadis, Україно? // Дзеркало тижня. – 2003. – № 43 (468) // [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua)



вестиційного клімату, рівня розвитку інфраструктури і корупції. Така загальна картина протягом тривалого часу стримувала іноземних інвесторів від розгортання діяльності в Україні, тому рівень прямих іноземних інвестицій в Україні у розрахунку на душу населення залишається одним із найнижчих у Східній Європі<sup>83</sup>. Поряд з тим впродовж багатьох років спостерігається стійка тенденція зростання обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України, що свідчить про зростання привабливості окремих сфер бізнесу і регіонів.

Результати міжнародних порівнянь основних показників структурних і організаційних перетворень у фінансовій системі постсоціалістичних країн подано у табл. 4.17.

Аналіз даних табл. 4.17 засвідчує різні рівні розвитку фінансової системи постсоціалістичних країн, однак на фоні нових членів ЄС узагальнюючі показники реформування банківської системи і небанківських фінансових організацій України підтверджують низький рівень розвитку вітчизняної фінансової системи. У табл. 4.18 подано інформацію, яка дає змогу проаналізувати динаміку показників, що характеризують розвиток фінансової системи України.

Таблиця 4.17

**Показники структурних і організаційних перетворень у фінансовій системі постсоціалістичних країн (станом на початок 2006 р.)**

Країна	Частка активів, які належать державним банкам, %	Частка активів, які належать іноземним банкам, %	Капіталізація фондового ринку, %	Обсяг операцій на фондовому ринку, % від капіталізації ринку	Реформування банківської системи (індекс ЄБРР)*	Реформування небанківських фінансових організацій (індекс ЄБРР)*
1	2	3	4	5	6	7
Албанія	7,7	92,3	відс.	відс.	2,7	1,7
Азербайджан	55,2	6,6	відс.	відс.	2,3	1,7
Білорусія	75,2	16,2	відс.	відс.	1,7	2,0
Болгарія	1,7	74,5	20,1	35,2	3,7	2,3
Боснія і Герцеговина	3,6	90,9	відс.	відс.	2,7	1,7
Вірменія	0,0	48,7	0,9	3,6	2,7	2,0
Грузія	0,0	відс.	5,5	13,6	2,7	1,7
Естонія	0,0	99,4	25,3	51,1	4,0	3,3
Казахстан	3,1	7,3	18,9	14,9	3,0	2,3
Киргизія	4,8	73,6	1,7	відс.	2,3	2,0
Латвія	4,3	57,9	16,8	4,6	3,7	3,0
Литва	0,0	91,7	31,8	10,1	3,7	3,0
Македонія	1,6	51,3	11,4	18,3	2,7	2,0

<sup>83</sup> Розвиток внутрішніх ринків в Україні: добробут завдяки конкуренції. – К.: Альфа-Принт, 2003. – С. 5.

Продовження табл. 4.17

1	2	3	4	5	6	7
Молдова	19,3	19,6	відс.	5,9	2,7	2,0
Монголія	відс.	відс.	2,5	6,1	2,3	2,0
Польща	21,5	74,2	31,3	36,3	3,7	3,7
Росія	відс.	відс.	71,9	39,0	2,3	2,7
Румунія	6,5	59,2	22,3	21,0	3,0	2,0
Сербія	23,9	66,0	24,0	відс.	2,7	2,0
Словаччина	1,1	97,3	9,5	1,6	3,7	2,7
Словенія	12,0	22,6	23,5	9,0	3,3	2,7
Таджикистан	9,7	8,9	відс.	відс.	2,0	1,0
Туркменістан	відс.	відс.	відс.	відс.	1,0	1,0
Угорщина	7,0	82,6	31,9	78,0	4,0	4,0
Узбекистан	відс.	відс.	0,3	відс.	1,7	2,0
Україна	9,4	21,3	31,3	3,6	2,7	2,3
Хорватія	3,4	91,2	35,2	6,7	4,0	2,7
Чехія	2,5	84,4	31,9	118,6	4,0	3,7
Чорногорія	5,1	87,7	відс.	відс.	2,3	1,7

\*Примітка: оцінювання за п'ятибальною шкалою, як і при оцінюванні конкурентної політики, процесів приватизації і реструктуризації у розділі 3.

Джерело: складено автором на основі: Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ. Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/pubs/econo/6520k.pdf](http://www.ebrd.com/pubs/econo/6520k.pdf).

Таблиця 4.18

### Показники структурних і організаційних перетворень у фінансовій системі України за 1989–2006 рр.

Роки	Частка активів, які належать державним банкам, %	Частка активів, які належать іноземним банкам, %	Капіталізація фондового ринку, %	Обсяг операцій на фондовому ринку, % від капіталізації ринку	Реформування банківської системи (індекс ЄБРР)*	Реформування небанківських фінансових організацій (індекс ЄБРР)*
1989	відс.	відс.	відс.	відс.	1,0	1,0
1992	відс.	відс.	відс.	відс.	1,0	1,7
1995	відс.	відс.	відс.	відс.	2,0	2,0
1997	13,5	8,2	7,4	відс.	2,0	2,0
1998	13,7	9,2	1,9	10,7	2,0	2,0
1999	12,5	10,5	4,5	8,8	2,0	2,0
2000	11,9	11,1	6,0	20,0	2,0	2,0
2001	11,8	12,1	3,6	13,9	2,0	2,0
2002	12,0	12,3	7,4	14,9	2,3	2,0
2003	9,8	12,1	8,6	2,9	2,3	2,0
2004	8,0	12,1	18,1	2,5	2,3	2,3
2005	9,4	21,3	31,3	3,6	2,7	2,3
2006	відс.	відс.	відс.	відс.	3,0	2,3

\*Примітка: оцінювання за п'ятибальною шкалою, як і при оцінюванні конкурентної політики, процесів приватизації і реструктуризації у розділі 3.

Джерело: складено автором на основі: Доклад о процессе перехода за 2006 год. Процесс перехода и показатели стран СНГ. Европейский банк реконструкции и развития // [www.ebrd.com/pubs/econo/6520k.pdf](http://www.ebrd.com/pubs/econo/6520k.pdf).

Аналіз даних табл. 4.18 показує, що упродовж 1989–2006 рр. узагальнюючі показники ЄБРР щодо оцінювання реформ у фінансовій сфері України характеризують позитивну тенденцію розвитку, а зростання індексу реформування банківської системи впродовж останніх років пов'язується з подальшою лібералізацією валютного режиму (скасування положення про обов'язковий продаж 50% експортної виручки), а також законодавче закріплення розширення свободи діяльності філій іноземних банків. Такі кроки розцінюються як засоби підвищення ефективності банківської системи насамперед на основі розвитку конкурентного середовища. Вступ України до СОТ стимулюватиме подальший розвиток відносин конкуренції у фінансовій системі України, що вплине на процес формування нових можливостей учасників вітчизняного ринку та отримання ними додаткових вигод у конкурентній боротьбі за споживача.

У попередніх своїх дослідженнях автор підкреслює, що **умова залучення іноземних інвестицій – економічне зростання (пожвавлення) та активізація національних інвесторів**<sup>84</sup>, тобто пріоритет у механізмі залучення інвестицій у процесі руху світових фінансових потоків варто віддавати внутрішнім чинникам. Такої ж думки дотримуються й інші дослідники, вказуючи, що саме внутрішні чинники – основний мотиватор припливу іноземного капіталу (стабільність економічного розвитку, політична і позаекономічна стабільність, параметри фінансового ринку, система валютного і грошово-кредитного регулювання тощо)<sup>85</sup>. Дослідження показують, що країни з високою часткою інвестицій у ВВП, низьким рівнем інфляції, стабільним курсом національної валюти залучили найбільший обсяг іноземних інвестицій.

За даними Держкомстату України, обсяг прямих іноземних інвестицій в державу в січні-березні 2006 р. виріс на 12,5%, або на 2,039 млрд. дол. США, і за станом на 1 квітня 2006 р. становить 18,4 млрд. дол. США. Чистий приріст іноземного капіталу становить 875,604 млн. дол. США, у тому числі було вкладено 989,628 млн. дол. США, вилучено – 114,024 млн. дол. США. Першість серед регіонів за обсягом іноземного капіталу утримує м. Київ – 4224 млн., (на 01.04.2006 р. з наростаючим підсумком), далі місця займають Дніпропетровська (1819 млн.) і Донецька (647 млн.) області<sup>86</sup>. Характеристику масштабів іноземного інвестування в Україну подано у табл. 4.19.

<sup>84</sup> Рекомендації і аналітична записка четвертої міжнародної наукової конференції «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти» (13-15 вересня 1999 року, Ялта-Форос), Тернопіль–Франкфурт-на-Майні, 1999. – 80 с.

<sup>85</sup> Резнікова Н. Рух фінансових потоків і загрози валютних криз в Україні // [www.business.if.ua](http://www.business.if.ua).

<sup>86</sup> Де працюють мільярди доларів західних інвестицій // Коментарі: суспільно-політичний та діловий тижневик. – 2006. – № 22 (34). – С. 18.

## Країни – найбільші інвестори в Україну\*

№ з/п	Країна	На 1 січня 2006 р., (млн. дол. США)	Приріст у 2005 р., (млн. дол. США)
1.	Німеччина	5505,475	4851,800
2.	Кіпр	1562,025	460,602
3.	Австрія	1423,618	1062,570
4.	США	1374,064	183,499
5.	Великобританія	1155,322	199,941
6.	Росія	799,712	78,889
7.	Нідерланди	721,752	84,581
8.	Віргінські острови	688,71	106,472
9.	Швейцарія	445,939	0,004
10.	Польща	223,983	0,029
11.	Угорщина	191,124	0,014
12.	Південна Корея	172,199	-0,198
13.	Швеція	133,901	13,597
14.	Данія	129,98	23,997
15.	Канада	124,629	6,797
16.	Італія	117,59	14,5
17.	Гібралтар	104,58	35,991
18.	Ліхтенштейн	97,944	-29,252
19.	Словаччина	94,215	0,907
20.	Беліз	83,081	49,163
21.	Франція	82,353	3,371
22.	Норвегія	73,522	–
23.	Люксембург	72,376	14,305
24.	Сент-Вінсент	69,81	8,257
25.	Туреччина	67,411	16,853
26.	Ізраїль	49,347	0,897
27.	Чехія	46,83	-0,108
28.	Ірландія	46,127	-0,113
29.	Бельгія	45,043	3,444
30.	Іспанія	42,952	2,882

\*Джерело: Коментарі: суспільно-політичний та діловий тижневик. – 2006. – № 22 (34). – С. 19.

Міністерство економіки України зазначило, що за результатами 2005 р. приріст прямих іноземних інвестицій в 3,3 разу перевищив рівень 2004 р. (в основному за рахунок приватизації ВАТ «Криворіжсталь»), у 2006 р. зростання інвестицій становить 27,5%. Однак фахівці застерігають, що висновки про стабільні тенденції наростання іноземних інвестицій робити зарано через неоднорідність інвестиційного потоку<sup>87</sup>. Поряд з тим доцільно зазначити, що переважна більшість цих

<sup>87</sup> Де працюють мільярди доларів західних інвестицій // Коментарі: суспільно-політичний та діловий тижневик. – 2006. – № 22 (34). – С. 18; 21.

інвестицій традиційно поступає у посередницьку сферу (банківська і страхова діяльність, операції з нерухомістю, оптова і роздрібна торгівля), що важливо для розвитку згаданих видів економічної діяльності і неперспективно з позицій пріоритетності модернізації економіки і формування інноваційної структурної політики. Отже, можна констатувати, що **трактування складових частин ПІІ не завжди відповідає сутності тих процесів, що відбуваються в економіці**. Так, зміна контролю над активами (придбання акцій без капітальних вкладень у нове будівництво чи реконструкцію) з точки зору формального обліку трактується як ПІІ. Однак з метою реального відображення інвестиційних процесів необхідно, на наш погляд, одночасно представляти фактичні вкладення у розвиток виробництва на території України, що підтверджується інформацією про купівлю ВАТ «Криворіжсталь».

**Залучення ПІІ вважається чинником і водночас індикатором конкурентоспроможності вітчизняної економіки**, а експерти називають прямі іноземні інвестиції агентами змін і «полохливими птахами»<sup>88</sup>. ПІІ сприяють зростанню конкурентоспроможності економіки через залучення ресурсів, сучасні технології, стандарти та інновації у сфері корпоративного управління, що можливо на основі формування конкурентоспроможного інвестиційного клімату в Україні. Поряд з тим, згідно з оцінками міжнародного рейтингового агентства «Moody's Investor Service», Україна відстає від багатьох країн, насамперед Росії, за критерієм створення і сприятливого клімату для залучення прямих і портфельних інвестицій: суверенний кредитний рейтинг Росії має інвестиційний рівень, що відкриває фондовий ринок Росії для потужних інвестиційних інвесторів.

Крім того, за результатами дослідження Світового банку і ЄБРР у 27 країнах операцій Євробанку, метою якого було оцінювання дій урядів щодо створення умов для розвитку бізнесу і залучення інвестицій, що проводилося за якісними характеристиками («податок хабарами», «податок на управлінський час», середній час для вирішення питання прострочених платежів; втрати від крадіжок у відсотковому відношенні до обсягів продажу; середнє число втрачених робочих днів через недоліки інфраструктури)<sup>89</sup>, упродовж останніх років у цих країнах показники інвестиційного клімату та бізнес-середовища поліпшилися, хоча **в Україні ці процеси відбуваються повільніше**. Порівняння конкретних показників показало, що за багатьма критеріями, наприклад, рівнем коруптованості, Україна перебуває на восьмому рівні (2003 р.) після Таджикистану, Киргизії, Грузії, Албанії, Боснії та Герцеговини, Молдови і Азер-

<sup>88</sup> Полуєсов Ю. Quo vadis, Україно? // Дзеркало тижня. – 2003. – № 43 (468). // [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua).

<sup>89</sup> Розвиток внутрішніх ринків в Україні: добробут завдяки конкуренції. – К.: Альфа-Принт, 2003. – 91 с.

байджану. За критерієм масштабів часу, необхідного для подолання бюрократичних перешкод, Україна займає четверте місце після Албанії, Сербії, Чорногорії та Грузії, а час, необхідний для отримання прострочених платежів, становить в Україні 45 тижнів – друге місце після Білорусі з урахуванням усього Центральноєвропейського регіону.

Важливо зазначити, що **незначні успіхи у формуванні сприятливого інвестиційного клімату в Україні суперечать тенденціям зміни макроекономічних показників, що можна пояснити нестійкістю політико-економічної системи та непослідовністю економічних реформ.** Ю. Полунєєв називає таку модель «закритим акціонерним товариством», де міноритарні «акціонери» (малий бізнес, дрібні підприємці, споживачі) практично не мають дієвих важелів і можливостей ефективного захисту і лобювання своїх інтересів<sup>90</sup>.

Дослідження кожного чинника глобалізації фінансових ринків має своє самостійне значення, і автором вже демонструвалися можливості, наслідки і перспективи залучення до економіки України фінансових потоків, сформованих у процесі приватизації та зовнішньоекономічної діяльності, а також їх вплив на формування дієвого конкурентного середовища<sup>91</sup>.

Удосконалення механізму залучення коштів та їх ефективного використання пов'язане, насамперед з **вирішенням проблеми легалізації тіньових капіталів.** У тіньовому секторі України, за експертними оцінками, обертається 8–12 млрд. дол. США, що у гривневому еквіваленті перевищує той обсяг грошей, що обслуговує офіційну економіку. Серед найважливіших сфер, де виникають і обертаються тіньові капітали, фахівці виділяють приватизацію власності, господарську діяльність, податкову систему, довірче управління майном, човникову і вуличну торгівлю, страхову сферу, інтелектуальне піратство, митну сферу, внутрішню і зовнішню торгівлю, бюджетну, інвестиційну, банківську, податкову сфери, грошовий обіг, поливно-енергетичну галузь. Фахівці наголошують, що в тіні знаходиться 40–60% обігу, однак закон порушують усі 100% суб'єктів господарювання<sup>92</sup>.

З іншого боку, за даними експертів, за останні роки з України вивезено 20–40 млрд. грн.<sup>93</sup>. Крім того, за кордоном знаходиться ще 20 млрд. дол. США вітчизняних «тіньових» капіталів. Фахівці вважають, що щорічно нелегальний вивіз вітчизняного капіталу становить 3–

<sup>90</sup> Полунєєв Ю. Quo vadis, Україно? // Дзеркало тижня. – 2003. – № 43 (468). // [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua).

<sup>91</sup> Тарнавська Н. П. Вплив міжнародної мобільності капіталу на формування конкурентного середовища в Україні // Вісник ТАНГ. – 2004. – № 5–1. – С. 151–161.

<sup>92</sup> Дзеркало тижня. – 2004. – 15 травня. – С. 15.

<sup>93</sup> [www.google.com.ua](http://www.google.com.ua).

5 млрд. дол. США, і це незважаючи на те, що дохідність вивезених за кордон капіталів невисока – 1%<sup>94</sup>. Інші джерела дають дещо відмінну інформацію про рівень дохідності тіньових капіталів, однак проведені дослідження дають змогу стверджувати, що тіньові капітали мають високу мобільність, а їх легалізація сприяла б потужному інвестиційному поштовху в Україні. Окремі фахівці вважають, що інтенсивний розвиток багатьох підприємств Донецької області пов'язаний саме з поверненням в Україну великих капіталів<sup>95</sup>.

Формування дієвої моделі конкурентного середовища в Україні з урахуванням основних тенденцій світового фінансового ринку має передбачати **реалізацію повною мірою принципів організації фондового ринку (відкритість і прозорість, захищеність інвестора, зручність проведення операцій на ринку цінних паперів, прогнозованість) та підвищення його ролі у залученні інвестицій і перерозподілі капіталу, обґрунтуванні ефективного варіанту реформи корпоративного управління на оновленій законодавчій базі.**

Здійснені автором узагальнення теоретичних напрацювань та практики функціонування фінансових ринків показали, що взаємодія учасників фондових ринків різних країн дає не тільки помітні позитивні результати, але й породжує нові проблеми. Інтеграція фондових ринків має такі переваги:

- розширення місткості ринку (до кількості його учасників приєднуються нові суб'єкти – покупці і продавці фондових інструментів);
- зростання можливостей вибору фондових інструментів;
- активізація торгівлі цінними паперами;
- доступність до найсучасніших фондових технологій;
- поширення ефективних корпоративних традицій, правил, засобів взаємодії інвесторів у межах підприємств корпоративного типу.

З іншого боку, до основних проблемних моментів, що виникають у процесі функціонування фондових ринків, можна віднести такі:

- допустимість формування високого рівня залежності національного фондового ринку та економіки країни загалом від світової фінансової кон'юнктури;
- допустимість порушення схеми традиційної взаємодії окремих країн;
- можливість впливу капіталу та формування негативного балансу міжнародного руху капіталу.

<sup>94</sup> Єрмоленко М. М. Тіньові капітали: джерела і механізми нагромадження, шляхи повернення, легалізації і використання // Безпека економічних трансформацій: Матеріали круглого столу. – К.: Альтерпрес, 2000. – С. 131–132.

<sup>95</sup> Дзеркало тижня. – 2004. – 15 травня. – С. 16.

Важливими елементами інфраструктури, які здатні забезпечити розвиток економіки фінансовими ресурсами, є банки, фондові біржі, а також небанківські фінансово-кредитні інститути – пенсійні фонди, страхові організації, інвестиційні фонди, довірчі товариства, кредитні спілки тощо. В наш час банки виступають структуроутворюючим чинником розвитку інфраструктури фінансового ринку, тому особливої актуальності набувають такі проблеми банківської системи: взаємопроникнення фінансового і промислового капіталу; капіталізація банків; впровадження інтернет-технологій у банківський процес.

Сучасна банківська справа належить до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Технічна революція, посилення конкурентної боротьби, економічні кризи призвели до значного зростання ризиковості банківської діяльності, а підвищенню її ефективності і прибутковості сприяє консолідація фінансових інституцій. Практика засвідчує ефективність різних форм і рівнів консолідації: злиття і поглинання, стратегічні альянси на національному і міжнародному рівнях.

Дослідники виокремлюють такі причини фінансової консолідації:

- пришвидшення обігів;
- географічне покриття;
- можливість обслуговування нових потужних клієнтів;
- прагнення до зниження витрат за рахунок економії на масштабах, зменшення податкових зобов'язань і ефективніше розміщення ресурсів;
- намагання збільшити прибуток шляхом диверсифікації продуктів і універсалізації діяльності;
- потреба оптимізації організаційної та управлінської структур;
- перенесення корпоративної культури успішнішого банку на свого бізнес-партнера.

У 90-і роки придбання банків становило 60% від загальної кількості злиттів і становило 79 % їхньої вартості. На жаль, у 2006 р. лише один український банк, за даними «The banker», є у переліку 1000 найбільших світових банків, а капіталізація усієї української банківської системи тотожна капіталізації найбільшого банку Польщі. Фахівці зазначають, що банківська система України нині неспроможна мобілізувати значні ресурси для довготермінового фінансування модернізації виробничих активів, не кажучи вже про підтримку інноваційної моделі розвитку та венчурного підприємництва<sup>96</sup>.

Поряд з тим статистичні дані підтверджують, що упродовж останніх років в Україні діяльність банківської системи стала стабільнішою,

<sup>96</sup> Полунєєв Ю. Quo vadis, Україно? // Дзеркало тижня. – 2003. – № 43 (468). // [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua).



посилився її позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни (збільшився кредитний портфель, зросли довготермінові кредитні вкладення, стабільнішою стала структура зобов'язань). Однак за своїми основними параметрами банківська система України ще не відповідає поставленим вимогам: недостатнє сприяння стратегії інноваційного розвитку, низький рівень капіталізації тощо.

Як засвідчує досвід країн Східної Європи, західні банки у пошуках нових можливостей інвестують у банки країн, що розвиваються. Вирішальними чинниками при прийнятті інвестиційних рішень стають рівень кредитних ризиків і якість корпоративного управління. З цього можна зробити висновок, що порівняно низький рівень участі західного капіталу в українській банківській системі є насамперед наслідком її низької інвестиційної привабливості. Однак сьогодні можна стверджувати, що банківська сфера України суттєво змінюється. Це можна ілюструвати прикладами залучення до банківської сфери іноземних інвестицій («Аваль», «Укрсоцбанк», «Укрсиббанк»). Вступ України до СОТ значно активізує ці процеси. Такі зміни дають змогу формувати прогнози щодо зміни процентних ставок, урізноманітнення кредитних послуг і поліпшення їх якості, що значно розширить можливості реалізації суб'єктами господарювання своїх стратегічних задумок і на основі цього урізноманітнить варіанти конкретних стратегій.

Дослідження показують, що **фондовий ринок України ще не став ефективним засобом залучення інвестицій у реальний сектор економіки, перерозподілу капіталу на користь перспективних галузей економіки, не відновлена довіра інвесторів до державних цінних паперів**. З іншого боку, як підкреслювалося на 2-й конференції «Український інвестиційний самміт», сьогодні відбувається зміна філософії вітчизняного бізнесу і пошук ним нових довготермінових джерел фінансування. Так, у 2005 р. три українські компанії здійснили первинне публічне розміщення акцій (IPO – International Public Offering) на альтернативному майданчику Лондонської фондової біржі (компанія «Ukrproduct», що працює в молочній промисловості, залучила 6 млн. англійських фунтів у лютому 2005 р.; компанія «Gardian Resources», представник нафтового і газового сектору, випустила акції на суму 10,6 млн. фунтів у квітні 2005 р.; корпорація «XXI Century Investments», девелоперська компанія, залучила 139 млн. дол. США у грудні 2005 р). При цьому доцільно наголосити, що реалізація ідеї розміщення на міжнародних торговельних майданчиках має такі переваги:

- можливість отримання значних премій до чистої вартості активів;
- надійність інвесторів;
- висока ліквідність акцій;

- наявність порівняно невисоких ризиків;
- підвищення міжнародного іміджу;
- наявність високих вимог до звітності, що передбачає високий рівень фінансової і операційної дисципліни<sup>97</sup>.

Незважаючи на значну привабливість, участь вітчизняних підприємств в IPO гальмується такими чинниками:

- недостатнього прозорістю фінансової та управлінської діяльності, у тому числі звітності;
- високою вартістю лістингу і можливістю коливання цін на акції;
- необхідністю пошуку посередника;
- прогалинами у вітчизняній законодавчій базі захисту прав власності.

За даними експертів, попит на IPO українських емітентів з боку провідних гравців міжнародного фінансового ринку становить 6 млрд. дол. США<sup>98</sup>. Українські фахівці зазначають, що за станом на 30. 07. 2007 р. до IPO готувалося 60 вітчизняних компаній<sup>99</sup>. За іншими джерелами, обсяг первинних публічних пропозицій і приватних розміщень українських компаній у 2008 р. становитиме 2-3 млрд. дол. США, порівняно з 1,5–2,0 млрд. дол. США у 2007 р., а у 2008–2009 рр. має відбутися бум IPO. Розміщення будуть здійснювати компанії з секторів нерухомості, девелопменту, роздрібної торгівлі, товарів повсякденного попиту, фінансів, реалізуючи схему виведення вітчизняного бізнесу на міжнародний фондовий ринок шляхом створення в офшорних юрисдикціях материнських компаній<sup>100</sup>. Такі процеси, безумовно, активізуватимуть розвиток конкурентного середовища в Україні.

Отже, дослідження руху фінансових потоків та їх впливу на формування конкурентного середовища дає змогу сформулювати такі положення<sup>101</sup>:

- ***інтеграція фінансових потоків – вагомий стимул інтеграції національних економік*** і на основі цього – підвищення рівня їх зрілості, узгодженості і гармонізації. Це, відповідно, сприяє розвитку однорідності конкурентного середовища;
- ***фінансова глобалізація характеризується міжнародним рухом фінансових ресурсів, тому вона сприяє формуванню глобального конкурентного середовища;***

<sup>97</sup> Начало истории украинских IPO. Взгляд из Лондона // Зеркало недели. – 2006. – № 22 (601). – С. 11.

<sup>98</sup> ГКЦБФР намерена легализовать IPO украинских компаний // <http://news.finance.ua>.

<sup>99</sup> К IPO готовятся 60 украинских компаний // <http://korrespondent.net/business>.

<sup>100</sup> Объем украинских IPO и частных размещений в 2008 г. может возрасти почти до \$2-3 млрд. мнение // <http://banker.ua>.

<sup>101</sup> Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: міжнародний рух капіталу (Аналітична записка за матеріалами Дев'ятої міжнародної наукової конференції). // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 1. – С. 175–194.

- **фінансова інтеграція може призводити до значної непередбачуваності капіталу** і на основі цього – до зростання нестабільності конкурентного середовища;
- **збільшення потоку фінансових ресурсів в економіку України обумовлений розвитком процесів фінансової стабілізації** та економічного зростання в нашій державі.

Отже, проведені автором дослідження особливостей формування і функціонування фінансового ринку в Україні з урахуванням процесів глобалізації дають змогу стверджувати, що створення дієвого конкурентного середовища в Україні повинно передбачати:

- вироблення і реалізацію **міждержавної політики послідовного проведення фінансових реформ**, що забезпечувало б стабільність у країнах-учасниках вигоди від інтеграції у світові ринки капіталу; перегляд існуючої системи контролю фінансового сектору із заміною на координуючу архітектуру з метою створення умов для здійснення на міжнародному рівні спільної стратегії з урегулювання і координації дій учасників ринку;
- формування державної економічної політики з урахуванням забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, передбачивши **тісний взаємозв'язок і узгодженість структурної, науково-технічної, зовнішньоекономічної, податкової, антимонопольної, інвестиційної, фінансово-кредитної та інших видів економічної політики держави**;
- **внесення змін до інструментарію регулювання іноземного інвестування на основі формування пріоритетів політики у цій сфері**, обґрунтування диференціації пільг для зарубіжних інвесторів залежно від галузі, обсягів інвестицій та гармонізації експорту та імпорту, а також створення привабливого інвестиційного іміджу країни;
- теоретичне обґрунтування **і вироблення механізму контролю за рухом капіталу з метою захисту економіки від негативних зовнішніх впливів, регулювання вивезення капіталу з України, передбачивши створення сприятливих умов для інвестування всередині країни**; формування стратегії і тактики поведінки держави щодо ТНК, що ґрунтується на чіткому баченні національних економічних інтересів і пріоритетах розвитку країни та регіонів, а також економічної безпеки та загроз, пов'язаних з проникненням ТНК на національний ринок;
- **реалізацію принципів організації фондового ринку (відкритість і прозорість, захищеність інвестора, зручність проведення операцій на ринку цінних паперів, прогнозованість)**

- та підвищення його ролі у залученні інвестицій і перерозподілі капіталу*; обґрунтування ефективного варіанту реформи корпоративного управління на оновленій законодавчій базі;
- **посилення конкурентоспроможності вітчизняного банківського капіталу** і зміцнення інвестиційного потенціалу банківської системи України.

#### **4.6. Взаємозв'язок структурної політики і конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому і внутрішньому ринках**

Рівень конкурентоспроможності України та перспективи його зростання суттєво залежать від пошуку можливостей і обґрунтування шляхів подолання структурної кризи, яка, поряд з відсутністю в економіці достатнього потенціалу для продукування і залучення інновацій, загрожує переростанням у системну кризу. Україна має обширний промисловий, науковий і природний потенціали, проте основи її конкурентних переваг (фактори виробництва, рівень розвитку провідних галузей економіки та їх інфраструктури) відстають від рівня розвинених країн світу, що і послужило причиною низької конкурентоспроможності українських виробів з доданою вартістю. Наслідок такого становища – традиційне багаторічне представлення України на світовому ринку, як правило, продукцією першого переділу і сільськогосподарською сировиною.

Більшість провідних галузей економіки України – експортоорієнтовані, що обумовлює необхідність додаткових досліджень для пошуку нових конкурентних переваг експортоспроможних виробництв, а також стимулювання розвитку виробництв з високою доданою вартістю продукції та вибір пріоритетів розвитку.

Стрімкий розвиток процесів глобалізації обумовлює зростання об'ємів зовнішньоекономічної діяльності, що особливо актуально для економіки України, ВВП якої на 60 % формується у сфері зовнішньої торгівлі, а за ступенем залежності від зовнішніх ринків Україна займає місце, на порядок вище, ніж Японія і США<sup>102</sup>. Дослідження досвіду розроблення і реалізації ефективної зовнішньоекономічної політики, зокрема експортної, дає змогу визначити її позитивні результати для економіки країни: отримання прибутків від експорту при недостатніх розмірах внутрішнього ринку і реалізація ефекту масштабу, залучення інвестицій, пришвидшення розробки і впровадження інновацій.

<sup>102</sup> Васюник І., Мусієнко М., Єнбаєв В. Реформа ЗЕД: зупинитися і озирнутися...// Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2005. – № 3–4. – С. 2 // [www.icci.com.ua/zekimg/zek\\_3\\_4\\_2005.pdf](http://www.icci.com.ua/zekimg/zek_3_4_2005.pdf).

Таблиця 4.20

## Зростання світового товарного експорту за регіонами

Регіон	Вартість, млрд. дол. США	Частка, %			Річна зміна, %			
	2004	1990	1995	2000	2000/04	2002	2003	2004
Світ загалом	8907	100,0	100,0	100,0	9	5	17	21
Північна Америка	1324	16,6	17,1	19,5	2	-4	5	14
США	819	11,6	11,7	12,5	1	-5	5	13
Південна і Центральна Америка	276	3,1	3,0	3,1	9	0	13	30
Бразилія	96	0,9	0,9	0,9	15	4	21	32
Європа	4031	-	46,5	42,0	11	7	19	19
Європейський Союз (25)	3714	-	-	38,9	11	7	19	19
СНД	266	-	2,2	2,3	16	6	27	37
Росія	183	-	1,6	1,7	15	5	27	35
Африка	232	3,1	2,2	2,3	12	2	25	32
Південна Африка	46	0,7	0,6	0,5	11	2	23	26
Близький Схід	390	4,1	3,0	4,3	10	5	20	29
Азія	2388	21,8	26,0	26,4	10	8	18	25
Китай	593	1,8	3,0	4,0	24	22	35	35
Японія	566	8,5	8,8	7,6	4	3	13	20
Шість східноазійських «торговців»	860	7,8	10,3	10,4	7	6	15	24

Джерело: COMTRADE: United Nations Commodity Trade Statistics Database // <http://comtrade.un.org/db/>.

У табл. 4.20 подано темпи зростання експорту у окремих регіонах світу, що свідчать про інтенсифікацію темпів експортної діяльності у багатьох регіонах світу.

Дані табл. 4.20 демонструють активну реалізацію протягом останніх п'яти років експортних стратегій Китаєм, країнами СНД, Бразилією і деякими іншими країнами або їхніми об'єднаннями, а річні прирости експорту (порівняно з попереднім роком) країн Латинської Америки, Африки, СНД, Азії в 2004 р. істотно перевищували середньосвітовий показник (21%).

За даними Міністерства економіки України, за 2006 р. зовнішньоекономічний обіг товарами і послугами збільшився порівняно з 2005 р. на 19 % і становив 94 631,5 млн. дол. США. При цьому обсяги експорту товарів і послуг збільшилися на 13,5%, імпорту – на 24,8%. Отже, негативне сальдо зовнішньоекономічного балансу становило 2 884,5 млн. дол. США.

У 2006 р. експорт товарів збільшився на 11,9% порівняно з 2005 р., а імпорт збільшився на 24,6%. Негативне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 6 670,6 млн. дол. США (у 2005 р. позити-

вне сальдо становило 1 531,8 млн. дол. США), а коефіцієнт покриття імпорту – 0,85 (для порівняння: 2005 року – 1,03).

Статистичні дані свідчать, що Україна здійснювала зовнішньоекономічні операції з партнерами з 193 країн світу, і найбільші експортні поставки припадають на Росію – 24,9% від загального обсягу експорту, Туреччину – 5,2%, Італію – 4,9%, Німеччину – 3,6% США – 3%, Польщу – 2,7%. За 2006 р. частка експорту до Росії зросла порівняно з 2005 р. на 0,8%, а імпорту – скоротилася на 4,6%. З іншого боку, найбільші імпортні надходження здійснювалися з Росії – 29,4% від загального обсягу імпорту, Німеччини – 8,9 %, Італії – 5,7%, Китаю – 4,8%, Польщі – 4,5%, США – 2,5%<sup>103</sup>.

Дослідження показують, що негативний баланс у зовнішній торгівлі товарами і послугами в 2006 р. зумовлений:

- збереженням тенденції зростання вартості енергоносіїв і збереженням значної їх частки в обсягах імпорту (більше 30%);
- значним зростанням імпорту продукції машинобудування (на 38,2%) при порівняно незначному зростанні аналогічного експорту (на 11,8%), що вплинуло на збільшення частки продукції машинобудування в об'ємі імпорту з 27,2% до 28,2%<sup>104</sup>;
- відставанням обсягів виробництва споживчих товарів від потреб ринку, що зумовило зростання імпорту продукції харчової і легкої промисловості.

У такій ситуації **дослідження причинно-наслідкових зв'язків експортної та структурної політики набуває виключно важливого значення, оскільки експорт України відіграє вирішальну бюджетотворюючу функцію**, а структурна політика розглядається у багатьох випадках і як причина, і як наслідок економічного розвитку. Проте Дж. М. Майер застерігає, що не можна базуватися на тезі, що політика, яка спрямована безпосередньо на структуру виробництва, може прискорити розвиток країни: «Послідовність повинна бути зворотною – від розвитку динамічної конкурентної переваги з боку пропозиції до кінцевої трансформації структури виробництва як наслідку процесу розвитку, але не його причини. Якщо промислова політика зосереджується тільки на зміні структури виробництва, це не обов'язково викличе розвиток ресурсної бази економіки, навіть більше, може фактично уповільнити його»<sup>105</sup>.

Проведене автором дослідження основних тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності України і причинно-наслідкових зв'язків,

<sup>103</sup> Динаміка експорту-імпорту послуг за країнами світу (2005-2007 рр.) // <http://www.ukrstat.gov.ua>; Динаміка експорту-імпорту товарів за країнами світу за 2006 рік // <http://www.ukrstat.gov.ua>.

<sup>104</sup> [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=81560](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=81560).

<sup>105</sup> Майер Дж., Олесневич Д. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці: Пер. з англ. – К.: Либідь, 2002. – С. 414–415.

що їх формують, показало, що стан і перспективи розвитку зовнішньо-економічних зв'язків тісно переплітаються з ефективністю структурної політики, яка в даний час не відповідає критеріям інноваційності та прогресивності. Структуру експорту України подано у табл. 4.21.

Як видно з табл. 4.21, складеної за статистичними даними найвагоміших в 2006 р. експортних галузей економіки, найвищу конкурентоспроможність на зарубіжних ринках мають виробництво недорогоцінних металів і виробів з них, мінеральні продукти і транспортні послуги. Частка цих товарів і послуг в загальному обсязі експорту в 1998–2006 рр. коливалася і становила у 1998 р. 59% і у 2006 р. 55,9% (рядок 4 табл. 4.21), що значно перевищувало їх частку у валовій доданій вартості. При цьому часта експорту транспортних послуг протягом цього періоду зменшилася з 19,5% у 1998 р. до 11,7% у 2006 р., а частка недорогоцінних металів і виробів з них, а також мінеральних продуктів збільшилася: по недорогоцінних металах з 32,4% в 1998 р. до 35,8% в 2006 р., а по мінеральних продуктах – з 7,1% в 1998 р. до 8,4% в 2006 р. Значні коливання показників за трьома основними статтями експорту свідчить про **зміни умов торгівлі, цінової політики і конкурентного середовища на міжнародних ринках.**

В. І. Киреєв і О. С. Шнипко на основі дослідження динаміки зовнішньоекономічних зв'язків зробили висновок про демонстрування Україною експортноорієнтованого зростання за варіантом «збіднюючого розвитку». Такий розвиток припускає економічне зростання, сконцентроване на експортноорієнтовані галузі, попит на продукцію яких за кордоном зростає повільніше ніж виробництво, а також якщо для структури виробництва і попиту країни характерна слабка реакція на зміну цін (низька еластичність заміщення). У таких умовах, коли ціна на експортний товар падає унаслідок відставання зростання зарубіжного попиту від пропозиції і немає можливості перевести ресурси експортної сфери в інші, країна нарощує експортне виробництво, але вигреш від зростання виробництва нівелюється збитком від погіршення умов торгівлі. Тому таке зростання, що стимулюється зовнішньою торгівлею, може виявитися неперспективним<sup>106</sup>.

**Відносно стабільна і неперспективна структура експорту України свідчить про вичерпаність ресурсів зростання і надходжень до державного бюджету за рахунок товарообміну на ціновій конкуренції і на старій структурній основі.** Така ситуація потребує кардинальної зміни у формуванні нових пріоритетів експортної політики і накопиченні засобів для розвитку нових експортоспроможних виробництв.

<sup>106</sup> Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. Акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Фенікс, 2003. – С. 871–872.

Структура основних складових експорту України в 1998–2006 рр. (%)\*

Показники	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Структура, %									
1. Усього експорт з України, в тому числі	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2. Експорт товарів	76,8	76,2	80,7	82,1	81,6	84,4	86,0	84,8	83,6
У структурі експорту:									
2.1. Недорогоцінні метали і вироби з них	32,4	32,1	35,8	33,9	32,3	31,1	39,9	34,7	35,8
2.2. Продукція хімічної і пов'язаних з нею галузей промисловості	7,8	7,1	8,5	7,5	6,4	7,1	8,5	7,4	7,4
2.3. Мінеральні продукти	7,1	7,7	7,8	8,8	10,2	12,8	11,4	11,7	8,4
2.4. Механічне устаткування; машини і механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення звуку	6,7	6,0	7,5	8,7	8,0	8,5	8,0	7,0	7,3
2.5. Транспортні засоби і шляхове обладнання	3,7	2,7	2,4	2,8	3,1	3,6	5,4	4,1	4,5
3. Експорт послуг	23,2	23,8	19,3	17,9	18,4	15,6	14,0	15,2	16,4
3.1. Транспортні послуги	19,5	20,2	16,2	14,9	15,4	12,9	10,6	11,1	11,7
4. Усього експорт недорогоцінних металів, мінеральних продуктів і транспортних послуг (гр.2.1+гр.2.3+гр.3.1)	59,0	60,0	59,8	57,6	57,9	56,8	61,9	57,5	55,9
5. Усього експорт за шістьма основними позиціями (гр.2.1+гр.2.2+гр.2.3+гр.2.4+гр.2.5+ гр.3.1)	77,2	75,8	78,2	76,6	75,4	76,0	83,8	76,0	75,1



Продовження табл. 4.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Структура, % до 1998 р.									
1. Усього експорт з України, у т. ч.	100,0	92,3	109,7	120,4	133,8	166,0	230,7	245,3	278,7
2. Експорт товарів	100,0	91,6	115,3	128,7	142,1	182,5	258,5	270,9	303,6
У структурі експорту:									
2.1. Недорогоцінні метали і вироби з них	100,0	91,3	121,2	126,0	133,5	159,1	244,5	262,5	307,9
2.2. Продукція хімічної і пов'язаних з нею галузей промисловості	100,0	84,7	120,6	115,6	109,2	152,0	217,5	233,7	264,9
2.3. Мінеральні продукти	100,0	100,5	120,3	150,4	192,9	300,8	371,6	404,4	332,7
2.4. Механічне устаткування; машини і механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення звуку	100,0	82,9	122,9	155,2	159,2	210,2	274,4	257,0	301,3
2.5. Транспортні засоби і шляхове обладнання	100,0	67,3	71,0	88,9	111,7	159,5	329,8	267,1	336,9
3. Експорт послуг	100,0	94,6	91,3	92,8	106,2	111,2	139,0	160,6	196,5
3.1. Транспортні послуги	100,0	95,6	90,7	92,1	105,3	109,6	125,7	139,3	166,5
4. Усього експорт недорогоцінних металів, мінеральних продуктів і транспортних послуг (гр.2.1+гр.2.3+гр.3.1)	100,0	93,8	111,0	117,6	131,3	159,6	220,4	238,8	264,1
5. Усього експорт за шістьма основними позиціями (гр.2.1+гр.2.2+гр.2.3+гр.2.4+гр.2.5+ гр.3.1)	100,0	90,7	111,1	119,3	103,9	163,3	230,1	241,2	270,9

Примітка. \*Розраховано за матеріалами статистичних щорічників України за 1998 – 2006 рр.

Як свідчать дані табл. 4.21, у 2006 р. 35,8% експорту України становила група недорогоцінних металів і виробів з них при значній залежності можливостей експорту від багатьох факторів:

- коливання кон'юнктури світового ринку, обумовлене різкими змінами попиту і пропозиції («китайська загроза», зростання цін на метал, кокс, феросплави). За оцінками компанії «Конкорд Капітал», собівартість українських сталі та чавуну зросла за 2004–2005 рр. на 75%<sup>107</sup>;
- мізерна місткість внутрішнього ринку металопродукції, яка сьогодні оцінюється в 4–4,5 млн. т сталі за рік. При цьому основна продукція вітчизняної металургії – плоский прокат – в Україні практично незатребувана потужними споживачами (автомобіле- і суднобудування найближчим часом не зможуть стати потужними споживачами плоского прокату).

Дослідження показують, що в 2005 р. надлишок металургійних потужностей в світі становив приблизно 63 млн. т, а в 2008 р. експерти прогнозують надлишок потужностей в порівнянні з металоспоживанням до 200 млн. т. Це означає, що багато підприємств галузі у всьому світі будуть вимушено працювати не з повним завантаженням, а ціна впаде майже до межі рентабельності<sup>108</sup>.

Конкурентні переваги вітчизняної металургійної промисловості (з позицій експортної орієнтації) такі:

- близькість до основних джерел сировини (залізняк, коксівне вугілля);
- сприятливе географічне положення (зокрема близькість до морських портів);
- дешева робоча сила, занижені (порівняно з європейськими) екологічні норми.

Місце України в світовому виробництві сталі показано на рис. 4.2.

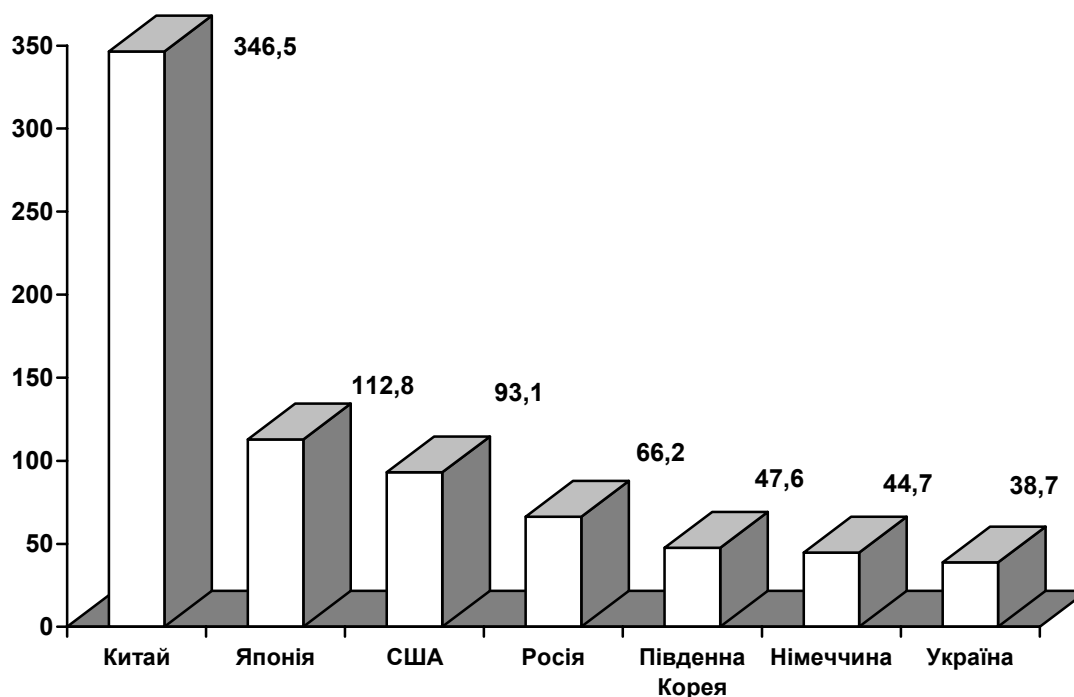
Однак, незважаючи на сьоме місце у рейтингу світових виробників сталі, гострою проблемою металургійної промисловості України є її жорстка залежність від світової ринкової кон'юнктури: при фактичному виробництві сталі у 2005 р. в обсязі 38,7 млн. т лише близько 5 млн. т було спожито усередині країни (для порівняння: внутрішній ринок Росії споживає 50% виробленої нею сталі)<sup>109</sup>. Крім того, світовий ринок встановлює жорсткі торгові бар'єри для продукції металургійної промисловості України, хоча придбання статусу країни з ринковою еко-

<sup>107</sup> Дубогриз Є. Газ, СОТ і китайці // Контракти. – 2005. – № 51 // [http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/print\\_article/30/5120056630.html](http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/30/5120056630.html).

<sup>108</sup> Натальченко А. Запасной путь локомотива украинской экономики // Инвестгазета. – 2006. – № 5 // <http://www.investgazeta.net>.

<sup>109</sup> <http://www.investgazeta.net>.

номікою дає змогу отримати багато позитивних перспектив у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках сталі.



Джерело: <http://www.investgazeta.net>.

Рис. 4.2. Обсяги виробництва сталі провідними країнами у 2005 р., млн. т

Несприятливий фактор внутрішнього ринку для металургійної галузі – посилення цінового тиску: у 2005 р. ціни на основні елементи витрат галузі – газ, коксівне вугілля, електроенергію, залізничні тарифи, заробітну плату – істотно зросли (електроенергія – на 45%, залізничні тарифи за всіма основними товарними групами – на 50%, газ – на 25%). Крім того, дослідження основних техніко-економічних показників галузі дає змогу констатувати традиційно невирішувану проблему – низький технічний і технологічний рівень виробництва (зношення основних фондів становить 60–70%). Результатом цього є відставання рівня енерговитрат на виробництво сталі від світових стандартів: якщо в Україні при виготовленні однієї тонни сталі витрачається 31 Гдж, то в США – 25 Гдж, в Японії – 26 Гдж, а частка сталі, що розливається безперервним способом, в Україні становить 30% від загального виробництва, тоді як в Росії – 70%, США – 89%, Німеччині – 96%, Південній Кореї – 98%, Японії – 100%<sup>110</sup>.

Складність проблеми експорту продукції металургійної галузі підтверджується й такими даними Міністерства економіки України: до придбання статусу країни з ринковою економікою проти України було

<sup>110</sup> <http://www.investgazeta.net>.

збуджено 131 антидемпінгове розслідування, а загальна вартість товару, закритого для українського експорту, становить близько 2 млрд. дол. США<sup>111</sup>. Значна частина цієї суми – постачання безшовних труб з України до ЄС: у 2005 р. обсяги постачання становили 124,8 млн. т на суму 82,2 млн. євро<sup>112</sup>. Проте останнім часом, особливо у зв'язку з розширенням ЄС і пов'язаними з цим структурними змінами європейської економіки, з одного боку, а також в результаті активної позиції Мінекономіки України при формуванні висновків Європейською Комісією, з іншого боку, ставку антидемпінгового мита, починаючи з 30 червня 2006 р., зменшено з 38,5% до 12,3–25,7%. Зокрема, для окремих українських підприємств обсяг антидемпінгового мита становить: ВАТ «Дніпропетровський трубний завод» – 12,3%, ВАТ «Нікопольський завод безшовних труб» і ОАО «Нижньодніпровський трубопрокатний завод» – 25,1%, ЗАТ «Нікопольський завод сталевих труб ЮТіСТ» та інших українських компаній – 25,7% (для російських підприємств величина антидемпінгового мита встановлений в обсязі 24,1 і 35,8%, для румунських – 11,7, 17,7 і 17,8%, для хорватських – 29,8%)<sup>113</sup>.

Разом з традиційними антидемпінговими розслідуваннями щодо українського експорту в Європі і США, цей нетарифний важіль регулювання зовнішньоекономічних зв'язків використовується й країнами СНД. Наприклад, 3 липня 2006 р. Росія порушила антидемпінгове розслідування щодо імпорту прокату плоского холоднокатаного українського походження відповідно до заяви російських виробників ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат», ВАТ «Новоліпецький металургійний комбінат» і ВАТ «Северсталь». Обсяги постачання згаданого прокату у 2005 р. становив 174,3 тис. т загальною вартістю 80,4 млн. дол. США. Проблемою в цій та аналогічних ситуаціях була відсутність державної підтримки інтересів вітчизняних товаровиробників під час проведення антидемпінгових розслідувань і забезпечення ефективної участі української сторони у вирішенні конфліктної ситуації<sup>114</sup>. Загалом фахівці роблять висновок про слабку реакцію експортерів України на сплески зовнішнього попиту<sup>115</sup>.

Наведені дані дають змогу сформулювати проблему формування стратегічного бачення ролі металургійної галузі в забезпеченні конку-

<sup>111</sup> Уряд і держава мають повернутися лицем до національного товаровиробника // [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

<sup>112</sup> Щодо запровадження антидемпінгових заходів стосовно імпорту до ЄС труб безшовних походженням в тому числі з України // <http://www.me.gov.ua>.

<sup>113</sup> Там само.

<sup>114</sup> 3 липня цього року Росія порушила антидемпінгове розслідування стосовно імпорту до РФ прокату плоского холоднокатаного походженням з України // <http://www.me.gov.ua>.

<sup>115</sup> Вахненко Т. П. Роль науково-технічної і промислової політики держави у формуванні нової моделі національної конкурентоспроможності // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 43.

рентоспроможності країни з урахуванням суперечливих тенденцій: з одного боку, існування і підтримка неперспективної структури економіки, де провідне місце займає металургійна галузь, а з іншого боку – необхідність формування інвестиційних пріоритетів для здійснення інноваційного розвитку країни. Складність проблеми посилюється неузгодженістю існуючих проектів державних програм, галузевих і міжгалузевих стратегій розвитку та інших принципових документів, що стосуються напрямів розвитку економіки. Наприклад, на сайті Кабінету Міністрів України розміщені матеріали «Енергетичної стратегії України на період до 2030 року», «Стратегії демографічного розвитку на 2006–2015 роки», «Довгостроковій стратегії розвитку України», «Концепції Державної програми освіти на 2006–2010 роки», вивчення яких не дає змогу зробити висновки про отримання в перспективі системного ефекту синергії.

Вивчивши взаємозв'язок структурної і експортної політики України, можна підсумувати, що:

- **нинішній стан і найближчі перспективи розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України обумовлені ефективністю структури економіки, яку можна визначити як застарілу і неперспективну;**
- **більшість провідних галузей економіки України експорторієнтовані, і на їхній діяльності і, відповідно, всій економіці, позначається погіршення кон'юнктури світового ринку. Ситуація ускладнюється тим, що ці галузі одночасно бюджетотворюючі.**

Виходячи з необхідності формування передумов динамічного розвитку економіки, у тому числі й за рахунок сприятливого конкурентного середовища, гармонізація структурної та експортної політики повинна здійснюватися на основі:

- проведення наукових досліджень макроекономічних причинно-наслідкових зв'язків структурної й експортної політики з метою встановлення ступеня їх впливу на конкурентоспроможність економіки і окремих суб'єктів господарювання. У цьому контексті пріоритетний пошук шляхів і засобів переходу від цінової до нецінової конкуренції (резерви конкурентних переваг на ціновій основі практично вичерпано);
- виявлення і обґрунтування інноваційних пріоритетів розвитку економіки і залучення інвесторів у перспективні експортоспроможні галузі;
- гармонізація законодавства, тарифних і нетарифних засобів впливу на економічні відносини після отримання Україною ста-

тусу держави з ринковою економікою і реалізації заходів, пов'язаних зі вступом до СОТ;

- удосконалення інституційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема розвиток інституту торговельних представництв з метою захисту інтересів вітчизняних товаровиробників на міжнародних ринках;
- розвиток практики моніторингу експортно-імпортних операцій з метою використання його результатів в переговорному процесі, що дасть змогу лібералізувати доступ українських товарів на зарубіжні ринки; адаптація статистичної та інших видів звітності до потреб виявлення впливу зовнішньоекономічної діяльності на формування вітчизняного ринку і моніторингу інтенсивності конкуренції;
- удосконалення антимонопольної політики, у тому числі регулювання діяльності природних монополій (тарифи на електроенергію, залізничні тарифи) з метою підтримки конкурентоспроможності експортно-орієнтованих галузей.

Отже, виходячи з обґрунтованої необхідності розгляду конкурентного середовища як мегасистеми та врахування динамічних змін товарних, фінансових ринків та ринку робочої сили при одночасній їх трансформації глобалізаційними процесами, а також враховуючи низький рівень конкурентоспроможності економіки України та її суб'єктів господарювання, необхідна теоретична організація напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців, а також новітніх емпіричних даних з метою розроблення концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Пошук домінант в розвитку систем управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно здійснювати в руслі глобальної тенденції інтелектуалізації економіки та експансії нововведень, зосередивши увагу на побудові моделі управління конкурентоспроможністю на засадах інноваційного розвитку.

## РОЗДІЛ V

# КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СУТНІСНИХ ПРОЯВІВ К-СУСПІЛЬСТВА В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 5.1. Зміна природи організації та інноваційний тип поведінки як передумова перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Традиційно підприємство (організацію) розглядають як систему, що має впорядковану внутрішню структуру та узгоджені багатогранні зовнішні зв'язки і людські стосунки, або як комплекс взаємопов'язаних елементів з особливими формами єдності із зовнішнім оточенням, для яких характерна цілеспрямованість функціонування і розвитку. Б. З. Мільнер вказує, що «організація – це свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної мети»<sup>1</sup>. Р. Х. Холл звертає увагу на наявність в організаціях багатьох (а не однієї) цілей, які часто суперечать одна одній, і дає таке визначення: «Організація – колектив з відносно ідентифікованими межами, нормативним порядком (статутом), ранжуванням влади (ієрархією), системами комунікацій і координації членства (процедури); цей колектив існує на відносно постійній основі в навколишньому середовищі і займається діяльністю, пов'язаною з набором цілей; діяльність має результати для членів організації, для самої організації і для суспільства»<sup>2</sup>.

Ці традиційні тлумачення сьогодні закономірно піддаються суттєвій і принциповій критиці. Стало очевидним, що класичні постулати менеджменту не витримують «парадоксів» економіки XXI століття. Так, П. Друкер ще у 1994 р. підкреслював, що у XXI ст. зміняться принципові основи діяльності підприємств – від побудованих на раціональній організації до таких, що базуються на знаннях та інформації.

Дослідженню сучасної і майбутньої природи організацій присвятили свої праці відомі вчені з країн із розвинутою економікою: С. Бір, Д. Бодді, М. Вебер, О. Вільямсон, С. Вінтер, Г. Демзетц, П. Друкер, Б. Кляйн, Р. Коуз, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Н. Нохрія, Р. Пейтон, А. Файоль, Д. Харт, Дж. Чампі, С. Чоудхарі, а також вчені постсоціалістичних країн – Б. П. Будзан, Г. Р. Латфуллін, Б. З. Мільнер, О. В. Райченко та ін..

<sup>1</sup> Мільнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 12.

<sup>2</sup> Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – С. 14.

Найповнішу, на нашу думку, класифікацію сучасних організацій (за ознакою характеристик організації управління) дав Б. З. Мільнер<sup>3</sup>: а) організація, зорієнтована на передбачення; б) інтегрована організація з перехресними функціями; в) спрощена й уповноважена організація; г) глобальна організація; д) мережева організація; е) організація, яка заснована на інформаційній технології; є) організація, яка зорієнтована на акціонера; ж) гнучка, адаптивна і організація, яка навчається; з) організація, яку спонукає клієнт; і) організація, яка зорієнтована на додану вартість і на загальну якість; к) організація, яка пришвидшує вихід продукції; л) інноваційна, підприємницька організація.

Серед сформульованих Б. З. Мільнером визначень груп організацій є й такі, що значною мірою орієнтовані на майбутні зміни реальності, однак серед них не зазначені організації, що зможуть вирішувати проблему спільного зі споживачем творення цінності (схема економічної діяльності «споживач – підприємство – споживач»). ***Мова йде про організації нового типу, що формують спільний зі споживачем інтелектуальний капітал як джерело конкурентних переваг і узгодженої реалізації цілей обох сторін на основі гармонізації своїх інтересів.*** Такий підхід, поряд з іншими новітніми тенденціями сучасної економіки, передбачає перегляд поглядів на природу організації і, закономірно, на управлінську парадигму.

Проблеми формування єдиного глобального ринку та способи існування в ньому сучасних організацій тісно пов'язані з концепцією розвитку *k*-суспільства, яке базується на масовому продукуванні нових знань з використанням потужних інформаційних технологій. У цьому контексті Дж. Чампі і Н. Нохрія вважають, що організація, сформована під впливом сил глобальної конкуренції, зміни ринків і технологічних інновацій, базуватиметься на<sup>4</sup>:

- інформаційних системах;
- децентралізації (при збереженні технологічних взаємозв'язків);
- вмінні адаптуватися до нових умов і надзвичайної рухомості;
- творчості і заснованих на командному співробітництві структурах;
- високоосвічених працівниках;
- самоконтролі, що можливо лише в середовищі чітких, сильних і спільних принципів організації праці та повній довірі.

Аналіз теоретичних розробок, а також практики управління зарубіжними і вітчизняними підприємствами засвідчують, що сучасні тенденції економічного розвитку призводять не лише до розмивання меж організацій (вертикальних, горизонтальних, зовнішніх, географічних) і

<sup>3</sup> Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 259–262.

<sup>4</sup> Chanpy J. and Nohria N. Fast Forward, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass, 1996.



розвитку органічних (адаптивних) організаційних структур управління, спрямованих на вирішення ряду конкретних проблем. Характерна ознака сучасної економіки – тенденція до зростання кількості віртуальних організацій, що пропонують споживачеві реальні товари і послуги, але, порівняно з іншими підприємствами, мають значно менші (або зовсім не мають) обсяги матеріальних активів (наприклад, об'єднання незалежних агентів). Інший прояв трансформації підприємств – виникнення так званих «корпорацій без центру», які, на відміну від традиційної моделі корпорації з її концентрацією на лінійних ланцюжках команд для управління незалежними підрозділами, є мережею незалежних бізнес-одиниць і стратегічних союзів. Така нелінійність означає, що бізнес-процеси рухаються у найефективнішому напрямі, а кількість персоналу на корпоративному рівні мінімальна. Серцем «корпорації без центру» називають «глобальне ядро», яке радикально відрізняється від традиційних корпоративних центрів, оскільки відповідає за ключові питання в існуючій організації і надає цінності всім іншим елементам моделі, а не звичайно додає зайві витрати<sup>5</sup>.

Збільшення кількості організацій з активами, що існують короткий термін (знання, ідеї, авторські права), змінює природу самих організацій, перетворюючи їх на **системи – «трансформери» кластерних, проектних, віртуальних (за різними визначеннями) груп**. Отже, уявлення про організації у їх класичному розумінні потребує перегляду і, відповідно, зміни підходів до побудови систем управління ними, у тому числі й стратегії і тактики управління конкурентоспроможністю в умовах формування *k*-суспільства.

Розуміння трансформації природи сучасної організації як її сутності (першооснови) базується на новому баченні взаємодії споживача і підприємства на засадах інноваційного, творчого підходу. Результатом спільного творення цінності виробником і споживачем є розвиток розгалуженої мережі компаній і спільнот споживачів, які разом творять цінність через індивідуалізований, унікальний для кожного споживача досвід<sup>6</sup>. Отже, нині чітко **відслідковується об'єктивно сформована тенденція розгортання взаємодії споживача і виробника, а з іншого боку – між ними формуються специфічні конкурентні відносини, пов'язані з прагненням до максимізації власної вигоди**. Розуміння цих процесів з урахуванням розвитку *k*-суспільства – передумова формування інноваційного типу поведінки і суб'єктів господарювання, та окремих індивідів.

<sup>5</sup> Корпорация «без центра» // <http://www.management.com.ua/strategy/str102.html>.

<sup>6</sup> Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами: Пер. з англ. Михайла Сливоцького. – К.: Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – С. 9 – 10.

Практика функціонування бізнес-структур доводить, що **природа та спосіб функціонування сучасного підприємства значною мірою зумовлені розвитком інформаційних та комунікаційних технологій**. Традиційні уявлення про процеси концентрації економічної діяльності та капіталів, а також прив'язування міграційних процесів до можливостей працевлаштування нині трансформуються, а формування стратегій діяльності і побудова структур організацій та реалізація інших засобів управлінського впливу здійснюються за іншими принципами та критеріями. О. Ідрісов зазначає: «...За останні двадцять років вироблено більше інформації, ніж за попередні п'ять тисяч років. Наслідком цих фундаментальних змін стало те, що частка нематеріальних активів у структурі вартості бізнесу промислових компаній – міжнародних лідерів бізнесу – перевищила 50%»<sup>7</sup>.

Д. Бодді та Н. Гансон дослідили **особливості діяльності підприємства в епоху комп'ютерних мереж**<sup>8</sup>:

- **використання мереж пов'язане з високими технічними і організаційними ризиками**, однак відмова від них також має ризик: мережеві системи пропонують значні можливості для підвищення конкурентоспроможності і створення сприятливого іміджу організації в очах громадськості. Деякі програми потребують збільшення технологічних можливостей і передбачають необхідність їх засвоєння персоналом. Крім того, в системах трапляються збої, але, як показує практика, ризики виправдовують себе. У будь-якому випадку відмова організації від використання комп'ютерних систем не сприяє високоефективному управлінню;
- **використання мереж в основних видах діяльності: інформаційні технології вийшли за межі лише підтримування офісу і змінили способи здійснення звичних операцій**. Більше того, ряд організацій не мали вибору, оскільки прагнули утримати основних споживачів. Високоефективні мережі стали «справою життя і смерті» у тих випадках, коли споживачі вимагали, щоб постачальники обробляли замовлення, супровідні документи і платежі електронним способом;
- **зміна стосунків зі споживачами**: інформаційні системи безпосередньо впливають на імідж підприємств і ставлення до них з боку споживачів. Працівники, які володіють детальною інформацією про клієнтів, отримують можливість персоніфікувати своє ставлення до них, а також відчувають необхідність підвищення

<sup>7</sup> Ідрісов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация  
[//http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml).

<sup>8</sup> Бодди Б., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 608 – 609.

свого професійного рівня. Інформаційні мережі полегшують процес узгодження цінової політики підрозділами організації та сприяють формуванню корпоративного іміджу;

- **інформаційні мережі сприяють формуванню адекватних структур:** доступ до необхідних даних у момент укладення угоди дає змогу менеджерам отримувати точну й оперативну інформацію про бізнес навіть у географічно віддалених організаціях і приймати обґрунтовані рішення про запаси товарно-матеріальних цінностей, чисельність працівників, понадурочні роботи, завантаження потужностей, контролювати вплив зміни цін на поведінку покупців і вносити необхідні корективи;
- **можливість отримання несподіваних переваг:** більшість інформаційних систем впроваджуються вперше, тому існує велика похибка прогнозу результату, а деякі очікувані переваги не реалізуються. З іншого боку, мережеві системи, скорочуючи адміністративні витрати, розширюють персоналові доступ до інформації, що створює базу для удосконалення (зміни) організації діяльності підприємства. Успіх бізнесу, на відміну від технічних результатів, залежить і від організаційних, і від технічних нововведень;
- **проблеми оцінювання і прогнозування ймовірних витрат (апаратні й програмні засоби, як правило, обходяться дорожче, ніж очікувалося,** оскільки потребують прокладання кабелів, реконструкції приміщень, оновлення; збільшення загальних витрат зумовлює також зміну прогнозованих організаційних витрат і витрат на персонал).

Наведені особливості діяльності підприємств – прояв тенденції формування *k*-суспільства і узгоджуються з обґрунтованими у розділі 1 положеннями щодо трансформації відносин конкуренції у нинішніх умовах господарювання.

М. Портер виокремлює такі напрями впливу інформаційних технологій на характер конкуренції<sup>9</sup>:

1. Досягнення в інформаційних технологіях змінюють структуру галузі.

2. Інформаційні технології – потужний важіль створення конкурентних переваг. При цьому пошук підприємством конкурентної переваги на основі інформаційних технологій також може впливати на структуру галузі, оскільки учасники ринку переймають стратегічні інновації лідера.

3. Інформаційна революція породжує нові види бізнесу.

Отже, можна стверджувати, що **підприємство – основний носій ознак *k*-суспільства**. Водночас П. Друкер і Г. Лукас підкреслюють,

<sup>9</sup> Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – С. 119.

що інформаційні технології займають вирішальне значення й у процесі прийняття рішень про структуру організації, причому сучасні компанії спочатку роблять вибір електронних засобів, що сприяють виконанню завдань, і вже на їх основі формують структури. Г. Лукас<sup>10</sup> називає їх «змінними електронного конструювання» (комп'ютерні мережі, телекомунікаційні системи, штучний інтелект, віртуальна реальність тощо), що доповнюють, розширюють або замінюють традиційні змінні організаційного проектування. Отже, **в нинішніх умовах змінюються пріоритети і традиційні процедури формування структур та адекватних їм технологій.**

Кібернетичний бум, прояви якого сьогодні мають принциповий характер для формування тенденцій трансформації природи підприємств, є лише початком глобальних і невідворотних змін в інформаційній сфері. Соціологи стверджують, що у XXI ст. відіме книгодрукування, зникнуть традиційні гроші, звичний телеграфний і поштовий зв'язок. Так, за інформацією Бюро контролю за накладами газет і журналів США, за перше півріччя 2005 р. сукупні наклади 20 найпопулярніших газет у США скоротилися на 2,6%, а 22% читацького загалу газетних видань віддають перевагу тільки їхній Інтернет-версії, ще 7% переглядають обидві версії. Прихильниками друкованої продукції залишаються 71% американців<sup>11</sup>.

Поряд з тим, у науковій літературі описано й застереження щодо використання інформаційних технологій як однієї з ознак зміни природи організації. Так, Н. Макбрайд не схильний перебільшувати вплив Інтернету на бізнес. Він визначає лише такі вигоди використання мережі, як<sup>12</sup>:

- електронна пошта (для багатьох компаній принципова перевага доступу до Інтернету – це використання електронної пошти, що поєднує у собі швидкість розмови телефоном і точність записів);
- скорочення маркетингових витрат (з одного боку, високоякісний веб-сайт компанії добре впливає на її імідж, а з іншого – репутація компанії може бути безповоротно підірвана непривабливою сторінкою);
- продажі, хоча зростання електронних продажів значною мірою гальмує вирішення проблеми безпеки розрахунків;
- доступ до бази даних (бази даних розширюють можливості для збору інформації про ринок чи дії конкурентів. Інтернет пропонує

<sup>10</sup> Lukas H. C. The T-form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21<sup>st</sup> Century, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

<sup>11</sup> Інтернет диктує умови для газетярів // Коментарі: суспільно-політичний та діловий тижневик. – 2006. – № 11 (24). – С. 25.

<sup>12</sup> Бодди Б., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 610.

доступ до глобальної бібліотеки інформації, яка при поєднанні з внутрішньою системою компанії може бути особливо корисною при розробці продукту та стратегії маркетингу).

**Розглянуті особливості сучасного підприємства дають змогу виокремити його основну інтеграційну властивість в умовах к-суспільства – мінливість, яка певною мірою поєднує ознаки і особливості, описані вище. Мінливість підприємства означає його здатність як відкритої системи до трансформацій будь-якого типу, прагнучи зберігати гнучку динамічну рівновагу в межах єдиного цілого, на основі адаптації або випереджуючого розвитку через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності.** При цьому схильність до адаптації чи випереджуючого розвитку різних форм мінливості залежить від компетентності менеджменту.

Прагнення до випереджального розвитку як активна і усвідомлена поведінка, пов'язана з мінливістю підприємства, реалізується у певних формах, авторське розуміння яких<sup>13</sup> подано на рис. 5.1.

	Форми реалізації
Мінливість як властивість підприємства	• Активний пошук нових ідей у внутрішньому і зовнішньому середовищі з метою їх перетворення в інтелектуальний капітал та нарощування здатності до продукування та абсорбції інновацій
	• Залучення споживачів до спільного творення продукту та формування спільного з ними інтелектуального капіталу
	• Готовність до змін з метою нарощування цінності продукту для споживача
	• Володіння сучасними методами конкурентної розвідки, прогнозування та формування нових ринків, а також вміння використовувати ці методи у конкретній ситуації
	• Орієнтація на продукування знань через постійний і превентивний розвиток персоналу, формування креативної мережі, внутрішній консалтинг і набуття рис організації, що самонавчається
	• Спрямованість на пошук оптимальності через постійний перегляд портфеля на основі аудиту власних компетенцій
	• Володіння сучасними методами налагодження партнерських стосунків у мережі, використання новітніх комунікаційних можливостей

Джерело: сформульовано автором.

Рис. 5.1. Форми реалізації мінливості підприємства

<sup>13</sup> Тарнавська Н. П., Турський І. В. Мотиваційне середовище розвитку персоналу як чинник формування інноваційного типу поведінки малих підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Спецвип. 22. Ч., III. – Ужгород, 2007. – С. 218.

Узагальнення окремих аспектів трансформації природи підприємства дає змогу стверджувати, що ці процеси **супроводжуються експансією нововведень, які і є основним підґрунтям системи управління конкурентоспроможністю підприємства**. При цьому дієвість нововведень залежить від ступеню врахування особливостей сучасного бізнесу, пов'язаних з розвитком гіперконкуренції, яка характеризує новий крок у процесі наростання динамічності ринку. У цьому контексті актуальні такі проблеми<sup>14</sup>:

- оперативне формування конкурентних переваг, що важко піддаються (або не піддаються) імітації конкурентами, і своєчасна відмова від переваг, що вичерпали себе;
- формування нових підходів до управління персоналом як основного джерела конкурентних переваг;
- розроблення нестандартних управлінських рішень для забезпечення непередбачуваності поведінки підприємства конкурентами;
- забезпечення гнучкості підприємства як відкритої системи з урахуванням життєвого циклу товару, поведінки конкурентів, індивідуалізації продукції і скорочення серійності виробництва;
- зростання значущості організаційної функції в системі управління підприємством;
- формування і впровадження в управлінську практику системи менеджменту знань для забезпечення конкурентних переваг.

Прояви мінливості як основної властивості підприємства у динамічному конкурентному середовищі узгоджуються з **трактуванням інноваційного типу його конкурентної поведінки, під яким розуміється ініційований на засадах творчого начала перманентний, мотивований і превентивний пошук (або створення) і розвиток нових центрів привабливості бізнесу та стимулювання їх взаємодоповнюючої активності з метою формування механізмів побудови і реалізації конкурентних переваг**.

Інноваційний тип поведінки підприємства можна характеризувати певними рисами, які реалізуються у стратегії конкуренції, а саме:

- передбачення і формування нових потреб нинішніх і потенційних споживачів у їх реальному соціально-економічному просторі;
- створення і виробництво інноваційної (нової) продукції;
- використання нових технологій проектування і виробництва інноваційної (нової) продукції;
- придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів, пов'язаних з упровадженням інновацій;

<sup>14</sup> Тарнавська Н. Зміна природи організації у новій економіці: формування нових підходів до управління // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 8 – 2. – С. 83 – 88.

- використання новітніх управлінських технологій, насамперед – маркетингових (наприклад, поліпшення або оновлення бренда);
- готовність до змін, у т. ч. створення нових і поглинання існуючих підприємств, створення стратегічних альянсів, залучення нових партнерів та ін.

Формування інноваційного типу поведінки відбувається на основі сформованих новітніх ознак інновацій<sup>15</sup>:

- **глобальність** (широке використання мережевих технологій і відкритих стандартів руйнує географічні та інформаційні перешкоди, і в інноваційній економіці може брати участь кожний, хто забажає);
- **міждисциплінарність** (ускладнення проблем потребує поєднання багатогранного таланту і досвіду);
- **спільність створення і відкритість** (перегляд сутності поняття інтелектуальної власності приводить до прирівнювання інтелектуальних активів до капіталу, який необхідно вигідно інвестувати і використовувати, а не до власності, якою володіють і яку захищають).

З такого розуміння логічно формується висновок про необхідність стимулювання різнорівневих інновацій: **інновації у сфері продуктів та послуг; інновації у сфері бізнес-процесів; інновації у сфері психології і поведінки персоналу та клієнтів.**

На рис. 5.2 подано схему формування і реалізації інноваційного типу конкурентної поведінки підприємства в умовах експансії нововведень та формування *k*-суспільства.

З іншого боку, сучасний досвід функціонування корпоративних структур засвідчує появу значних особливостей в організації інноваційного процесу, що пояснюється насамперед такими обставинами<sup>16</sup>:

- **тенденція до децентралізації корпоративних структур**, яка проявляється у використанні ними аутсорсінгу для виконання значних обсягів робіт субпідрядниками (що забезпечує гнучкість діяльності), а також у розвитку інших форм співпраці з малими компаніями-постачальниками;
- **передача великими компаніями відповідальності за прийняття рішень окремим структурним підрозділам**, порушуючи усталені ієрархічні структури. Д. Конклін підкреслює, що у XXI ст. очікується посилення значущості цього явища, при цьому більше уваги буде приділятися організаційній структурі, яка допоможе посилити інноваційні процеси в мережі взаємопов'язаних підрозділів, що при-

<sup>15</sup> Глобальный взгляд на инновации. Инновации выходят в свет // <http://www.ibm.com/ru/ondemand/innovation/gio/report.html>.

<sup>16</sup> Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку креативної мережі // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 579. – С. 598.

ймають рішення. Для прийняття рішень нового типу, з якими зіткнеться менеджмент, потрібними виявляться нові аналітичні схеми<sup>17</sup>;

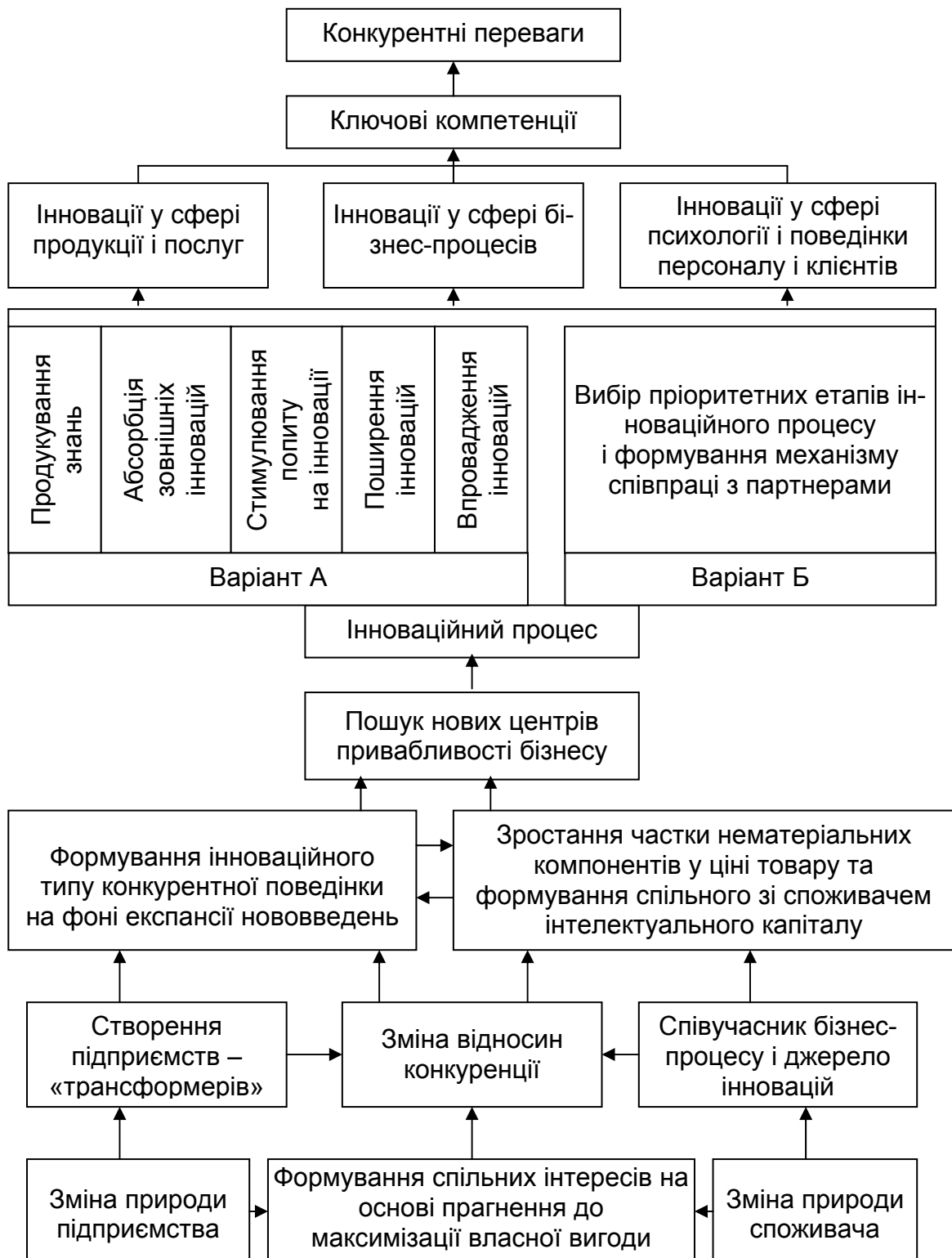


Рис. 5.2. Формування і реалізація інноваційного типу конкурентної поведінки підприємства

<sup>17</sup> Менеджмент XXI века: Пер. с англ. / Под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 361 – 362.



- **відмова від критерію визначення розміру компанії за масштабами трансакційних і транспортних витрат**, оскільки революція у сфері телекомунікацій суттєво скоротила витрати, пов'язані із здійсненням операцій між корпораціями, а також забезпечила можливість вільного переливу інформації в межах корпорацій. Скорочення витрат на перевезення і частки фізичних компонентів у кінцевій вартості товару чи послуги призводить до трансформації природи ефекту масштабу виробництва<sup>18</sup>;
- **відмова від ланцюгових зв'язків з постачальниками і клієнтами (односторонні зв'язки) на користь переплетеної мережі (павутини)**, яка передбачає різноспрямовані та багаторівневі стосунки і забезпечує активізацію інноваційної діяльності. Провідні зарубіжні автори вважають: якщо існує вільний обмін інформацією, то усі сторони процесу виграють від скорочення часу на розробку, від гарантованого попиту на ринку і безперервно планованої пропозиції<sup>19</sup>.

При цьому складність формування інноваційного типу поведінки як ініційованого на засадах творчого начала перманентного, мотивованого і превентивного пошуку (або створення) і розвитку нових центрів привабливості бізнесу пояснюється насамперед факторами загального характеру, які подано на рис. 5.3.

	Зміст об'єктивних факторів, які впливають на формування інноваційного типу поведінки
Інноваційний тип поведінки	• специфіка управління творчістю і творчим процесом через високий рівень його спонтанності, нерівномірності, дискретності та нелінійності
	• існування «порогового» рівня сприйняття нових знань та інновацій, що обумовлюється відсутністю традицій, недостатнім рівнем підготовки персоналу
	• необхідність постійних інвестицій в персонал як основне джерело конкурентних переваг
	• складність спрямування і утримування розвитку підприємства (персоналу) у заданому напрямі при активізації інноваційної діяльності
	• персоніфікований характер сприйняття новизни і наростаючий вплив суб'єктивного чинника
	• існування феномену опору змінам в самій організації і в організаціях-партнерах

Джерело: сформульовано автором.<sup>20</sup>

Рис. 5.3. Зміст об'єктивних факторів, які впливають на формування інноваційного типу поведінки

<sup>18</sup> Менеджмент XXI века: Пер. с англ./ Под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 362.

<sup>19</sup> Там само, с. 363.

<sup>20</sup> Тарнавська Н. П., Турський І. В. Мотиваційне середовище розвитку персоналу як чинник формування інноваційного типу поведінки малих підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Спецвип. 22. Ч. III. – Ужгород, 2007. – С. 219.

Поряд із визначеними загальними чинниками, розвиток інноваційного типу поведінки вітчизняних підприємств гальмується через:

- відсутність достатньої мотивації ініціювання нововведень та креативної діяльності;
- реактивний, як правило, характер інновацій, який не пов'язується із завчасно виробленими стратегіями і є спробою забезпечити виживання організації або ліквідації кризової ситуації;
- інерційність мислення, прояви «ефекту колективної пам'яті» і низький рівень залучення персоналу до інноваційного процесу;
- слабку реакцію на зміну попиту, що призводить до безсистемності управління і формування пристосовницького типу поведінки;
- слабкі гарантії монопольного права продуцентів інновацій.

У загальному варіанті інноваційний тип діяльності передбачає активність підприємства упродовж усього інноваційного процесу, починаючи з побудови мотиваційного середовища продукування ідей і закінчуючи формуванням нових ринків для матеріалізованих інновацій і нематеріальних активів, призначених для реалізації. Крім того, інноваційний тип поведінки передбачає готовність підприємства до абсорбції зовнішніх інновацій, що потребує забезпечення необхідного (достатнього) порогового рівня їх сприйняття. Однак особливості економічного розвитку багатьох країн, у тому числі й України, унеможливають формування і забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу на всіх його етапах. Така ситуація потребує визначення пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності на кожному рівні управління (а в їх межах – окремих етапів) з подальшим формуванням механізмів взаємодії з вітчизняними і зарубіжними партнерами для формування ефективного інноваційного процесу.

Формування інноваційного типу поведінки та інноваційно активного індивіда обумовлює активізацію процесів **створення інноваційних підприємств**, однак їх успішному функціонуванню з мінімальними ризиками перешкоджають об'єктивні і суб'єктивні чинники, які характерні для багатьох країн, у тому числі й України:

**1. Відсутність видимого прогнозованого ефекту.** Це пояснюється труднощами визначення місткості ринку конкурентних інновацій та відсутністю ефективної мережі маркетингових комунікацій у сфері інноваційної діяльності.

**2. Складність залучення фінансових ресурсів** через відсутність гарантій для учасників фінансового ринку, особливо при фінансуванні початкових стадій розвитку інноваційних підприємств та труднощі ідентифікації їх нематеріальних активів з боку потенційних інвесторів.

**3. Відсутність сформованого інституту фінансових посередників** для страхування ризиків приватних інвесторів, технічної та

управлінської підтримки інноваційних підприємств, що характеризується фрагментарністю ринку венчурного капіталу.

**4. Відсутність прямого зв'язку низьких регуляторних бар'єрів та інвестиційної привабливості інноваційних підприємств** (венчурних фондів) через врахування інвесторами високого рівня ризику та різних очікувань повернення вкладень. Експерти ООН визначають цю проблему як «фінансову прогалину» в інноваційній системі.

Ці та інші перешкоди, які характерні для світової практики формування і поширення інноваційного типу поведінки, ускладнюються в Україні додатковими чинниками. Фахівцями Інституту економіки промисловості НАНУ проведено дослідження перешкод інноваційного процесу в Україні, до якого автор залучалася у якості експерта. Результати цього дослідження наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

**Оцінка вагомості перешкод інноваційного процесу в Україні<sup>21</sup>**

Параметри, умови інноваційної діяльності	Частка експертів, які вказали на даний параметр, %
1	2
1. Низька вартість висококваліфікованої праці	50,4
2. Відсутність взаємозв'язку між вітчизняною наукою і виробництвом	44,5
3. Відсутність конкурентних стимулів у підприємств до розвитку інноваційної діяльності (монополізм у промисловості)	34,3
4. Інновації здійснюються переважно на великих підприємствах у промисловості	30,7
5. Націленість вітчизняних підприємств на придбання іноземної техніки, технології	28,5
6. Тінізація інновацій (частина винаходів не патентується, інновації використовуються як прикриття для одержання пільг тощо)	27,7
7. Нерозповсюдженість ефективних стратегій інноваційного розвитку	19,7
8. Низький рівень правової захищеності авторів	19,0
9. Розповсюдження наздоганяючих стратегій	12,4
10. Наявність традицій плагіату, псевдавторства	8,8
11. Переорієнтація науки на потребу іноземного замовника	6,6

Однак, незважаючи на суттєві перешкоди інноваційному процесові в Україні, необхідно усвідомлювати, що формування конкурентних переваг підприємства можливе лише на інноваційній основі, на що акцентувалося у підрозділах 1 – 2. Тому кожне **підприємство, реалізуючи**

<sup>21</sup> Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 37.

**будь-який варіант стратегії конкуренції, повинно орієнтуватися, як мінімум, на створення елементів, притаманних інноваційним підприємствам, з подальшим системним розвитком передумов формування ознак підприємств такого типу.**

Активізації процесу формуванню інноваційних підприємств в Україні сприятиме використання позитивного зарубіжного досвіду сприяння розвитку інноваційного типу поведінки. Зокрема, автором вивчено стан реалізації «Програми створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку й заснованої на знаннях конкурентоспроможності»<sup>22</sup>. Узагальнення досвіду сприяння генерації і поширенню інновацій в десяти нових державах-членах ЄС (Болгарія, Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія), країнах Південно-Східної Європи (Албанія, Боснія й Герцеговина, Хорватія, Чорногорія, Сербія, Македонія), а також країнах Східної Європи, Кавказу і Середньої Азії (Вірменія, Азербайджан, Білорусія, Казахстан, Киргизія, Молдова, Росія, Таджикистан, Туркменістан, Україна й Узбекистан), здійснене Комітетом ООН з економічного співробітництва та інтеграції (CECI), створює можливість критичного аналізу і адаптації такого досвіду розбудови ефективних національних інноваційних систем до вітчизняних реалій.

Варто погодитися з висновками експертів ООН, які виокремили спільні слабкі сторони національних інноваційних систем згаданих країн:

- інноваційна діяльність обмежується кількома найбільшими вітчизняними підприємствами, які здійснюють значні інвестиції в інновації;
- малі й середні підприємства – найслабша ланка національних інноваційних систем, оскільки серед них є незначна частка інноваційних підприємств;
- іноземні підприємства вкладають більше капіталу в R&D та інновації, ніж національні підприємства;
- слабкі зв'язки між національними великими й малими підприємствами, а також слабкі горизонтальні зв'язки між компаніями прямого іноземного інвестування і національними підприємствами<sup>23</sup>.

Звичайно, за таких ознак інноваційна система не може мотивувати формування інноваційного типу поведінки. При цьому **подолання неспроможності інноваційної політики компенсувати недоліки бізнес-середовища та непривабливого інвестиційного клімату**

---

<sup>22</sup> Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. Geneva, 5 – 7 December 2007 // <http://www.unece.org/ceci/>.

<sup>23</sup> Там само.

**(відсутність рівноваги між фоновими умовами) можливе на основі реалізації сформованого підходу щодо широкого розуміння конкурентного середовища, яке подано у підрозділах 2.3 і 3.1.**

У праці проаналізовано досвід країн UNECE у сфері основних напрямів інноваційної спроможності – поглинаючої здатності, генерування знань, поширення знань і стимулювання попиту на них, а також сформульовано переваги виокремлених заходів, перешкоди їх запровадження в Україні, а також доцільність використання. Результати дослідження подано у додатку Е, а **основні ефективні заходи щодо формування інноваційного типу поведінки можуть бути реалізовані, орієнтуючись на механізми третього покоління інноваційної політики, які пов'язані з використанням мережевих горизонтальних зв'язків для використання потенціалу (ресурсу) не лише своїх, а й інших галузей чи сфер діяльності.** За таких умов можливе використання не лише широкого спектру традиційних інституціональних заходів та системи субсидій, а й механізмів конкуренції (грантів), позик, гарантійних схем, фінансування через випуск акцій, придбання послуг R&D, різноманітних фінансових стимулів тощо. Такий підхід у поєднанні з інструментарієм адресного і загального впливу має забезпечити значний позитивний ефект синергії.

Інший цінний приклад розвитку середовища ефективного фінансування посередництва для підтримки розвитку, заснований на знаннях, а також виборі варіантів доступу підприємців, які займаються інноваційною діяльністю, до місцевих і зарубіжних джерел фінансування, – «Програма просування та надання можливостей розвитку середовища для ефективного фінансового посередництва підтримки інноваційного розвитку», розроблена експертами ООН<sup>24</sup>.

Вивчення зарубіжної практики формування і успішного функціонування ринків венчурного капіталу дає змогу констатувати, що у Великобританії, Данії, Ізраїлі, Ірландії, Німеччині, Норвегії, США **держава суттєво сприяє розвитку інноваційних підприємств, особливо на початкових стадіях фінансування.** У світлі успішного вирішення означеної проблеми серед країн СНД позитивний досвід мають Росія і Казахстан.

Кожна країна сформувала власний механізм венчурного фінансування, однак у всіх випадках він базується на **поєднанні державних і приватних джерел.** У свою чергу, використання державних ресурсів

---

<sup>24</sup> Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration, Geneva, 5-7 December 2007. Status of Programme Implementation. Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development. Synopsis of good practice in financial intermediation in support of innovation and knowledge-driven development // <http://www.unece.org/ceci/>.

може контролюватися безпосередньо, або ж через посередників (наприклад, інкубатори, фонди ризикового капіталу тощо). Інший важливий аспект проблеми використання механізму венчурних інноваційних фондів – **обґрунтування доцільності централізованого або децентралізованого управління ними**. Аналіз практики налагодження такого механізму демонструє вищу ефективність управління через регіональні установи, які оперативніше реагують на усунення інформаційних бар'єрів успішної співпраці. Ефективність механізму венчурного фінансування залежить, безумовно, і від системи моніторингу, яка дає змогу узгоджувати потреби та можливості інноваційних підприємств і фінансового ринку на основі вироблення різноманітних схем координації.

Ефективність діяльності та цільова спрямованість венчурних фондів, як показує аналіз, обумовлюється ступенем взаємодії уряду і приватного капіталу, особливо в ситуаціях формування великомасштабних фондів, які можуть переорієнтовуватися з початкової стадії фінансування на стадію зростання, і малих фондів, для яких проблемою є забезпечення фінансової стійкості. Виходом з такого протиріччя є, як показує досвід передових країн, **формування надійної компенсаційної структури** (наприклад, продаж цінних паперів державних фондів, що дає змогу гарантувати продовження фінансування і повернення інвестицій, вкладених на початковій стадії фінансування).

Узагальнення зарубіжного досвіду дає змогу відстежити **тенденцію переважання фондів з приватною формою управління** (наприклад, підтримка приватних інвестиційних інкубаторів у багатьох скандинавських країнах). У Великобританії, Латвії, США, Росії поширилася практика залучення до управління державними фондами кількох генеральних приватних інвесторів. Іншими механізмами забезпечення стабільної діяльності таких фондів є залучення висококваліфікованих менеджерів, система участі інституційних інвесторів у майбутніх прибутках інноваційних підприємств (Адміністрація у справах малих підприємств, США), гарантування низькоризикових інвестицій у цінні папери, випущені державою (Латвійське гарантійне агентство, Російська венчурна компанія).

Для України актуальне **удосконалення механізмів залучення і державного, і приватного фінансування, а також формування спеціалізованої інфраструктури для фінансової підтримки інноваційних підприємств**. З метою залучення потенційних інвесторів інноваційних підприємств пріоритетні заходи такі:

- побудова інноваційно сприйнятливої середовища, яке пов'язується з формуванням інноваційно активного індивіда, інноваційного типу поведінки та інноваційної культури. Дієве мотивування такого типу поведінки сприятиме розвитку ринку інновацій та пропозиції інноваційних підприємств. Це сприятиме

розвиткові позитивного оточення інноваційних підприємств, усунуватиме психологічний бар'єр (особливо на місцевому рівні) формуванню ринку їхнього приватного фінансування;

- розвиток інноваційної діяльності в системі освіти та створення механізмів передачі інновацій з метою отримання комерційного ефекту;
- державна підтримка інноваційних підприємств з урахуванням національних особливостей (податкового і трудового законодавства, фінансування програм бізнес-освіти тощо);
- нарощування потенціалу інноваційної активності на основі розвитку механізму комерціалізації знань, що продукуються державними науковими установами, шляхом «критичного» фінансування початкових стадій інноваційного процесу (технічне обґрунтування, створення взірців тощо) з перспективою приваблення приватного капіталу. Позитивний досвід реалізації таких організаційно-економічних механізмів мають Бельгія (Фламандський інноваційний фонд), Фінляндія (програми TULI, TEKES, Vera), Австрія (програма «LISA»), Німеччина (Стартовий фонд високих технологій), Нідерланди (програма TechnoSrarter), Росія (програма «START»), Іспанія (програма «Нові технологічні фірми»);
- гармонізація правового поля з метою нівелювання відмінностей законодавства країн для розвитку міжнародного інвестування у венчурний капітал, а також розвиток системи гарантій зарубіжним інвесторам. Сьогодні навіть для високорозвинутого європейського ринку, як зазначають експерти ООН<sup>25</sup>, характерна фрагментація ринків венчурного капіталу між країнами;
- мотивування малих і середніх підприємств до інноваційно активного типу поведінки з метою збільшення пропозиції інвестиційно привабливих підприємств, а також формування об'єднань таких підприємств для нарощування можливостей доступу та використання потенціалу венчурних фондів.

Аналіз успішного досвіду формування інноваційного типу поведінки та механізмів заохочення розвитку інноваційних підприємств створює достатнє дослідницьке поле для вітчизняних суб'єктів господарювання, які прагнуть отримувати конкурентні переваги на інноваційних засадах, а реальну картину інноваційного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств подано нижче.

---

<sup>25</sup> Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration, Geneva, 5 – 7 December 2007. Status of Programme Implementation. Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development. Synopsis of good practice in financial intermediation in support of innovation and knowledge-driven development // <http://www.unece.org/ceci/>.

## 5.2. Аналіз інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Інноваційний тип поведінки та інноваційний розвиток – пріоритетний фактор конкурентоспроможності економіки та окремих суб'єктів господарювання. Фахівці Інституту економіки та прогнозування НАН України доводять, що стрижнем сучасної української моделі міжнародної конкурентоспроможності мають слугувати реалізація і використання національних конкурентних переваг саме на інноваційній основі<sup>26</sup>, а Д. С. Покришка зазначає, що **забезпечення конкурентоспроможності економіки України через інновації має стати метою національної економічної політики**<sup>27</sup>. У проекті Концепції Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки у якості стратегічних пріоритетів визначено «скорочення критичних відставань країни за якістю державних інституцій, макроекономічного і підприємницького середовища, інноваційної складової розвитку, якості інфраструктури, а також гармонізацію макропропорцій і підвищення технологічного рівня виробництва, що зорієнтовані на посилення адаптивності економіки до зовнішніх шоків і виведення країни на траєкторію стійкого динамічного зростання...»<sup>28</sup>. Зазначені пріоритети підвищення конкурентоспроможності повною мірою корелюються з концептуальним спрямуванням даного дослідження.

Ознайомлення з оцінками конкурентоспроможності України і чинників, що її визначають, а також дієвості вітчизняної конкурентної політики (у порівнянні з аналогічними показниками розвинутих і постсоціалістичних країн), які публікуються багатьма міжнародними організаціями і представлені у розділі 3, дає змогу констатувати їх низькі рівні, а сучасний стан інноваційної політики, незважаючи на значну кількість заходів держави, демонструє її неспроможність стати основою зростання конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Найважливіші аспекти проблематики інноваційного розвитку економіки та окремих суб'єктів господарювання ґрунтовно досліджено відомими вітчизняними і зарубіжними науковцями: В. П. Александровою, Л. Л. Антонюк<sup>29</sup>, Ю. М. Бажалом<sup>30</sup>, В. М. Гейцем<sup>31</sup>, А. П. Гречан<sup>32</sup>,

<sup>26</sup> Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. – С. 879.

<sup>27</sup> Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2).

<sup>28</sup> Концепція Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007-2015 роки // [http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz\\_full.pdf](http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz_full.pdf) – С. 3.

<sup>29</sup> Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Моногр. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.; Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Моногр. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.



Т. Давіла<sup>33</sup>, М. Дж. Епштейном<sup>34</sup>, О. Є. Кузьмінім<sup>35</sup>, О. О. Лапко<sup>36</sup>, М. Стефік і Б. Стефік<sup>37</sup>, Л. І. Федуловою<sup>38</sup>, Р. Шелтоном<sup>39</sup>, Й. Шумпетером<sup>40</sup> та іншими науковцями. Поряд з тим *поза увагою залишається важливі проблеми, що знаходяться на стику наукових досліджень, зокрема – концептуальне вирішення проблеми*

<sup>30</sup> Бажал Ю. М. Еволюція концепцій і моделей // В кн.: Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 27–38; Бажал Ю. М. Політика формування економіки знань // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 353–362; Бажал Ю. М. Інвестиційний ресурс інноваційного розвитку // Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – С. 56–72; Бажал Ю. М., Одотюк І. В. Інвестиційні ресурси та пріоритети інноваційного розвитку // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – С. 684–694.

<sup>31</sup> Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – 1008 с.; Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – 593 с.

<sup>32</sup> Гречан А. П. Методологічні основи розвитку легкої промисловості на інноваційних засадах: Автореф. дис. ... доктора екон. наук / Інститут економіки промисловості НАНУ. – Донецьк, 2006. – 34 с.

<sup>33</sup> Давила Тони, Эпштейн Марк Дж., Шелтон Р. Работающая инновация: Как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду / Пер. с англ.; под науч. ред. Т. Ф. Козицкой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.

<sup>34</sup> Там само.

<sup>35</sup> Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підр. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

<sup>36</sup> Лапко О. О., Александрова В. П. Науково-технічний потенціал та його розвиток // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – С. 373–291; Лапко О. О. Сутність та основні риси економіки знань // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 17–27; Лапко О. О. Аналіз наукового потенціалу України // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 246–256; Лапко О. О. Сутність інноваційної моделі розвитку // Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005 – С. – 29–45; Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. – К.: ІЕП НАНУ, 1999. – 254 с.; Лапко О. О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення / Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук. – К., 2000. – 32 с.; Лапко О. О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення / Дисертація на здобуття... д-ра екон. наук. – К., 1999. – 411 с.

<sup>37</sup> Стефік М., Стефік Б. Прориви. Історії та стратегії радикальних новацій: Пер. з англ. Д. Конерєва, Л. Савицька. – К: Вид-во Олексія Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт»), 2005. – 322 с.

<sup>38</sup> Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – 552 с.; Сучасні концепції менеджменту: Навч. пос. / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.; Федулова Л. І. Вплив великих корпоративних структур на формування економіки знань // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 128–143; Федулова Л. І. Концепція інтелектуального капіталу // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 187–205; Федулова Л. І. Інтеграція науки, освіти і виробництва // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 269–286.

<sup>39</sup> Давила Т., Эпштейн Марк Дж., Шелтон Р. Работающая инновация: как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду: Пер. с англ.; под науч. ред. Т. Ф. Козицкой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.

<sup>40</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с.

**управління конкурентоспроможністю вітчизняних суб'єктів господарювання на основі виявлення взаємозв'язку і взаємовпливу інноваційної, конкурентної і кадрової політики, формування конкурентних переваг держави і окремих її суб'єктів господарювання на основі пошуку і використання факторів інноваційного розвитку.** Б. Є. Кваснюк наголошує: «Розвиток виробництва набуває дедалі інноваційного характеру, а інноваційна конкуренція за суттю, є недосконалою, з великим зовнішніми ефектами, сильним монопольним елементом»<sup>41</sup>. Таке твердження підкреслює актуальність додаткових досліджень у сфері управління конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на інноваційній основі з урахуванням новітніх наукових досягнень, а також успішної і провальної практики діяльності окремих підприємств.

Вплив інноваційного фактора на формування потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання доцільно досліджувати з урахуванням співвідношення функціонуючих технологічних укладів. Д. С. Покришка зазначає, що VI технологічний уклад за виробництвом продукції в Україні становить лише 0,1%, за фінансуванням науково-технічних робіт – 0,3%, за інноваційними витратами – 0,4%, за інвестуванням – 0,5%, за інвестиціями у технічне переозброєння і модернізацію – 0,9%<sup>42</sup>. На основі аналогічних даних С. І. Пирожков робить висновок про несформованість в Україні засад інноваційної моделі розвитку<sup>43</sup>.

За даними В. С. Чижова, упродовж останніх років **технологічна структура економіки України погіршилась**: при збільшенні питомої ваги традиційного третього укладу скоротилася частка новітніх інноваційних технологій. Це відбувається на фоні суттєвих змін на світових ринках, основними особливостями яких є зростаюче насичення науково-інноваційним продуктом<sup>44</sup>. Відповідно, **низький загальнонауково-технічний рівень виробництва в Україні не стимулює суттєвого зростання попиту на інновації, що загрожує наростанням ознак системної кризи**, у тому числі технологічної несумісності та неможливості формування єдиного наукового і технологічного простору. Дослідження галузевих аспектів інноваційної політики показує, що найінтенсивніше розвиваються виробництва нижчих технологічних

<sup>41</sup> Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – С. 35.

<sup>42</sup> Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2).

<sup>43</sup> Пирожков С. І. Проблеми прискорення інноваційного розвитку // Економіст. – 2005. – № 4. – С. 31.

<sup>44</sup> Чижов С. В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України / [http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov\\_factor.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf).

укладів, які не формують високого попиту на інновації. Т. В. Цихан зазначає, що в Україні додана вартість створюється переважно за рахунок розвитку технологій, закладених у III технологічному укладі, що є загрозою конкурентоспроможності економіки України<sup>45</sup>.

За даними Інституту економіки та прогнозування НАНУ, в Україні частка III технологічного укладу у виробництві продукції становить 57,9%, IV – 38%, V – 4%. Із загального обсягу коштів, що спрямовуються на науково-технічні розробки, майже 70% припадає на IV технологічний уклад і лише 23% – на V; 60% інноваційних витрат – на IV технологічний уклад, 30% – на III, на V – лише 8,6%; 75% інвестицій спрямовується у III уклад і лише 20% і 4,5% – у IV і V технологічні уклади відповідно. У технологічній частині капітальних вкладень (технічне переоснащення та модернізація) домінує III технологічний уклад – 83% і лише 10% припадає на IV уклад<sup>46</sup>.

У попередніх дослідженнях автора<sup>47</sup> показано, що руйнування потужного науково-технічного потенціалу у трансформаційний період не компенсувалося інституційними перетвореннями, пов'язаними із формуванням інтегрованого механізму сприяння розвитку інноваційної діяльності, побудовою дієвої інноваційної інфраструктури і, в кінцевому результаті, створенням інноваційно-сприйнятливого середовища та вихованням інноваційно-активного індивіда. Наслідком таких негативних явищ стало **зменшення привабливості і конкурентоспроможності сфери науково-технічної діяльності і вплив інтелектуального потенціалу з цієї сфери.**

Водночас аналіз узагальненої інформації про обсяги реалізованої інноваційної продукції в Україні показав, що при їхньому зростанні у

---

<sup>45</sup> Цихан Т. В. О концепции технологических укладов и приоритетах инновационного развития Украины // Теория и практика управления. – 2005. – № 1. – С. 33–46.

<sup>46</sup> Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз.; Фенікс, 2003. – С. 352; Геєць В. Наука і виробництво: партнери чи конкуренти? Деякі аспекти сучасної інноваційної політики України // Президентський вісник. – 2004. – № 3. – 7 квітня.

<sup>47</sup> Тарнавська Н. П., Гаврилюк О. Ю. Структурна перебудова економіки України як фактор розвитку співробітництва з європейськими країнами // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Україна – Європейський Союз: проблеми зовнішньоекономічної діяльності та перспективи співробітництва». – К. 1995. 22–23 листопада – С. 106–107; Тарнавська Н., Гаврилюк О. Стратегічні засоби підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств // Особливості економічної політики постсоціалістичних країн в умовах глобалізації світової економіки (приклад України): Матеріали VII Міжнар. наук.-теор. конф. (25–26 листопада 1999 р.). Модуль IV. – К.: Київ. ун-т ім. Т. Шевченка, 1999. – С. 160–165; Тарнавська Н. Основні тенденції розвитку менеджменту в Україні // Україна на порозі XXI століття: економіка, державність: Зб. наук. праць по матеріалах Міжнар. наук.-практ. конф. 30–31 берез. 2000 р. – Вінниця, 2000. – С. 7–11; Тарнавська Н. П. Стратегічні заходи підготовки конкурентоспроможних фахівців у вищих навчальних закладах України // Проблеми інтеграції науково-освітнього потенціалу в державотворчому процесі: Зб. наук. праць. Вип. 1. – Тернопіль, 2001. – С. 177–180.

2000–2006 рр. на 154,3% обсяги реалізації принципово нової продукції зросли на 377,1%, а обсяги експорту інноваційної продукції – на 323,2% (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Обсяги реалізованої інноваційної продукції в Україні**

(у фактичних цінах; млн. грн.)

	2000 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2006 р. до 2000 р.
Усього	12148,3	18784,0	24995,4	30892,7	2,54
у тому числі принципово нової	3813,6	9542,3	10755,4	18194,9	4,77
із загального обсягу поставлено на експорт	3023,6	7984,4	12494,8	12797,0	4,23

Джерело: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 319.

Однак детальніше, глибинне дослідження причинно-наслідкових зв'язків чинників, що сформували такий, на перший погляд, позитивний результат, дає змогу констатувати, що **сучасний вітчизняний ринок не сприяє продукуванню, поширенню і абсорбції інновацій та активізації використання інноваційної продукції**. Інертне загалом ставлення до реалізації інноваційного підходу, відповідно, негативно позначається на конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. **Несформованість внутрішнього ринку інновацій та слабка активність вітчизняних споживачів у використанні інноваційної продукції призводить до наростання відтоку вітчизняних інновацій за кордон**, про що свідчить зростання частки реалізованої інноваційної продукції, яка спрямовується на експорт: якщо у 2000 р. цей показник становив 24,9%, то у 2006 р. – 41,4%. Крім того, цей показник підтверджує тезу про низький рівень міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної продукції і здатність конкурувати на зовнішньому ринку лише тієї продукції, яка має ознаку інноваційності.

Відсутність мотивів інноваційної активності та ефективної інфраструктури інноваційної діяльності призвело до **значного скорочення кількості підприємств, що впроваджували інновації**: за даними Держкомстату України, упродовж 2000–2006 рр. кількість підприємств, що впроваджували інновації, скоротилася на 33,0%, що показано в табл. 5.3. При загальному значному скороченні таких підприємств за цей же період найбільш інтенсивно впроваджувалися заходи з комплексної механізації і автоматизації виробництва (зростання кількості таких підприємств становить 193%), а кількість підприємств, що освоювали виробництво нових видів продукції, скоротилася на 64,0%.

Таблиця 5.3

## Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації

	2000		2004		2006	
	усього	відсотків до загальної кількості підприємств, що впроваджували інновації	усього	відсотків до загальної кількості підприємств, що впроваджували інновації	усього	відсотків до загальної кількості підприємств, що впроваджували інновації
Усього	1491	х	958	х	999	х
Впроваджували нові технологічні процеси	416	27,9	473	49,4	272	27,2
З них маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні	172	11,5	224	23,4	161	16,1
Освоювали виробництво нових видів продукції	1372	92,0	742	77,5	466	46,6
З них нові види техніки	202	13,5	192	20,0	154	15,4
Здійснювали комплексну механізацію та автоматизацію виробництва	174	11,7	356	37,2	510	51,1
Реалізовували інноваційну продукцію	1352	х	1095	х	918	х

Джерело: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 319.

О. Кузьмін і Т. Кужда<sup>48</sup> виокремлюють такі стримуючі чинники інноваційного розвитку підприємств: низький рівень державного фінансування інноваційного розвитку та недостатність власних коштів підприємств, низька інноваційна активність вітчизняних і зарубіжних інвесторів, недосконалість податкового законодавства, відсутність мотивації вітчизняних підприємств до впровадження НДДКР та реалізації їх результатів, послаблення зв'язків науки і виробництва.

Серед гальмуючих чинників інноваційного розвитку фахівцями найчастіше виділяється недостатній рівень фінансового забезпечення інноваційної політики<sup>49</sup>. Так, упродовж останніх років відбувається ско-

<sup>48</sup> Кузьмін О., Кужда Т. Фактори інноваційного розвитку // Аналітично-інформаційний журнал «Схід» // <http://209.85.135.104/search?q=cache:8Ft4QrK9XcJ:ukrlife.org/main/cxid>.

<sup>49</sup> Александрова В. П. Фінансування інноваційної діяльності як складової економіки знань // Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – С. 157–194; Александрова В. П. Фінансове забезпечення економіки знань // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 256–269; Бажал Ю. М. Інвестиційний ресурс інноваційного розвитку // Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – С. 56–72; Лапко О. О., Александрова В. П. Науково-технічний потенціал та його розвиток // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – С. 373–391; Федулова Л. І. Інтеграція науки, освіти і виробництва // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – С. 269–286.

рочення обсягів витрат на НДДКР у загальній сумі ВВП: якщо за рахунок усіх джерел фінансування у 2001 р. ці витрати становили 1,19% ВВП, у 2003 р. – 1,36% ВВП, то у 2005 р. – 1,15% ВВП, що набагато нижче середнього рівня для розвинутих економік: країни ЄС-25 – 1,90%, США – 2,59%, Японії – 3,15%<sup>50</sup>.

З приводу цього О. Хименко зазначає, що за умови фінансування з бюджету в обсязі 0,4% ВВП наука здатна виконувати в суспільстві лише соціокультурну функцію, за умови фінансування 0,9% – пізнавальну функцію, а за умови більше 0,9% – економічну функцію. Сьогодні рівень державного фінансування НДДКР в Україні наближається до рівня фінансування таких робіт в СРСР на початку 50-х років минулого століття, при цьому відставання України від провідних країн світу становить щонайменше 50 років<sup>51</sup>. Аналіз масштабів державного фінансування науково-технічної діяльності демонструє їх суттєве відставання від законодавчо встановленого рівня згідно із Законом «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1,7%)<sup>52</sup>, а рівень програмно-цільового (грантового) фінансування наукових досліджень і розробок, спрямованих на отримання кінцевого продукту, становить менше, ніж 10%<sup>53</sup>.

За даними Держкомстату України, упродовж 2000–2006 рр. загальний обсяг інноваційних витрат у вітчизняній промисловості зріс у 3,49 разу, а в загальній їх структурі зросла частка витрат на маркетинг і рекламу (з 4,7 до 5,8%), а також витрати на дослідження і розробки (з 15,1 до 16,2%) при падінні частки витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій (з 61,0 до 56,6%) і витрат на придбання нових технологій (з 4,1 до 2,6%), що й подано у табл. 5.4. Такі незначні зміни у структурі інноваційних витрат свідчать про **формування стійких ознак стагнації інноваційної сфери та прогресуюче відставання інноваційної складової розвитку України від розвинутих країн.**

<sup>50</sup> Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2).

<sup>51</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1–2. – С. 8.

<sup>52</sup> 18. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» // №1977-XII, із змінами від 19 грудня 2006 р. // [www.osvita.org.ua/pravo/law\\_06/part\\_01.html](http://www.osvita.org.ua/pravo/law_06/part_01.html).

<sup>53</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/lows/main.cgi?nger=1244%2D16&p=118416311963...>

Таблиця 5.4

## Обсяги та структура інноваційних витрат у промисловості

	2000		2004		2006	
	млн. грн.	відсотків до загального обсягу	млн. грн.	відсотків до загального обсягу	млн. грн.	відсотків до загального обсягу
Усього, у тому числі за напрямками:	1760,1	100,0	4534,6	100,0	6160,0	100,0
дослідження і розробки	266,2	15,1	445,3	9,8	992,9	16,2
придбання нових технологій	72,8	4,1	143,5	3,2	159,5	2,6
придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій	1074,5	61,0	2717,5	59,9	3489,2	56,6
маркетинг, реклама	82,1	4,7	297,5	6,6	359,9	5,8
інші	264,5	15,1	930,8	20,5	1158,5	18,8

Джерело: Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 318.

Незважаючи на загальне зростання інноваційних витрат упродовж останніх років, **темпи інформатизації суспільства залишаються вкрай незадовільними, що суперечить глобальній тенденції формування k-суспільства**: хоча кількість підприємств, що здійснювали витрати на інформатизацію, зросла за 2003–2005 рр. в 1,15 разу, витрати на інформатизацію у 2005 р. (256,0 млн. грн.) становили лише 99% від рівня 2003 р. (табл. 5.5). Як видно з табл. 5.5, зростання витрат на технологічні інновації та інформатизацію в промисловості відбувається із суттєвими відставаннями від сфер будівництва, транспорту, операцій з нерухомістю.

Вивчення зарубіжного досвіду показує, що в ринково розвинутих країнах в інноваційній діяльності на загальнонаціональному рівні провідне місце належить корпоративному сектору науки, в якому зосереджується переважача частка наукових кадрів, здійснюється найбільший обсяг витрат та створюється найбільша кількість патентів, новітніх продуктів і новітніх технологій. Зокрема, питома вага витрат корпорацій на дослідження та інноваційні розробки у більшості розвинених країн світу сягає 60–70% загальнонаціональних витрат на інноваційні розробки, при цьому частка корпоративних патентів в загальній кількості становить 75–80%. В Україні у структурі виконаних науково-технічних робіт у 2004 р. заводський сектор займав лише 7,6%, при цьому його частка відносно 2000 р. зменшилася на 4,1%<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Чижов С. В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України / [http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov\\_factor.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf).

**Витрати підприємств України на технологічні інновації та інформатизацію у 2003–2005 рр. (за видами економічної діяльності)\***

Види економічної діяльності	Технологічні інновації			Інформатизація				
	Кількість підприємств, що здійснювали технологічні інновації	Витрати на технологічні інновації, млн. грн.	Кількість підприємств, що здійснювали витрати на інформатизацію	Витрати на інформатизацію, всього, млн. грн.	у тому числі			Витрати на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації
					Витрати на програмне забезпечення	Витрати на програмне забезпечення	Витрати на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Усього по економіці								
2003	348	6,5	20386	256,5	20,3	138,0	98,2	
2004	503	24,1	22540	263,1	24,8	154,6	83,7	
2005	634	15,3	23356	256,0	25,6	141,5	88,9	
2005/2003	1,82	2,35	1,15	0,99	1,26	1,03	0,91	
з неї:								
Промисловість								
2003	132	3,2	2902	20,7	2,0	13,0	5,7	
2004	124	4,1	3168	20,9	2,0	13,6	5,3	
2005	118	5,3	3183	23,1	2,7	15,3	5,1	
2005/2003	0,89	1,66	1,10	1,12	1,35	1,18	0,89	
Будівництво								
2003	22	0,1	2072	11,5	1,4	7,9	2,2	
2004	59	0,7	2399	15,6	1,7	9,7	4,2	
2005	69	0,4	2632	16,3	2,1	11,4	2,8	
2005/2003	3,14	4,00	1,27	1,42	1,50	1,44	1,27	
Оптова та роздрібна торгівля (включаючи торгівлю транспортними засобами та послуги з їх ремонту)								
2003	67	0,8	6136	40,7	3,5	24,4	12,8	
2004	77	1,4	6212	41,2	5,1	22,8	13,3	
2005	127	0,8	6152	43,8	3,7	28,0	12,1	
2005/2003	1,90	1,00	1,00	1,08	1,08	1,15	0,95	



## Продовження таблиці 5.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Транспорт							
2003	12	0,2	1231	18,0	1,3	7,8	8,9
2004	24	3,8	1402	15,1	0,9	8,1	6,1
2005	30	0,3	1476	17,4	1,1	8,7	7,6
2005/2003	2,50	1,50	1,20	0,97	0,85	1,12	0,85
Фінансова діяльність							
2003			413	8,9	0,5	4,8	3,6
2004			544	13,4	2,0	7,1	4,3
2005			585	11,7	2,3	6,1	3,3
2005/2003			1,42	1,31	4,60	1,27	0,91
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам							
2003	93	1,7	5643	140,0	10,4	70,4	59,2
2004	166	12,8	6460	135,6	10,8	80,2	44,6
2005	230	7,6	6962	119,7	10,2	60,7	48,8
2005/2003	2,47	4,47	1,23	0,86	0,98	0,86	0,82
Колективні, громадські та особисті послуги							
2003	6	0,2	776	5,5	0,4	2,4	2,7
2004	8	0,1	845	6,7	0,4	3,3	3,0
2005	16	0,4	836	13,0	2,3	4,1	6,6
2005/2003	2,67	2,00	1,08	2,36	5,75	1,71	2,44

\* Джерело: складено автором на основі Статистичного бюлетеня «Основні екон. омічні показники діяльності підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності за 2005 рік». – К.: Консультант, 2006. – С. 234–240.

Сьогодні в Україні, як показує аналіз статистичних даних, основне джерело інновацій – фундаментальні та прикладні дослідження, які переважно сконцентровано в академічному, галузевому та вузівському секторах науки. Однак, за даними останньої інвентаризації матеріально-технічної бази наукових установ та вищих навчальних закладів, проведеної відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.12.2001 р., із 159,7 тис. одиниць машин та устаткування, які перебували на балансі обстежених наукових організацій, 80,1% обладнання знаходилися в експлуатації понад 10 років, і лише 6,4% експлуатувалися до 5 років. Водночас за світовими стандартами термін використання наукового обладнання не перевищує 5–7 років<sup>55</sup>.

Сьогодні основоположні документи, що визначають стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності національної економіки і окремих суб'єктів господарювання на інноваційній основі, такі:

**1. Законодавчі і нормативні акти, що регулюють процеси формування конкурентного середовища, конкурентної політики у взаємозв'язку з інституційними основами інноваційного розвитку.**

До методів прямого державного регулювання конкуренції та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання належать механізм впливу на діяльність монопольних утворень, фінансування за рахунок бюджетних коштів НДДКР та інноваційних проектів, охорону прав суб'єктів інноваційної діяльності, створення і механізм функціонування елементів інноваційної інфраструктури, підготовку і перепідготовку кадрів. Непрямими методами державного регулювання вважаються податкові пільги, формування системи субсидій і пільгового кредитування, механізм прискореної амортизації, стимулювання розвитку венчурних структур, підтримка малого і середнього бізнесу тощо.

Аналіз законодавчих актів, які регулюють інноваційні процеси в Україні, показує, що вони значною мірою охоплюють важливі питання формування дієвого конкурентного середовища, антимонопольної політики, а також інноваційного розвитку економіки та окремих суб'єктів господарювання. Однак **ці закони концептуально не узгоджені, не формують єдиної системи підтримки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та не формують мотиваційного поля зростання конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях на інноваційних засадах.** Це можна пояснити гносеологічними протиріччями і методологічною неузгодженістю понятійного апарату, що використовується в законодавчих та інших нормативних актах,

<sup>55</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi>.

фрагментарністю охоплення проблем і, як наслідок, відсутністю гармонійності конкурентної, інноваційної та кадрової політик.

Основними недоліками законодавчого забезпечення інноваційної діяльності в Україні традиційно вважають такі<sup>56</sup>:

- відсутність цілеспрямованої та послідовної державної політики; неоднозначність визначення в окремих законодавчих актах понятійного апарату, зокрема – поняття «інноваційна діяльність»;
- практика призупинення окремих норм чинних законів законодавчими або підзаконними актами;
- практика невиконання або неналежного використання окремих положень законодавчих актів;
- низька економічна ефективність використання наявного науково-технічного потенціалу;
- наявність лише окремих елементів інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубатори, технопарки, спеціальні економічні зони);
- відсутність розвинутого венчурного бізнесу.

Фахівці Департаменту економічної стратегії Міністерства економіки України окреслюють такі проблеми вітчизняної інноваційної системи, які, на наш погляд, є наслідком непослідовної інноваційної політики та її неузгодженої законодавчої бази<sup>57</sup>:

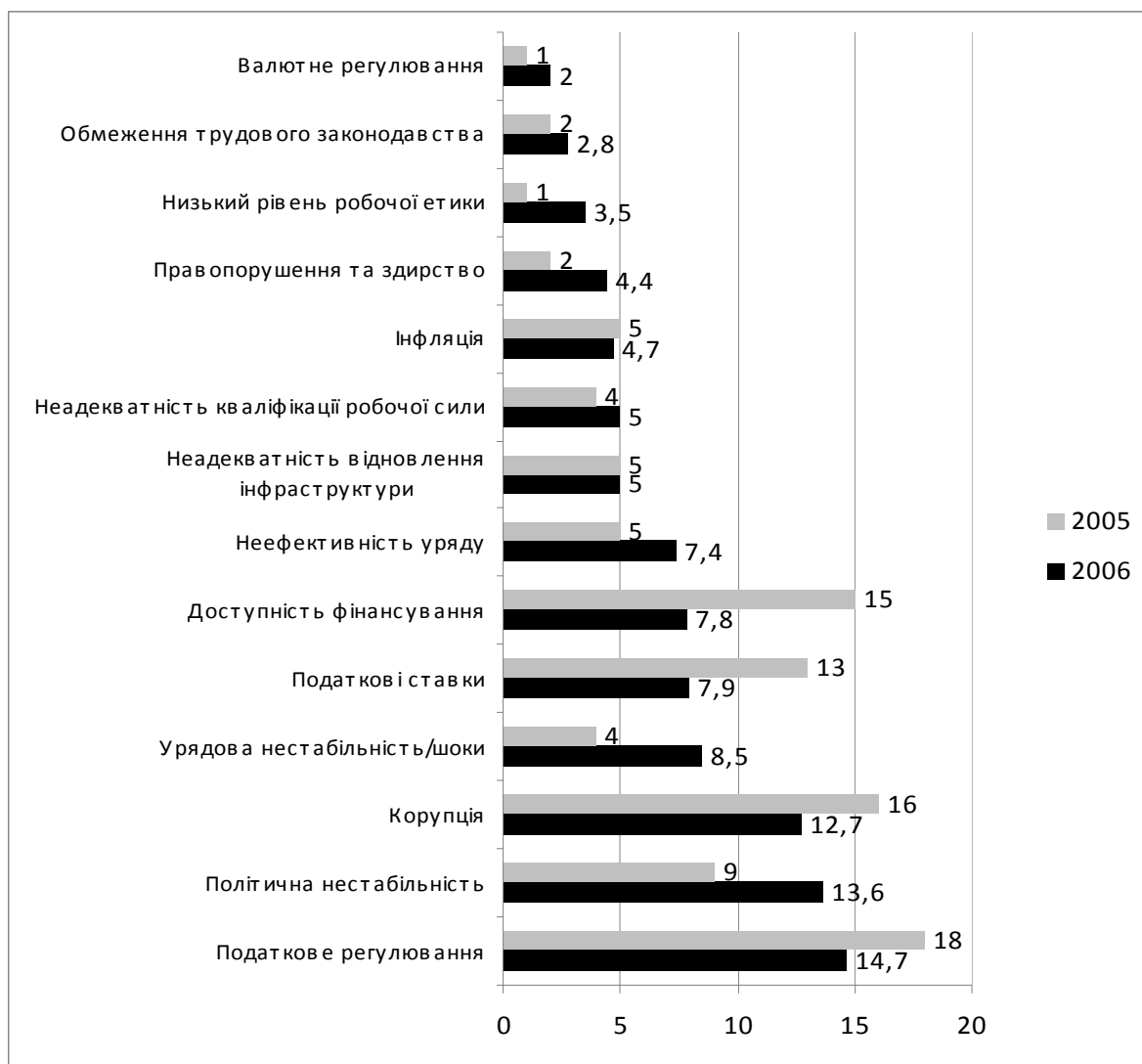
- відсутність стратегії та моделі інноваційного розвитку економіки;
- слабка розвиненість малих і середніх інноваційних підприємств, майже повна відсутність посередницьких організацій, які працюють на інновації, а також венчурного фінансового потенціалу;
- слабка зорієнтованість фінансової та банківсько-кредитної систем на підтримку інноваційного розвитку вітчизняної економіки, відсутність державної підтримки інноваційної діяльності;
- тенденція до одночасного зростання разом з підвищенням частки видобувних галузей та галузей первинної переробки сировини енергомісткості одиниці ВВП;
- пасивний підхід багатьох наукових установ до комерціалізації наукових результатів, недостатньо активне використання національного науково-технічного потенціалу в інтересах України.

Ці та інші недоліки слугують основою для **визначення економічного середовища в Україні як непривабливого і несприятливого для вітчизняних і зарубіжних інвесторів**, що підтвердило анкетування керівників українських підприємств. На рис. 5.4 представлено

<sup>56</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1–2. – С. 4.

<sup>57</sup> Аналітична записка щодо загроз економічній безпеці України / Мін-во екон. України, Деп-нт екон. стратегії / <http://www.me.gov.ua/file/link/79655/file/Analitz.doc> – С. 14.

найбільш несприятливі для вітчизняного бізнесу фактори, які подано у відсотках до кількості опитаних і розміщено у порядку наростання негативного впливу кожного з них на ведення бізнесу.



Джерело: Концепція Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки // [http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz\\_full.pdf](http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz_full.pdf).

Рис. 5.4. Оцінка факторів ведення бізнесу в Україні

Крім цього, аналіз основних складових інноваційного клімату в Україні, проведений фахівцями Інституту економіки промисловості НАНУ із залученням до експертизи фахівців з усіх регіонів України (серед яких була й автор цього дослідження), також показав низький рівень оцінок усіх без виключення складових інноваційного клімату. При цьому найвищий рейтинг (від 3,90 до 3,93) отримав фактор «об'єктивна суспільна потреба розвитку інновацій», що підтверджує необхідність пріоритетного вирішення проблеми інноваційного розвитку економіки. З іншого боку, найнижчі оцінки ступеня розуміння керів-

никами (на рівні економіки України загалом) необхідності і пріоритетності інноваційного розвитку засвідчує про необхідність формування інноваційного типу культури, створення інноваційно-сприятливого середовища та інших складових інноваційного клімату, починаючи з макrorівня. Результати цього анкетування подано у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

**Оцінка експертами складових інноваційного клімату  
за 5-бальною шкалою, середній бал**

Складові інноваційного клімату	Економіка України	Промисловість	Реґіон
1	2	3	4
1. Розуміння керівниками і управлінцями необхідності та пріоритетності інноваційного розвитку	2,73	2,92	3,01
2. Зусилля керівництва, які вони спрямовують на активізацію інноваційної діяльності	2,31	2,45	2,61
3. Рівень підготовленості та зацікавленості працівників до інноваційної діяльності	2,37	2,48	2,52
4. Розвиток науки, впровадження її досягнень	2,56	2,58	2,63
5. Ступінь суспільної підтримки вчених і новаторів	1,91	1,91	1,98
6. Популяризація науково-технічних ідей, досягнень	2,11	2,17	2,27
7. Рівень конкуренції в інноваційних сферах діяльності	2,22	2,28	2,30
8. Рівень кооперації в інноваційних сферах діяльності	2,06	2,11	2,14
9. Якість інноваційного менеджменту	2,18	2,24	2,32
10. Об'єктивна суспільна потреба розвитку інновацій	3,93	3,91	3,90
11. Умови активізації інноваційної діяльності	2,23	2,30	2,37

Джерело: Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 46.

За даними Інституту економіки та прогнозування НАНУ, програмне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки України і перетворення її в країну високого рівня життя та привабливого середовища для інвесторів досі не знаходило місця серед дієвих інструментів реалізації державної економічної політики<sup>58</sup>. Водночас, рекомендаціями парламентських слухань на тему «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації», схвале-

<sup>58</sup> Концепція Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки // [http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz\\_full.pdf](http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz_full.pdf) – С. 7.

ними постановою Верховної Ради України (червень 2007 р.), передбачено сформувати національну інноваційну систему з урахуванням<sup>59</sup>:

- структурної перебудови економіки;
- розвитку науково-технічного потенціалу та формування інноваційної інфраструктури;
- стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання;
- фінансової підтримки інноваційної діяльності;
- розвитку ринку наукоємної продукції та послуг;
- розвитку інноваційної культури, формування системи генерації та поширення знань, підготовки кадрів високої кваліфікації, удосконалення системи, форм і методів освіти та професійної підготовки;
- системи правової охорони та використання інтелектуальної власності.

Такі формулювання видаються традиційними і потребують конкретизації, виокремлення пріоритетів, пошуку ексклюзивних варіантів вирішення проблем.

У цьому контексті доцільно проаналізувати дослідження Української Асоціації інвестиційного бізнесу, яка узагальнила і представила у згрупованому вигляді (за рядом критеріїв) світовий досвід державної підтримки інноваційної діяльності<sup>60</sup> (табл. 5.7). Аналіз основних пунктів цієї таблиці та їх порівняння з можливостями інноваційного розвитку в Україні дають змогу констатувати, що **державна інноваційна політика в Україні та її окремі механізми характеризуються неузгодженістю, обмеженістю, неадекватністю перспективам світового розвитку і, як наслідок, відсутністю системності і скерованості на зростання конкурентоспроможності держави та окремих її суб'єктів господарювання**. Незважаючи на певні досягнення в інноваційному розвитку, варто підкреслити, що в Україні існують суперечності між інтересами держави і підприємств, що орієнтують свою діяльність на інноваційний шлях розвитку.

Зазначені у табл. 5.7 приклади підтримки інноваційної діяльності, а також інші дієві механізми активізації інноваційного процесу засвідчують про існування значних можливостей адаптації, абсорбції та інтегрування зарубіжного досвіду в Україні.

---

<sup>59</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nnger=1244%2D16&p=118416311963...>

<sup>60</sup> Світовий досвід підтримки інноваційної діяльності / Українська асоціація інвестиційного бізнесу / [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12_4.pdf).

### Узагальнення світового досвіду підтримки інноваційної діяльності

Групи заходів	Заходи державного впливу
Пряма фінансова підтримка інноваційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• безпосереднє фінансування створення нових галузей, наукомістких виробництв та ін., за рахунок коштів державного бюджету, зокрема на державних підприємствах;</li> <li>• ініціація створення і фінансування науко-дослідних програм, наукових центрів, шляхом конкурсного відбору;</li> <li>• надання безпроцентних або пільгових позик і грантів;</li> <li>• державне замовлення на інноваційні продукти;</li> <li>• дотації за рахунок державного виробництва або технологій;</li> <li>• компенсації банківського відсотка загалом або частинами, у випадку спрямування позики на фінансування інвестицій у технологічні інноваційні зміни;</li> <li>• державні виплати провідним науковим центрам і ученим;</li> <li>• компенсація науково-дослідним установам витрат, пов'язаних з налаштуванням інформаційного забезпечення (підключення до мережі Інтернет, організація передоплати закордонним видавництвам для бібліотек та ін.)</li> </ul>
Податкові пільги для інноваторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пониження ставок податку на прибуток підприємств;</li> <li>• податковий кредит інноваційним підприємствам;</li> <li>• зменшення суми прибутку до оподаткування шляхом виключення з його вартості досліджень або освоєння нової технології;</li> <li>• звільнення від деяких відрахувань до бюджету;</li> <li>• звільнення від оплати податку на прибуток, отриманий власниками майнових прав, інноваційних і венчурних фірм;</li> <li>• відстрочення оплати імпортного мита або звільнення від її сплати у разі ввезення товару для реалізації інноваційного проекту;</li> <li>• пільгова амортизація для фірм, визначених як інноваційні</li> </ul>
Інші правові, інфраструктурні, економічні і політичні інструменти підтримки інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поліпшення законодавства про авторське право, патентні відносини;</li> <li>• введення системи сертифікації і стандартів, яка заохочує споживання інноваційних товарів, товарів харчування високої якості, нових медичних, будівельних, телекомунікаційних, рекреаційних, туристичних, транспортних послуг тощо;</li> <li>• розвиток і підтримка системи освіти в країні: загальноосвітніх установ, університетів, спеціальної професійної підготовки, системи безперервного навчання і перекваліфікації робочої сили, курсів профільного тренінгу і менеджменту;</li> <li>• тимчасовий дозвіл на монополію виробництва інноваційних товарів і впровадження інноваційних технологій або, навпаки, обмеження монопольного стану, що зменшує витрати становлення нових виробників товарів і послуг;</li> <li>• створення державної інформаційної інфраструктури, розширення доступу до інформаційної мережі і банківських даних, бібліотек;</li> <li>• надання державних замовлень підприємствам для гарантування компенсації витрат на фінансування інновацій;</li> <li>• проведення державного лобювання інтересів українських виробників інноваційної продукції на міжнародному рівні, застосування відповідного торгового режиму і регулювання валютних курсів</li> </ul>

Джерело: Світовий досвід підтримки інноваційної діяльності / Українська асоціація інвестиційного бізнесу / [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12_4.pdf).

Один з нетрадиційних для розвинутих країн, однак актуальних для вітчизняної дійсності, аспектів дієвості інноваційної політики – **аналіз практики ігнорування нормативно-правової бази регулювання інноваційної діяльності**, зокрема – щодо фінансування інноваційної діяльності та розвитку високоукладної економіки<sup>61</sup>:

- фактичне фінансування науково-технічної діяльності з Державного бюджету України протягом останніх п'яти років не перевищує 0,4% ВВП при визначеній нормі Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (ст. 34) – 1,7%;
- питома вага програмно-цільового фінансування наукових досліджень не перевищує 10% загальних витрат на науку при законодавчо встановлених 30% відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (ст. 6);
- щорічне фінансування освіти фактично становить 4,5-6,0% ВВП при визначеній Законом України «Про освіту» нормі 10%;
- середньомісячна заробітна платня науковців залишається нижчою від законодавчо визначеної, яка має становити суму, подвійну середній заробітній платні працівників промисловості;
- не виконуються положення Указу Президента України від 20.04.2004 року № 454 «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави», а також Постанови Верховної Ради України від 16.06.2004 року № 1786-IV «Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні» в частині спрямування не менше 10% коштів, отриманих від приватизації державного майна, на фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне для економіки та безпеки держави значення.

Зважаючи на виявлені недоліки інноваційного розвитку України, а також враховуючи передовий зарубіжний досвід, нагальною є проблема концентрації уваги на формуванні стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, за основу якої пропонується взяти стратегію інноваційного прориву з пріоритетом творчої людини<sup>62</sup>. Погоджуючись з такою постановкою питання, варто звернути увагу на некоректність формулювання, поєднання і супідрядність визначених місії (організація і підтримка інноваційно-сприйнятлого середовища в Україні), мети (побудова загальнодержавного інноваційного кластера в Україні) і страте-

<sup>61</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nget=1244%2D16&p=118416311963...> – С. 6.

<sup>62</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1–2. – С. 8–9.



гії інноваційного прориву<sup>63</sup>. На думку автора, сформульовані місія і мета не відповідають вимогам щодо розуміння сутності зазначених понять та їх місця в ієрархії механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств. Поряд з тим важливо підкреслити, що головним пріоритетом цього варіанту стратегії інноваційного прориву вважається «людина творча», що повністю відповідає нашим висновкам про необхідність і першочерговість побудови і функціонування креативної мережі на макро- і мікрорівнях як засобу продукування інновацій – конкурентних переваг, узгоджується з підтримуваною автором концепцією побудови конкурентних переваг за «системою кореня», а також мотивування розвитку організацій, що самонавчаються<sup>64</sup>.

## **2. Цільові програми та проекти.**

В Україні діє приблизно 300 цільових програм, які сьогодні у сукупності не орієнтовані на нові пріоритети розвитку і, відповідно, не забезпечують сподіваного конкурентного та інноваційного піднесення економіки.

Вивчення світової практики стимулювання інноваційного розвитку демонструє значні пріоритети приватно-державного партнерства, особливо в нових індустріальних країнах. Так, в Ізраїлі урядова програма *Yozma* із загальним обсягом фінансування 100 млн. дол. забезпечила фінансування 40% стартового капіталу 10 приватних інвестиційних фондів. У результаті такого заходу в кінці 1990-х рр. з'явилося майже 100 приватних інвестиційних компаній, які управляли активами в 10 млрд. дол. і стимулювали бурхливе зростання високотехнологічних фірм<sup>65</sup>. Такі заходи є прикладом ефективного **використання державних коштів як каталізатора інноваційних процесів** за умови обмеження бюджетного фінансування інноваційного розвитку.

Зарубіжна практика демонструє також вдалі приклади **співфінансування проектів з боку держави при збереженні управління в руках бізнесу**. Наприклад, рівень державного співфінансування інно-

<sup>63</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1–2. – С. 8.

<sup>64</sup> Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку креативної мережі // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки і управління. – 2007. – № 579. – С. 596–602; Тарнавська Н. П. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 580. – С. 158–167; Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями: региональный аспект: монография / Под общ. ред. д. э. н., проф. Крамаренко В. И. – Симферополь: Культура народов Причерноморья, 2007. – С. 99–102; Тарнавська Н. Креативна мережа як засіб формування інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Зб. тез і доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. 11–13 трав. 2006 р. – Львів, 2006. – С. 443–444.

<sup>65</sup> Світовий досвід підтримки інноваційної діяльності / Українська асоціація інвестиційного бізнесу / [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12_4.pdf).

ваційних проектів та компенсації витрат виходу на ринки і освоєння нових технологій в Чилі та Ізраїлі становить 40%, а в особливих ситуаціях – навіть 50%<sup>66</sup>.

Особливої уваги, як показує успішний досвід країн Латинської Америки, заслуговує практика передачі функції з **надання державної підтримки приватним посередникам з метою зменшення ризиків неефективного використання коштів та запобігання корупції**. Українська асоціація інвестиційного бізнесу надає інформацію про функціонування в Чилі програм підтримки інновацій і підвищення конкурентоспроможності, які реалізуються не міністерствами і відомствами, а 21 незалежним агентством, які діють як приватні неприбуткові корпорації<sup>67</sup>.

Надзвичайно ефективно **запровадження практики надання послуг, гарантованих державою, замість коштів (за вартістю послуг)**, причому надання таких послуг передоручається приватним компаніям. Успішний приклад у цій сфері – сприяння сертифікації підприємств малого і середнього бізнесу в Чилі відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000 з метою зниження бар'єрів виходу цих підприємств на зовнішні ринки і, відповідно, зростанню конкурентоспроможності економіки загалом. За цією програмою міжнародну сертифікацію отримали 25 тисяч зі 100 тисяч середніх підприємств в Чилі при середній величині витрат для одного підприємства 20-30 тис. дол., що становило 50% витрат на проходження сертифікації, а решту сплачувала держава безпосередньо міжнародному агентству, що здійснював сертифікацію<sup>68</sup>. Інші приклади успішної реалізації такого підходу – **проведення заходів з розвитку персоналу, надання бізнесовим структурам результатів НДДКР та площ технопаркам на території державних вузів** тощо.

В умовах нестачі коштів на підтримку інноваційної діяльності у сфері малого бізнесу як такого, що гнучкий і сприйнятливий до ризикових проектів, привабливий досвід **надання підтримки не окремим підприємствам, а їх асоціаціям** (наприклад, сприяння уряду Бразилії в координації зусиль місцевих виробників, спрямованих на модернізацію і диверсифікацію виробництва, розвиток експорту та ін.). Зазначений підхід стимулює створення і функціонування інноваційних кластерів, які є вдалим прикладом здійснення спільної інноваційної політики ряду малих і середніх підприємств.

Успішні приклади реалізації локальних інноваційних програм – **створення «фонду фондів» для стимулювання венчурного біз-**

<sup>66</sup> Світовий досвід підтримки інноваційної діяльності / Українська асоціація інвестиційного бізнесу / [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12_4.pdf).

<sup>67</sup> Там само.

<sup>68</sup> Там само.

**несу, підтримка експорту для малого і середнього бізнесу та регіональних інноваційних кластерів<sup>69</sup>.**

Наведені приклади державного сприяння та стимулювання інноваційного розвитку свідчать про наявність широкого спектру можливостей і шансів для інноваційного прориву. На жаль, **державні та галузеві програми, що реалізуються в Україні, не мають системного характеру, не враховують міграції центрів привабливості бізнесу, міжгалузевих трансформацій, доцільності міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії з метою досягнення ефекту синергії.**

Поряд з тим «Загальнодержавною комплексною програмою розвитку високих наукоємних технологій» передбачено до 2013 р. змінити структуру промислового виробництва за технологічними укладами, а саме: збільшити обсяги виробництва V технологічного укладу з 5 до 12%, а виробництва VI технологічного укладу – з 1 до 3% і досягти частки високотехнологічної продукції в експорті України до 20%<sup>70</sup>. Орієнтовні обсяги фінансування Програми подано у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

**Орієнтовний обсяг фінансування Загальнодержавної комплексної програми розвитку високих наукоємних технологій**

Найменування завдання	Орієнтований обсяг фінансування Програми на 2005–2008 рр., млн. грн.			
	2005 р.		2008 р.	
	усього	у т. ч. на НДДКР	усього	у т. ч. на НДДКР
1	2	3	4	5
Модернізація електростанцій; створення об'єктів альтернативної енергетики, альтернативних видів рідкого та газового палива; використання вторинних енергетичних ресурсів; розроблення новітніх ресурсозберігаючих технологій	615,5	95,2	1194,7	184,3
Розвиток машинобудування та приладобудування як основи високотехнологічного оновлення всіх галузей виробництва; розвиток високоякісної металургії	625,0	167,6	1215,2	325,8
Розвиток нанотехнологій і мікроелектроніки, створення і впровадження інформаційних технологій та телекомунікаційних систем	119,1	70,8	231,4	137,7

<sup>69</sup> Світовий досвід підтримки інноваційної діяльності / Українська асоціація інвестиційного бізнесу / [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12_4.pdf).

<sup>70</sup> Закон України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 9 квітня 2004 р. № 1676-IV // *Голос України*. – 2004. – 15 червня.

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4	5
Удосконалення хімічних технологій, розроблення та застосування нових матеріалів, розвиток біотехнологій	125,6	47,3	244,4	92,1
Розроблення наукоємних технологій для розвитку сільського господарства і переробної промисловості	28,4	10,8	55,4	21,1
Створення сучасних транспортних систем	5,7	5,6	11,2	11,1
Застосування наукоємних технологій у сфері охорони навколишнього середовища та оздоровлення людини	14,4	10,6	28,0	20,6
Розвиток інноваційної культури суспільства	42,2	16,9	84,3	33,7
Усього	1575,9	424,8	3064,6	826,4

Джерело: Закон України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 9 квітня 2004 р. № 1676-IV // Голос України. – 2004. – 15 червня.

Водночас фахівці загострюють увагу на недостатньому рівні фінансування цієї програми, що не дає змоги ефективно використовувати нові механізми фінансування її проектів, згідно з якими держава надає фінансову підтримку обсягом до 30% вартості проекту, а решту коштів зобов'язуються вкласти підприємець або інвестор<sup>71</sup>.

Реакцією на нагальну потребу науково обґрунтованого підходу до вирішення проблеми конкурентоспроможності економіки України та суб'єктів господарювання є вироблення науковцями Інституту економіки і прогнозування НАНУ **проекту концепції Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 рр.** Метою такої програми визначено підвищення конкурентоспроможності економіки України, активізацію інноваційно-інвестиційної складової розвитку із позитивним впливом на структурні процеси у реальному секторі економіки та в розширенні перспективної складової «економіки на базі знань», що забезпечуватиме динамічне економічне зростання із підвищенням рівня та якості життя населення<sup>72</sup>.

Ключовими цільовими орієнтирами Програми пропонується визначити<sup>73</sup>:

- забезпечення сталого динамічного зростання із підвищенням рі-

<sup>71</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/lows/main.cgi?nger=1244%2D16&p=118416311963...>

<sup>72</sup> Концепція Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки // [http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz\\_full.pdf](http://iee.org.ua/files/pub/kruchkova/konz_full.pdf) – С. 3.

<sup>73</sup> Там само, с. 9–10.

вня ВВП за паритетом купівельної спроможності на одну особу від 27% відносно рівня ЄС у 2006 р. до 40% у 2015 р.;

- підтримування макроекономічної стабільності: рівень дефіциту бюджету (не більше 3%, поступове зниження рівня інфляції до 2%, диверсифікація зовнішніх цінових шоків шляхом гармонізації та стабілізація розподілу доходів між державою, населенням та підприємствами);
- створення високоефективних державних інституцій із двократним підвищенням середньої оцінки якості державних інституцій у 2011 році і виходом у десятку країн з найкращою якістю державних інституцій у 2015 р.;
- посилення партнерства між владою і бізнесом шляхом створення сприятливого підприємницького середовища та активізації ролі бізнесу у підвищенні конкурентоспроможності економіки (вихід у першу десятку країн у рейтингових оцінках СЕФ за індексом конкурентоспроможності бізнесу у 2015 р.);
- розширення фінансування фундаментальних та прикладних досліджень у проривних технологіях майбутнього та технологіях, що поліпшують якість життя (до 3% ВВП) із збільшенням участі бізнесу у їх фінансуванні (до 60% у 2015 р.), а також у проектах підвищення кваліфікації та освітнянських програмах;
- кардинальна модернізація власної індустрії на основі розвитку високо- та середньо-високотехнологічних видів економічної діяльності із підвищенням їх рівнів в обсягах валової доданої вартості обробної промисловості відповідно до 15 та 30%;
- створення сучасних транспортних коридорів та інформаційних мереж;
- посилення захисту навколишнього середовища із заохоченням виробників до виконання безвідходних та енергозберігаючих технологій.

Для реалізації означених орієнтирів сформульовано програмні завдання уряду, які згруповано у такі блоки: забезпечення макроекономічної стабільності, підвищення ефективності державного управління; розвиток людського капіталу та підвищення загальної фаховості трудових ресурсів; розвиток інфраструктури, розвиток підприємництва; створення сучасних фінансових ринків; підвищення технологічного рівня виробництва; стабілізація та поліпшення екологічного стану території України, впровадження збалансованої системи природокористування, посилення розвитку інновацій.

Усвідомлення значущості орієнтації економіки на інноваційний шлях розвитку спонукало українських науковців сформулювати

**Концепцію Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008–2012 роки»** (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України 06.06.2007 р. № 381 р)<sup>74</sup>. Метою Програми визначено «створення в Україні інноваційної інфраструктури у 2008–2012 рр., здатної забезпечити підвищення конкурентоспроможності національної економіки та ефективне використання науково-технологічного потенціалу». Таке формулювання влучне з позицій визнання пріоритету інноваційного розвитку як основи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, а також орієнтації на зростання ролі ресурсного забезпечення конкурентоспроможності. Розробка і реалізація Програми передбачає створення 335 елементів інноваційної інфраструктури (інноваційних центрів, наукових парків, регіональних інноваційних кластерів, інноваційних бізнес-інкубаторів, банків технологічної інформації тощо)<sup>75</sup>. Завдяки цьому буде створено 10 тис. нових робочих місць для висококваліфікованих фахівців, зросте на 10 тис. одиниць число суб'єктів малого підприємництва, що реалізують інновації, підвищиться на 5% інноваційна активність підприємств, збільшиться виробництво інноваційної продукції на 20%, буде залучено близько 7 млрд. грн. інвестицій для реалізації інноваційних проектів.

Водночас ознайомлення з Концепцією дає змогу наголосити, що обґрунтування вибору оптимального варіанту вирішення проблеми викликає сумнів стосовно орієнтації на одну з альтернатив – розвиток виробничо-технологічної підсистеми інноваційної інфраструктури. Безумовно, згадана підсистема забезпечує виробництво нової конкурентоспроможної наукомісткої продукції, однак вона повинна мати достатню фінансову підтримку для реалізації сформульованої мети. Такий погляд на взаємозв'язок двох важливих аспектів проблеми потребує розгляду їх не як варіантів при виборі оптимуму, а як взаємопов'язаних (а не альтернативних) складових системи інноваційної інфраструктури. Крім цього, реалізація пропонованої Програми потребує створення нормативно-правової та методичної бази формування мотиваційного поля інноваційної діяльності, формування системи продукування, абсорбції, комерціалізації інновацій, створення креативної мережі як передумови формування конкурентних переваг за «системою кореня», а також забезпечення системності у продукуванні і реалізації цільових програм.

Важливу роль у підтримуванні інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання та у становленні інноваційної моделі розвит-

<sup>74</sup> Концепція Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008–2012 роки», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 р. № 381-р / <http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/cardnpd>.

<sup>75</sup> Там само.

ку України відіграє **міжнародна науково-виробнича кооперація**, одним з базових документів здійснення якої була «Угода про загальні умови і механізми підтримки розвитку виробничої кооперації підприємств і галузей держав-учасниць СНД», ратифікована Верховною Радою України у 1995 році. Однак, незважаючи на зафіксовані у ній механізми, цей програмний документ не мотивував до значного інноваційного поштовху у розвитку національних економік країн-учасниць, хоча й певною мірою стимулював формування і розвиток конкурентного середовища в інноваційній сфері. **Переорієнтація значної кількості підприємств-учасників міжнародної кооперації на співпрацю з вітчизняними партнерами на внутрішньому ринку призвела до певної ізоляції у науковій сфері і втрати багатьох традиційних зарубіжних ринків.**

Розвиток євроінтеграційних процесів зумовив участь України і в процесах європейської науково-виробничої кооперації (програма міжнародного співробітництва «ІНКО», «Технології інформаційного суспільства», «Сталий розвиток, глобальні зміни та екосистеми»). У даний час найбільш масштабною є участь України в Сьомій дослідницькій рамковій програмі ЄС на 2003–2013 рр. «Будівництво європейського дослідницького простору», основна мета якої – підвищення конкурентоспроможності європейської промисловості для перетворення її в світового лідера в окремих секторах.

Дослідження механізмів участі у цій програмі української сторони дає змогу констатувати, що європейські партнери обмежуються залученням можливостей України до роботи у єдиному науковому просторі ЄС у форматі дослідницьких рамкових програм, зважаючи на геоекономічні орієнтири об'єднання і орієнтуючись на стабілізацію наукового потенціалу пострадянських держав, а також вирішення проблем, що становлять взаємний інтерес у сферах енергетики, нерозповсюдження озброєнь, поліпшення охорони здоров'я, безпеки<sup>76</sup>.

**3. Угоди з виробничої кооперації, що укладаються на децентралізованій основі.**

Підвищення інноваційного і конкурентного потенціалу вітчизняних суб'єктів господарювання значною мірою забезпечується й процесом виробничої кооперації, що здійснюється на децентралізованій основі. Результат такої співпраці має різні прояви, у тому числі й поступову концентрацію контролю над такою кооперацією у руках іноземного капіталу, про що свідчить зростання в Україні кількості підприємств із 100-

---

<sup>76</sup> Концепція Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008–2012 роки», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 р. № 381-р / <http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/cardnpd>.

відсотковим іноземним капіталом. Так, у першому півріччі 2005 р. підприємства з іноземними інвестиціями сформували понад 80% позитивного зовнішнього сальдо у торгівлі товарами. За останні п'ять років ці підприємства майже вдвічі збільшили свій внесок у формування загальних обсягів товарного експорту України. У 2005 р. підприємства з іноземним капіталом сформували 26,2% зовнішньоторговельного обігу товарів і послуг України (проти 14,5% у 2000 р.), причому темпи зростання експорту та імпорту цих підприємств відчутно перевищують відповідні темпи зростання зовнішньоторговельних потоків загалом. З іншого боку, підприємства з іноземними інвестиціями використовуються як засіб проникнення на внутрішній ринок України: у першому півріччі 2005 р. вони забезпечили 47% товарного імпорту до України з ЄС-25<sup>77</sup>.

Про значний внесок підприємств з іноземними інвестиціями у підвищення конкурентоспроможності національної економіки засвідчують показники нарощування ними товарного експорту до ЄС: у першому півріччі 2005 р. понад 37% товарного експорту до ЄС-25 здійснювали підприємства з іноземним капіталом. При цьому в взаємовідносинах з Австрією ці підприємства забезпечували 74% усього експорту, Данією – 65,4%, Нідерландами – 61,3%<sup>78</sup>.

Зважаючи на поширену думку про позитивний вплив такої співпраці на розвиток високих технологій в Україні, проникнення українських суб'єктів господарювання на висококонкурентні ринки Європи, варто звертати увагу й на негативні висновки щодо такого співробітництва: переміщення в Україну не вигідних і неперспективних в екологічному відношенні виробництв та залучення відносно дешевої робочої сили, а також передача технологій, що не відповідають вимогам к-суспільства.

Процес концептуалізації різнопланових теоретичних розробок та емпіричних досліджень проявів взаємозв'язку конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання та інноваційних процесів, що ініціюються та реалізуються на макро- і мікрорівнях, дав змогу виявити такі протиріччя інноваційного забезпечення конкурентоспроможності:

***1. Безсистемність процесів інноваційної активності та відсутність стійких тенденцій її розвитку на фоні глобальної експансії нововведень.***

Аналіз практики конкуренції у вітчизняній економіці демонструє відсутність тісного зв'язку позитивного успіху в конкурентній боротьбі і успішної інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Так, за да-

<sup>77</sup> Роль і місце міжнародної науково-виробничої кооперації в становленні інноваційні моделі розвитку України // [http://www.niss.gov.ua/Table/Jalilo\\_m/007.htm](http://www.niss.gov.ua/Table/Jalilo_m/007.htm).

<sup>78</sup> Там само.



ними Держкомстату України, у 2006 р. в державі налічувалося 1118 інноваційно активних підприємств (у 2003 р. – 1496). Найбільшу частку інноваційно активних підприємств зафіксовано у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення (33,3% підприємств галузі), у машинобудуванні (20,2%), у хімічній та нафтохімічній промисловості (20,1%), у металургійному металевих виробів (12,9%), а найменша – у добувній промисловості (4,8%) і у виробництві і розподіленні електроенергії, газу і води (3,6%)<sup>79</sup>. У 2006 р., як і у попередніх періодах, спостерігалось значне коливання рівнів інноваційної активності вітчизняних підприємств. Такі характеристики інноваційної активності підприємств не узгоджуються з показниками їхньої конкурентоспроможності, особливо на міжнародних ринках.

Залежність виробничої структури національної промисловості від сировинних ресурсів та дешевої робочої сили впливає на галузеву структуру виробництва, в якій переважають низько- і середньотехнологічні продукти. Цей фактор як загроза успішному економічному розвитку оцінюється експертами Мінекономіки України з максимальним ступенем впливу на конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання. Експерти аргументують свій висновок такими статистичними даними: на сировинну продукцію в загальному обсязі реалізованої продукції добувної та обробної промисловості у 2005 році припадало 66,7%, у той час як на інвестиційну продукцію – 13,3%<sup>80</sup>. Така структура промисловості засвідчує, з одного боку, її низький інноваційний рівень, а з іншого – слабкий рівень кореляції з конкурентоспроможністю продукції і, відповідно, відсутність достатніх перспектив вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі з урахуванням тенденції глобалізації ринку.

Задля справедливості варто зазначити, що багато фахівців оцінює активність вітчизняних винахідників стабільно високою, хоча в Україні до виробничих процесів залучено лише 0,2% науковців, тоді як в економічно розвинених країнах – понад 80%<sup>81</sup>. М. Паладій зазначає, що на початку нинішнього десятиліття обсяг торгівлі патентами, ліцензіями і ноу-хау досягнув в Україні 500 млрд. дол. США, що перевищує рівень 1990 р. у 10 разів. Однак у цьому контексті варто зазначити, що світовий ринок технологій у 2003–2004 рр. становив 20% загальносвітового експорту товарів та послуг, і позиція України у цьому сенсі неприваб-

<sup>79</sup> Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 317.

<sup>80</sup> Аналітична записка щодо стану економічної безпеки та загрози економічній безпеці України / Мін-во екон. України, Деп.-нт екон. стратегії / <http://me.gov.ua/file/link/95165/file/econsec092006.pdf> - С. 17.

<sup>81</sup> Паладій М. Конкурентоспроможність інтелектуальної власності України // Конкуренція. – 2005. – № 2. – С. 2.

лива: частка нашої держави становить лише 0,1% світового ринку технологій, і щорічно Україна заковує не більше, ніж 50 ліцензій, близько 20% яких використовуються зі збитками<sup>82</sup>.

Теоретична організація емпіричних даних, пов'язаних з виявленням характеру взаємозв'язку глобальних інноваційних процесів та інноваційної активності вітчизняних підприємств, дала змогу встановити, що тенденція експансії нововведень певною мірою охопила й Україну, однак на вітчизняному ринку вона нашоується на певні бар'єри і має особливі прояви:

- слабка мотивація інноваційної діяльності та недостатня урегульованість правових аспектів захисту винаходів;
- спонтанність і високий рівень непередбачуваності процедур і результатів впровадження інноваційних розробок;
- низький рівень сприйняття радикальних інновацій, інертність не лише до генерації, а й до можливого використання запозичених інновацій через відсутність гармонізованих етапів інноваційного процесу;
- значний рівень ізолюваності від потенційних зарубіжних партнерів;
- відсутність достатньої мотивації у потенційних зарубіжних партнерів до масштабного залучення можливостей української інноваційної сфери, що призводить до обмеження міжнародної співпраці.

## ***2. Відсутність взаємозв'язку між традиційними (ціновими) конкурентними перевагами вітчизняних суб'єктів господарювання та інноваційною базою їхнього формування.***

Експертами департаменту економічної стратегії Міністерства економіки України серед загроз конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у 2006 р. визначено нівелювання цінових переваг українських товаровиробників (із середнім рівнем впливу цієї загрози). Загальновідомо, що цінові переваги вітчизняних виробників традиційно обумовлювалися дешевою робочою силою, низькими рівнями тарифів та вартості енергоресурсів, можливостями «оптимізації оподаткування», однак їх втрата призвела до падіння конкурентоспроможності товарів вітчизняного виробництва на зовнішніх і частково на внутрішньому ринках<sup>83</sup>. Крім цього, підвищення тарифів на природний газ та електроенергію, як прогнозують фахівці, призведе до зменшення споживчого

<sup>82</sup> Паладій М. Конкурентоспроможність інтелектуальної власності України // Конкуренція. – 2005. – № 2. – С. 2.

<sup>83</sup> Аналітична записка щодо стану економічної безпеки та загрози економічній безпеці України / Мін-во екон. України, Деп.-нт екон. стратегії / <http://me.gov.ua/file/link/95165/file/econsec092006.pdf> – С. 16–18.

попиту, а подальше погіршення балансу зовнішньої торгівлі внаслідок скорочення обсягів експорту і випереджуючого зростання вартості імпорту стане однією з причин падіння конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. У 2006 р. коефіцієнт покриття імпорту товарів експортом становив 88,2%, у 2005 р. – 96,9%, тоді як у 2004 р. – 112,6%, у 2003 р. – 102,2%<sup>84</sup>.

Розглядаючи цей аспект конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, особливу увагу варто звернути на домінування у багатьох галузях промисловості (насамперед сировинних) тенденції до підвищення ступеня використання існуючих виробничих потужностей із застосуванням застарілих технологій. Цю загрозу характеризують максимальним рівнем впливу. Так, у 2006 р. на промислових підприємствах України впроваджено 1145 нових технологічних процесів (63,3% від показника 2005 р. і 81,6% від показника 2000 р.), освоєно 2408 найменувань нових видів продукції (76,3% від показника 2005 р. і 15,7% від показника 2000 р.)<sup>85</sup>, що не відповідає інноваційному типу поведінки, ознаки якого характерні для *k*-суспільства. У цьому контексті доречно продемонструвати показник ВВП на одиницю спожитої енергії, який в економіці України становить 1,8 дол. США, тоді як в Болгарії – 2,9 дол., Румунії – 3,8 дол., Чехії – 3,7 дол., Польщі – 4,4 дол.<sup>86</sup> Це свідчить про низький технічний і технологічний рівень виробництва і вичерпання існуючого цінового запасу конкурентоспроможності та поступову втрату вітчизняними суб'єктами господарювання потенціалу конкурентоспроможності, заснованого на інноваційній складовій розвитку. Така ситуація дає змогу стверджувати про наростаючий дуальний обмежуючий вплив вичерпності цінових переваг вітчизняної продукції і обмеженості інноваційної бази їх формування.

### **3. Нееквівалентність і нерівноправність участі України у міжнародній міграції інновацій.**

Дослідження глобального інноваційного процесу дає змогу констатувати низький рівень світового науково-технічного співробітництва України: обсяг отриманих роялті та ліцензійних платежів у 2004 р. становив лише 0,8 дол. на душу населення, тоді як в центральноєвропейських нових членах ЄС він становив 4,9–30,8 дол.<sup>87</sup>.

Нееквівалентність і нерівномірність участі України у міжнародній міграції інновацій підтверджується й гальмуванням іноземними партнерами перспектив зростання конкурентоспроможності українських

<sup>84</sup> Ukraine Balance of payments and external debt. I half of 2007. – National Bank of Ukraine, 2007. – P. 4.

<sup>85</sup> Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – С. 319.

<sup>86</sup> Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2).

<sup>87</sup> Там само.

підприємств через трансфер застарілих технологій. Досліджуючи причини повільного зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки, варто підкреслити, що для економіки України характерний трансфер морально застарілих технологій, які вважаються неперспективними для розвинутих країн, і прагнення іноземного капіталу закріпити в Україні існуючу технологічну структуру. Окремі фахівці звертають увагу на те, що технологічна рента сплачується з боку України ресурсною рентою<sup>88</sup>. С. Ю. Глазьев також підкреслює, що нерозвиненість базових виробництв V технологічного укладу та відсутність матеріально-технічних умов для їх швидкого становлення призводить до вилучення частини національного багатства країни у результаті нееквівалентного обміну з технічно розвинутими країнами<sup>89</sup>.

Водночас світова практика засвідчує позитивний інноваційний вплив транснаціональних корпорацій (ТНК) як генераторів і центральної ланки у розповсюдженні інновацій. Вони володіють понад 80% патентів і ліцензій на нову техніку, технології і ноу-хау, біля 75–80% загальносвітового обсягу НДДКР здійснюється в межах ТНК, а на 700 найбільших промислових фірм світу припадає половина всього обсягу комерційного використання винаходів у світі<sup>90</sup>. У багатьох країнах роль іноземних філій ТНК у розвитку високих технологій у переробній промисловості досягає значних цифр: у Норвегії – 48,6%, Франції – 51,5%, Канаді – 52,5%, Великобританії – 59,0%, Ірландії – 95,6%<sup>91</sup>. Однак Україна за кількістю материнських компаній та іноземних філій ТНК значно поступається не лише розвинутих країнам, а й багатьом постсоціалістичним країнам. У звіті UNCTAD на 2006 р. зазначено, що кількість материнських компаній та іноземних філій ТНК в Україні становить відповідно 1 і 364, тоді як у Молдові – 951 і 2670, Казахстані – 127 і 1772, Чехії – 660 і 71385, Словаччині – 260 і 2657, Китаї – 3429 і 280000<sup>92</sup>.

Поряд з тим упродовж 2000–2005 рр. частка загальних накопичених вхідних прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у валовому внутрішньому продукті України зростає з 12,4% до 21,1% (рис. 5.5), однак зарубіжні інвестори не спонукають активне технічне оновлення вітчизняного виробництва: традиційно вони орієнтуються на високоприбуткові, некапіталомісткі і швидкоокупні сегменти української економіки, а перспективні (з позицій України) та потенційно конкурентоспроможні галузі і ви-

<sup>88</sup> Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2).

<sup>89</sup> Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВладДар, 1993. – С. 175.

<sup>90</sup> Инновационное развитие: венгерский опыт и украинские реалии // Зеркало недели. – 2007. – № 5 (634). – С. 10.

<sup>91</sup> Там само.

<sup>92</sup> UNCTAD. World Investment Report 2006. – New York and Geneva: United Nations, 2006.

робництва, як правило, не отримують пріоритетів серед іноземних інвесторів. Так, станом на 1 жовтня 2006 року найбільші обсяги іноземних інвестицій були зосереджені у фінансовій діяльності (2106 млн. дол. США, або 10,6% загального обсягу інвестицій), на підприємствах оптової торгівлі та посередництва в торгівлі (2007 млн. дол. США, або 10,1%), підприємствах металургії та оброблення металу (1390 млн. дол. США, або 7,0%), харчової промисловості та перероблення сільськогосподарських продуктів (1242 млн. дол., або 6,0%), тоді як на машинобудування припадає 810 млн. дол. США або 4,0%. При цьому надзвичайно низький рівень внесків у вигляді нематеріальних активів: у 2005 р. – 2,53 млн. дол. США, у 2004 р. – 3,60 млн. дол. США. Такі цифри свідчать про прагнення іноземних інвесторів отримувати короткотермінові вигоди в Україні, закріпивши неперспективну технологічну структуру за умови відсутності зацікавленості в активізації інноваційної політики. Експерти Мінекономіки визначають середній рівень впливу цієї загрози не лише для конкурентоспроможності вітчизняної продукції, й а для безпеки економіки загалом. Така ситуація у вітчизняній економіці призвела до практичної відсутності виробників України та світових ринках, що визначають перспективи світової економіки: частка продукції високих технологій у структурі експорту промислових товарів становить 5,0%<sup>93</sup>.

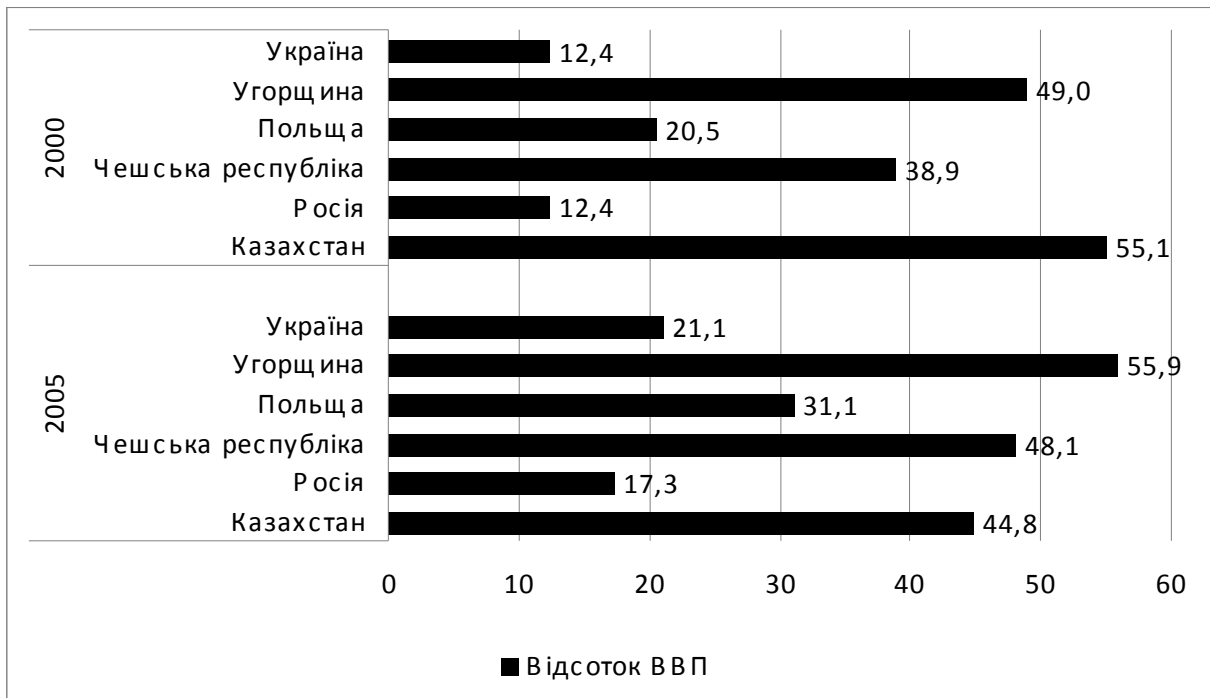
Проблемою залишається й залучення відомих ТНК, які б сприяли інноваційному розвитку української економіки на основі переорієнтації своєї стратегічної спрямованості з торговельно-посередницької сфери на виробництво з урахуванням національних пріоритетів України. Детальне вивчення обсягів і структури ПІІ засвідчує насамперед не появу нових технологій в українській економіці, а зміну власників.

Дослідження тенденцій розвитку експортної діяльності України також засвідчує формування і закріплення негативних тенденцій у структурі економіки, що значною мірою звужує можливості вітчизняних суб'єктів господарювання конкурувати на міжнародних ринках, а також на внутрішніх ринках з імпортною продукцією, яка має в основі своєї конкурентоспроможності інноваційний фактор.

#### ***4. Низький міжнародний конкурентний рівень вітчизняних розробок, які класифікуються як інновації.***

Проведені дослідження показують, що існує значна невідповідність критеріїв оцінювання інноваційної активності і конкурентоспроможності підприємств на зовнішньому і внутрішньому ринках, і при цьому вітчизняні критерії інноваційності у багатьох випадках поступаються міжнародним стандартам.

<sup>93</sup> Аналітична записка щодо стану економічної безпеки та загрози економічній безпеці України / Мін-во екон. України, Деп. нт екон. стратегії / <http://me.gov.ua/file/link/95165/file/econsec092006.pdf> – С. 17–18.



Джерело: Інноваційне розвиток: венгерський досвід і українські реалії / Зеркало тижня. – 2007. – № 5 (634). – С. 10.

Рис. 5.5. Динаміка нагромадження вхідних ПІІ в Україні та інших країнах

К. М. Шишкіна зазначає, що у першому півріччі 2006 р. майже на кожному дев'ятому підприємстві частка інноваційної продукції в обсязі промислової становила понад 70%, майже на кожному п'ятнадцятому – 50–70%, на кожному сьомому – 20–25%, на кожному другому – до 10%. Детальніший аналіз показує, що найбільші обсяги реалізованої інноваційної продукції в Україні за цей період забезпечено підприємствами машинобудування (майже 4,0 млрд. грн.), металургії і оброблення металу (3,0 млрд. грн.), харчової промисловості і перероблення сільськогосподарських продуктів (1,6 млрд. грн.), хімічної та нафтохімічної промисловості (1,5 млрд. грн.)<sup>94</sup>. Поряд з тим міжнародні порівняння засвідчують, що на відміну від розвинутих країн, у яких 85-90% приросту ВВП забезпечується за рахунок виробництва та експорту наукоємної продукції, частка України на ринку високотехнологічної продукції, який оцінюється у 2,5–3,0 трлн. дол. США, становить приблизно 0,05–0,1%<sup>95</sup>.

Дослідження тенденцій до зростання обсягів виробництва і реалізації інноваційної продукції у промисловості України дає змогу конста-

<sup>94</sup> Шишкіна К. М. Інноваційна активність промислових підприємств України у I півріччі 2006 року / <http://www.kmu.gov.ua/document/46200033\230.doc>.

<sup>95</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/lows/main.cgi?nger=1244%2D16&p=118416311963...>

тувати, що вони не корелюються зі структурою товарного експорту України, оскільки вітчизняна інноваційна продукція не конкурентоспроможна на міжнародному ринку. Так, підприємства машинобудування, що мають найвищу частку інноваційної продукції у структурі реалізації (у 2005 р. – 18,2% проти 6,5% загалом по промисловості) не забезпечують адекватної частки продукції машинобудування у товарному експорті, частка якого упродовж останнього періоду скорочується. У 2005 р. частка механічного обладнання, машин і механізмів, електрообладнання та їх частин, пристроїв для записування або відтворення звуку<sup>96</sup> становила 8,3% у загальному обсязі експорту України, тоді як у 2002 році – 9,8%<sup>97</sup>. З іншого боку, в структурі реалізації підприємств металургії частка інноваційної продукції становить лише 3,5%, тоді як обсяги і частка товарного експорту металів і виробів з металу має стійку високу позицію: у 2005 р. частка недорогих металів і виробів з них становила 40,9% від загального обсягу експорту України, а у 2002 р. – 39,7%<sup>98</sup>.

Отже, можна стверджувати про значну несумісність результатів реалізації конкурентної й інноваційної політики в Україні, а також про низький конкурентний рівень розробок, які класифікуються як інновації.

### **5. Суперечливе ставлення до малого бізнесу як джерела інновацій.**

Окремі фахівці вважають, що сьогодні в Україні реально можуть займатися інноваційною діяльністю лише великі, фінансово стабільні та потужні підприємства, а малі суб'єкти господарювання практично вилучені з цієї діяльності через високий рівень ризику та об'єктивну розтягнутість у часі моменту вкладення коштів та їхнього повернення<sup>99</sup>. Такий висновок можна пояснити рядом обставин: по-перше, великі підприємства мають або можуть мати у розпорядженні власні канали абсорбції інновацій (відділи, проекти групи та інші спеціалізовані підрозділи), значні ресурси на проведення НДДКР та механізми їхньої комерціалізації. Однак сьогодні варто зважати на можливість формування малими підприємствами значного креативного потенціалу і продукування інновацій, що ґрунтовно довели окремі дослідники інноваційної активності малих підприємств. В Україні відбувається процес спонтанного становлення малого інноваційного бізнесу, для якого не створено сприятливого середовища (наприклад, дієвих механізмів співфі-

<sup>96</sup> За українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності.

<sup>97</sup> Статистичний щорічник України за 2005 рік. – К.: Консультант, 2006. – С. 262; Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003. – С. 283.

<sup>98</sup> Там само.

<sup>99</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1–2. – С. 5.

нансування ризикових проектів, державних гарантій надання послуг приватними компаніями та інших способів управління ризиками). В результаті малий бізнес не відіграє суттєвої ролі в інноваційних процесах, що суперечить світовим тенденціям.

#### **б. Фрагментарність інноваційної інфраструктури.**

Інноваційну інфраструктуру найчастіше визначають як сукупність взаємопов'язаних суспільних і виробничих інститутів (технологічних і організаційно-управлінських систем, підприємницьких структур, науково-дослідних організацій, вищих навчальних закладів, окремих вчених і винахідників, необхідних і достатніх для ефективного здійснення інноваційної діяльності і реалізації інновацій. Її також визначають як базову складову інноваційного потенціалу, «точку опору» і фундамент інноваційної економіки<sup>100</sup>. Формування глобального інноваційного поля різко контрастує з вітчизняною практикою організації інноваційного процесу, що підтверджується існуванням суттєвих недоліків інноваційної інфраструктури. Сьогодні в Україні функціонує 24 інноваційних бізнес-інкубатори, 10 інноваційних центрів, Український інститут науково-технічної інформації, підрозділи з питань інтелектуальної власності при вищих навчальних закладах. Такі цифри контрастують з формуванням глобального інноваційного процесу і окресленням тенденції створення міждержавних мереж інноваційної діяльності. Так, найбільш успішною вважається діяльність Європейської бізнес-мережі, яка охоплює понад 200 організацій, у тому числі 150 бізнес-інноваційних центрів, розташованих у 21 країні<sup>101</sup>.

При формуванні інноваційної інфраструктури особливої уваги повинні заслуговувати й нові міжгалузеві зв'язки як такі, що обумовлюються наростанням міжгалузевого характеру конкуренції і логічним формуванням нових центрів привабливості бізнесу. Складність їх охоплення інноваційною інфраструктурою можна пояснити новизною проблематики та труднощами встановлення координаційних зв'язків і розподілом відповідальності у такій системі.

Отже, неможливість досягнення вагомих позитивних результатів у підвищенні конкурентоспроможності України обумовлюється такими проблемами:

- **відсутність стратегії підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її суб'єктів господарювання, стратегії переходу України до інноваційної моделі розвитку і, як наслідок, – механізму їх причинно-наслідкових зв'язків**

<sup>100</sup> Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування і реалізації» // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/lows/main.cgi?nger=1244%2D16&p=118416311963...>

<sup>101</sup> Там само.



**та гармонізації.** Така ситуація не стимулює суттєвого зростання попиту на інновації, що загрожує наростанням ознак системної кризи, у тому числі технологічної несумісності та неможливості формування єдиного наукового і технологічного простору, що ускладнюється у багатьох випадках ігноруванням законодавства у сфері розвитку високоукладної економіки. Аналіз змін у структурі інноваційних витрат свідчить про формування стійких ознак стагнації інноваційної сфери та прогресуюче відставання інноваційної складової розвитку України від розвинутих країн;

- **руйнування потужного науково-технічного потенціалу та неспроможність значної кількості інституційних перетворень сформуванню інтегрований механізм сприяння розвитку інноваційної діяльності, створення інноваційно-сприятливого середовища та виховання інноваційно-активного індивіда.** Наслідком таких негативних явищ стало зменшення привабливості і конкурентоспроможності сфери науково-технічної діяльності і вплив інтелектуального потенціалу з цієї сфери;
- **відсутність ефективного (насамперед за критеріями економії часу виробника і споживача) механізму виявлення, форматування і комерціалізації інновацій,** який би узгоджував інтереси всіх учасників інноваційного процесу. Відсутність такого ланцюга узгоджених заходів призводить до перехоплення значної кількості вітчизняних революційних інновацій зарубіжними конкурентами, значного знецінення наукових розробок через неоперативність їх виявлення і реалізації;
- **відсутність достатніх фінансових ресурсів,** що не дає змоги реалізувати перспективні, однак високоризикові, проекти, а також співпрацювати з іноземними партнерами на паритетних умовах. Брак фінансових ресурсів обумовлює можливість домінування іноземного партнера у співпраці та прийнятті ключових рішень щодо механізмів реалізації проектів чи програм, виборі місця розташування об'єктів, розподілі доходів;
- **слабкий рівень абсорбції національною економікою і окремими суб'єктами господарювання результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів** та інших розробок через низький рівень науково-технічного розвитку, застарілу структуру економіки, що знаходиться на межі структурної кризи і зростаючої несумісності з передовими економіками;
- **фактична втрата (як мінімум – розпорошення) висококваліфікованого персоналу високотехнологічних і наукоємних виробництв.** Твердження багатьох фахівців про наявність в

Україні висококваліфікованої робочої сили є висновком, що базується на тенденціях минулих років. Сьогодні персонал переважної більшості великих і середніх підприємств, особливо тих, що належали до військово-промислового комплексу, має відмінну від десятилітньої давності структуру, кваліфікацію і мотивацію трудової діяльності. Найнебезпечніша у цьому контексті – тенденція руйнування наймасовішої в Україні категорії персоналу – виробничого. Така ситуація призвела до відсутності у багатьох суб'єктів господарювання порогового рівня для абсорбції і продукування інновацій;

- **повільні темпи створення національної креативної мережі та мотивації до творчої діяльності**, що сформувало тенденцію руйнування або неперспективного використання накопиченого технологічного потенціалу через реалізацію необґрунтованих проектів конверсії, диверсифікації, реструктуризації. У такій ситуації зарубіжні партнери прагнуть реалізувати власні інтереси і отримати права на розробки українських науковців, особливо за умови недосконалості механізму захисту права власників інтелектуального продукту в Україні.

### **5.3. Кількісно-якісне оцінювання інноваційних процесів**

Недоліки інноваційного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на макро- і мікрорівнях потребують детального дослідження кількісного впливу основних чинників на процеси та показники, які формують і характеризують конкурентоспроможність, а також якісно-описового інтерпретування отриманих результатів з метою концептуалізації новітніх сутнісних проявів окремих аспектів інноваційного розвитку в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Методологія дослідження передбачає проведення аналізу впливу чинників, які сформовано:

- з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків результативних показників і чинників-аргументів;
- за критерієм формування джерел впливу;
- можливістю інформаційного забезпечення розрахунків.

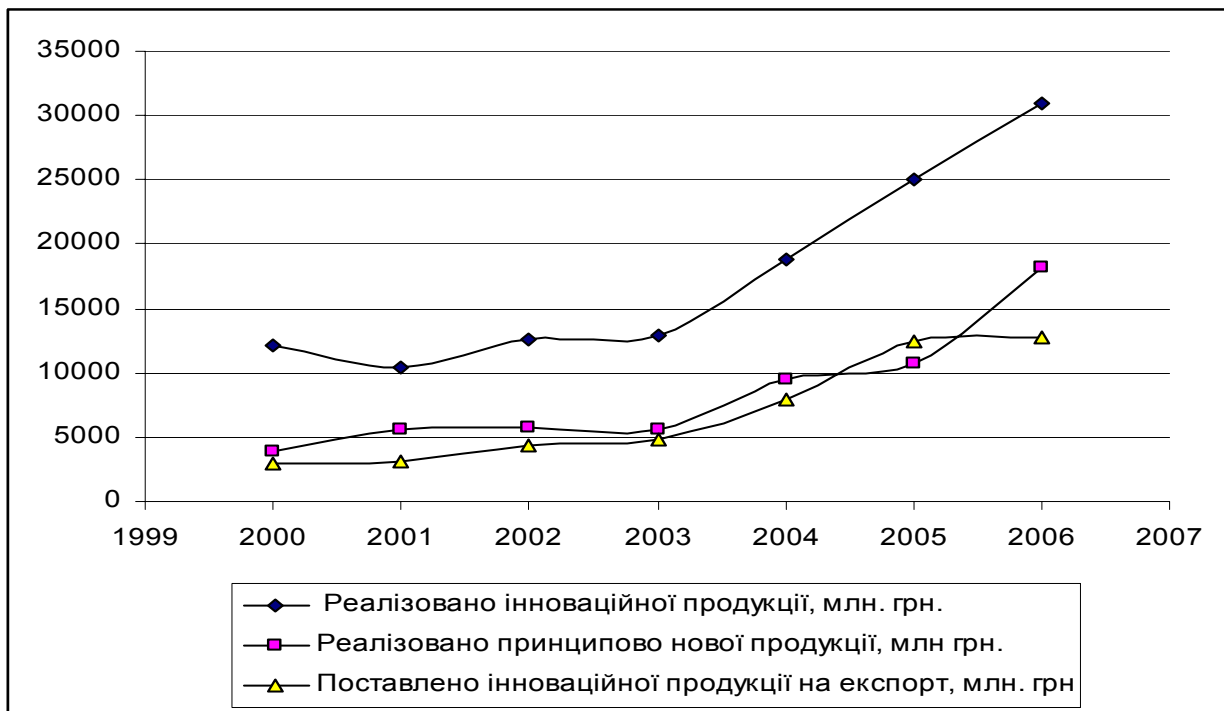
Дослідження проводилося у кількох аспектах.

**1. Дослідження впливу процесів інноваційної активності в державі на окремі показники конкурентоспроможності вітчизняної економіки, серед яких використовувалися:**

- обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн. ( $Y_1$ );

- обсяг реалізованої принципово нової продукції, млн. грн. ( $Y_2$ );
  - обсяг інноваційної продукції, поставленої на експорт, млн. грн. ( $Y_3$ ).
- Тенденції до зміни цих показників відображено на рис. 5.6.

Аналіз поданих трендів показує відсутність однотипних тенденцій основних параметрів інноваційного розвитку України, які одночасно можуть вважатися критеріями конкурентоспроможності. Графіки, подані на рис. 5.6, підтверджують зроблений у попередньому підрозділі висновок щодо низького міжнародного конкурентного рівня вітчизняних розробок, які класифікуються як інновації.



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001–2006 рр.

Рис. 5.6. Динаміка основних показників конкурентоспроможності України

Формування цих результативних показників досліджено з урахуванням чинників-аргументів, що їх формують:

- **обсяг інноваційних витрат на дослідження і розробки в промисловості, млн. грн. ( $x_1$ );**
- **обсяг інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості, млн. грн. ( $x_2$ );**
- **обсяг інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, млн. грн. ( $x_3$ ).**

Тенденції розвитку обраних чинників подано у додатку К. Побудовані тренди демонструють **непослідовність процесів формування основних чинників конкурентоспроможності, особливо інноваційних витрат на придбання нових технологій, що обумовило відсутність системного кумулятивного їх впливу на виокремлені результативні показники.**

Крім того, аналіз обсягів інноваційних витрат в Україні демонструє практичну відсутність перспектив суттєвого нарощування конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Випереджуюче або своєчасне створення нових технологій і продуктів вимагає значно вищих витрат на НДДКР, які здебільшого недоступні країнам, що перебувають у такій економічній ситуації, як Україна (за оцінками Всесвітнього Економічного форуму – перехід від першої до другої стадії розвитку: від факторно-керованої економіки до керованої ефективністю<sup>102</sup>). Для порівняння можна зазначити, що у 2006 р. компанія «Форд Моторз» витратила на НДДКР 7,2 млрд. дол. США, «Даймлер Крайслер» – 5,9 млрд. дол. США, «Дженерал Моторз» – 5,4 млрд. дол. США, «Тойота Моторз» – 4,6 млрд. дол. США<sup>103</sup>, тоді як в Україні у 2006 р. загальний обсяг витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт становив 5164,4 млн. грн. і збільшився порівняно з 2005 р. на 0,2%, а у порівнянні з 2000 р. – у 2,52 рази (у порівняльних цінах)<sup>104</sup>. Можливий вихід з постійної ситуації відставання вітчизняної інноваційної сфери – **виокремлення і концентрація зусиль на окремих етапах інноваційного процесу**, що дасть змогу зосередити кошти на окремих, найперспективніших напрямках досліджень з подальшим використанням міжнародного досвіду «вмонтовування» таких інноваційних фрагментів в інноваційний процес, як це показано з дослідженнях Інституту економіки промисловості НАН України<sup>105</sup>.

Для вибору адекватних математичних моделей залежності трьох результативних показників ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) від зазначених факторів-аргументів ( $x_1, x_2, x_3$ ) було побудовано регресійні моделі з використанням пакета обробки статистичних даних STADIA. Остаточний відбір чинників-аргументів для включення їх до математичної моделі здійснювався за традиційними критеріями: парні коефіцієнти кореляції між

<sup>102</sup> The Global Competitiveness Report 2007-2008. World Economic Forum. – P. 9 / <http://www.gcr.weforum.org/>.

<sup>103</sup> Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 68–69.

<sup>104</sup> Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Статис. зб. – К.: Інформ.-вид. центр Держкомстату України, 2007. – С. 93.

<sup>105</sup> Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.; НАН України. Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 147–154.

результативним показником і факторами-аргументами мають відповідати умові  $r_{yx_i} \geq 0,2$ , а парні коефіцієнти кореляції між факторами-аргументами – відповідати критерію  $r_{x_i x_j} \leq 0,8$ .

При дослідженні причинно-наслідкових зв'язків формування результативних показників встановлено, що всі вони мали доволі тісний зв'язок з факторами-аргументами (парні коефіцієнти кореляції перебували в межах 0,6543 – 0,9810), однак глибший аналіз взаємозалежності парних коефіцієнтів кореляції між чинниками-аргументами показав існування кількох мультиколінеарних зв'язків:

### **1.1. Залежність обсягу реалізованої інноваційної продукції ( $Y_1$ ) від ( $x_1, x_2, x_3$ ).**

Після дослідження матриці кореляцій чинників-аргументів було виявлено наявність мультиколінеарності:  $x_1$  – обсягів інноваційних витрат на дослідження і розробки у промисловості та  $x_3$  – інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій. Їх парний коефіцієнт кореляції становить  $r_{x_1 x_3} = 0,8998$ , і після остаточного відбору чинників-аргументів на основі дослідження їх взаємозв'язку з результативним показником множинна регресійна модель має вигляд:

$$Y_1 = 3002,0 + 24,05 x_1 + 28,08 x_2, \quad (5.1)$$

де  $x_1$  і  $x_2$  – відповідно обсяг інноваційних витрат на дослідження і розробки в промисловості та обсяг інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості з відповідними коефіцієнтами регресії.

Використання пакета обробки статистичних даних STADIA, в якому здійснюється перевірка отриманих статистичних параметрів моделей (коефіцієнт множинної кореляції  $R$ , коефіцієнт детермінації  $r^2$ , значення  $F$ -критерію Фішера за певного числа ступенів вільності для обраної моделі та рівня значущості  $0,01 \leq \alpha \leq 0,05$ , а також інші статистичні критерії) забезпечило перевірку цієї та всіх наступних моделей на адекватність до досліджуваного економічного процесу. Це дало змогу використовувати їх для формулювання відповідних висновків.

Задовільні результати статистичного оцінювання зазначених критеріїв дають можливість описати досліджуваний економічний процес (пункт 1.1) і виробничою функцією Кобба – Дугласа такого виду:

$$Y_1 = e^{5,113} \cdot x_1^{0,6226} \cdot x_2^{0,1822}. \quad (5.2)$$

Для економічної інтерпретації зв'язків, відображених в отриманих моделях, розраховано **коефіцієнти еластичності** ( $e'$ ), які при лінійній формі залежності показали такі результати: при зростанні обсягу інноваційних витрат на дослідження і розробки в промисловості ( $x_1$ ) на

1% (при незмінному  $x_2$ ) обсяг реалізованої інноваційної продукції ( $Y_1$ ) зростає на 0,6%, а при аналогічному зростанні обсягу інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості ( $x_2$ ) при незмінному  $x_1$  – на 0,2%. З іншого боку, на основі властивостей (5.2) можна зробити висновок про низьку віддачу коштів, які аналізуються за допомогою цієї моделі:

$$a_1 + a_2 = 0,61226 + 0,1822 < 1, \quad (5.3)$$

де  $a_1$  і  $a_2$  – коефіцієнти регресії рівняння (5.2).

Отже, збільшення коштів не призводить до адекватного зростання результативного показника. Цей висновок зумовлює необхідність подальших досліджень взаємозв'язків окремих етапів інноваційного процесу з метою виявлення причин неефективного використання коштів.

У цьому контексті варто погодитися з думкою Г. Волинського, який підкреслює, що вкладання коштів в НДДКР – це насамперед вкладання у підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни та прискорення зростання її економіки. Сьогодні Україна все ще має величезний людський капітал, значення якого знецінено. Проте наявність людського капіталу – лише потенційна конкурентна перевага, яка перетворюється на реальну в процесі інновацій, тобто створення принципово нових технологій, високотехнологічних продуктів, нових форм організації виробництва і реалізації цих продуктів. Саме тут, у ланці, яка опосередковує зв'язок прикладної науки та виробництва, знаходиться найслабше місце української економіки<sup>106</sup>. При цьому поширення інновацій потребує випереджуючої системи підготовки кадрів, здатних сприймати і продукувати ідеї, накопичувати знання, а також адаптувати і розвивати запозичені інновації відповідно до конкретних умов виробництва з метою формування і реалізації конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання.

### **1.2. Залежність обсягу реалізованої принципово нової продукції ( $Y_2$ ) від ( $x_1, x_2, x_3$ ).**

Дослідження матриці кореляцій факторів-аргументів показало наявність мультиколінеарності:  $x_1$  – обсягів інноваційних витрат на дослідження і розробки у промисловості та  $x_3$  – інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій. Їх парний коефіцієнт кореляції становить  $r_{x_1 x_3} = 0,8998$ , і після остаточного відбору факторів-аргументів на основі дослідження їхнього взаємозв'язку з результативним показником регресійна модель має вигляд:

---

<sup>106</sup> Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 70.

$$Y_2 = 571,2 + 16,39x_1 + 5,102x_2, \quad (5.4)$$

де  $x_1$  та  $x_2$  – відповідно обсяг інноваційних витрат на дослідження і розробки в промисловості та обсяг інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості з відповідними коефіцієнтами регресії.

Для економічної інтерпретації зв'язків, відображених в отриманих моделях, розраховано **коефіцієнти еластичності** ( $e'$ ): зростання обсягу інноваційних витрат на дослідження і розробки в промисловості ( $x_1$ ) на 1% (при сталому значенні  $x_2$ ) обсяг реалізованої принципово нової продукції ( $Y_2$ ) зростає в середньому на 0,8%, а при аналогічному зростанні обсягу інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості ( $x_2$ ) при незмінному значенні  $x_1$  – на 0,1%. Враховуючи відсутність стійкої тенденції до зростання інноваційних витрат на придбання нових технологій в промисловості України і, відповідно, низьке значення коефіцієнта еластичності (0,1), доцільно провести додаткові дослідження віддачі цього фактора конкурентоспроможності і зосередити увагу на забезпеченні системності інноваційного процесу.

### **1.3. Залежність обсягу інноваційної продукції, поставленої на експорт ( $Y_3$ ), від ( $x_1, x_2, x_3$ ).**

Після дослідження матриці кореляцій факторів-аргументів було виявлено наявність мультиколінеарності таких показників:  $x_1$  – обсягів інноваційних витрат на дослідження і розробки у промисловості та  $x_3$  – інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій. Їхній парний коефіцієнт кореляції становить  $r_{x_1 x_3} = 0,8998$ , і після остаточного відбору факторів-аргументів на основі дослідження їхнього взаємозв'язку з результативним показником рівняння множинної лінійної регресії має вигляд:

$$Y_3 = -3234 + 11,21x_2 + 3,904x_3, \quad (5.5)$$

де  $x_2$  – обсяг інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості з відповідним коефіцієнтом регресії;

$x_3$  – обсяг інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, з відповідним коефіцієнтом регресії.

Як показують результати проведеного аналізу, формування обсягів інноваційної продукції, що поставляється на експорт, залежить насамперед від обсягів інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості та інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій: значення коефіцієнтів регресії при чинниках-аргументах  $x_2$  та  $x_3$  засвідчує високий рівень цих залеж-

ностей. З іншого боку, поглинання інформаційного масиву обсягу інноваційних витрат на дослідження і розробки у промисловості ( $x_1$ ) відповідним масивом фактора-аргументу  $x_3$  засвідчує незначний рівень віддачі інноваційних витрат, спрямованих у дослідження і розробки, на експортний потенціал вітчизняної інноваційної продукції.

Розраховані **коефіцієнти еластичності** показують, що при зростанні обсягу інноваційних витрат на придбання нових технологій у промисловості ( $x_2$ ) на 1% обсяг інноваційної продукції, поставленої на експорт ( $Y_3$ ), зростає на 0,2%, а при такому ж зростанні обсягу інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій ( $x_3$ ) – відповідно на 1,2%. Від'ємне значення вільного члена у рівнянні множинної лінійної регресії свідчить про значний вплив на обсяг інноваційної продукції, поставленої на експорт, неврахованих факторів, які справляють негативний вплив на формування стійкої тенденції до зростання цього показника.

**2. Другий аспект дослідження полягає у оцінюванні залежності виокремлених результативних показників ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) від групи чинників, які дають змогу виявити ефективність використання коштів держбюджету і власних коштів підприємств з позицій підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання.** Серед таких факторів виокремлено:

- обсяг фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок держбюджету, млн. грн. ( $x_4$ );
- обсяг фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів підприємств, млн. грн. ( $x_5$ ).

**2.1. Залежність обсягу реалізованої інноваційної продукції ( $Y_1$ ) від ( $x_4$  та  $x_5$ ).**

Отримані економіко-математичні моделі мають такий вигляд:

$$Y_1 = 2951 + 13,79x_4 + 4,582x_5, \quad (5.6)$$

$$Y_1 = e^{3,713 * x_4^{-0,08198} * x_5^{0,7981}}. \quad (5.7)$$

Збільшення обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок держбюджету на 1% і сталому обсягу фінансування за рахунок власних коштів підприємств призводить до зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції на 0,04% (на основі значення коефіцієнта еластичності, розрахованого по 5.6). Отже, у цьому разі можна стверджувати про відсутність реального зростання обсягів інноваційної продукції за рахунок держбюджету. На досліджуваний показник значно більше впливає фактор  $x_5$ : при зростанні обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за ра-



хунок власних коштів підприємств на 1 % (за незмінного значення  $x_4$  обсяг реалізованої інноваційної продукції збільшується на 0,8 %).

З іншого боку, на основі моделі (5.7) можна зробити висновок: при одночасному збільшенні  $x_4$  та  $x_5$  на 1% обсяг реалізованої інноваційної продукції ( $Y_1$ ) зростає на 0,7%. Оскільки значення суми степенів причинників-аргументах ( $a_1 + a_4$ ), що характеризує ефективність функціонування досліджуваної економічної системи, менше від 1, можна стверджувати про нераціональне використання коштів, насамперед державного бюджету, з позицій створення інноваційної продукції.

Безсистемність державного фінансування інноваційної діяльності в Україні можна проаналізувати на основі даних рис. 5.7, які наочно демонструють необґрунтованість інноваційної політики, підтверджують відсутність чітко сформульованих інноваційних пріоритетів (коливання річних обсягів фінансування в окремі роки – в 15,4 разу) та нераціональне, в кінцевому результаті, використання коштів.



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

Рис. 5.7. Динаміка обсягів фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України за рахунок держбюджету

З іншого боку, дослідження динаміки обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів підприємств ( $x_5$ ) показує формування стійкої тенденції до їхнього зрос-

тання (за період 1995 – 2006 рр. – у 5,9 разу), що показано на рис. 5.8. Однак співставлення абсолютних обсягів фінансування і їхніх відносних показників (порівняно з передовими країнами) дає можливість виділити додаткові аргументи щодо близькості наблизення системної кризи несумісності з технічним і технологічним розвитком передових країн світу.



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

Рис. 5.8. Динаміка обсягів фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України за рахунок власних коштів

## 2.2. Залежність обсягу реалізованої принципово нової продукції ( $Y_2$ ) від ( $x_4$ та $x_5$ ).

$$Y_2 = -1259 + 41,89x_4 + 2,43x_5, \quad (5.8)$$

$$Y_2 = e^{1,831} * x_4^{0,102} * x_5^{0,8499}. \quad (5.9)$$

Розраховані **коефіцієнти еластичності** ( $e'$ ) для (5.8) показали такі результати: при зростанні обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок держбюджету ( $x_4$ ) на 1% обсяг реалізованої принципово нової продукції зростає на 0,3%, а при зростанні обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів підприємств ( $x_5$ ) – збільшується на 0,9%. Від'ємне значення вільного члена у моделі множинної лінійної регресії дає змогу припустити негативний вплив чинників, які не піддаються кількісному вираженню і мають несистемний характер.

Ступінь ефективності досліджуваної системи (5.9) становить 0,95, що повністю підтверджує висновки, сформульовані у попередньому підрозділі.

### **2.3. Залежність обсягу інноваційної продукції, поставленої на експорт ( $Y_3$ ), від ( $x_4$ та $x_5$ ).**

$$Y_3 = -867,4 - 3,034x_4 + 2,66x_5, \quad (5.10)$$

$$Y'_3 = e^{-0,3259} * x_4^{-0,04847} * x_5^{1,166}. \quad (5.11)$$

Значення коефіцієнта еластичності для  $x_4$  в моделі (5.10) свідчить про відсутність реальних змін обсягу інноваційної продукції, поставленої на експорт (0,02%), при існуючих змінах обсягів фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок держбюджету та нівелюванні впливу чинника  $x_5$ . При збільшенні обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів ( $x_5$ ) на 1% і незмінному  $x_4$  результативний показник збільшується на 1,2%.

Модель (5.11) показує, що позитивний вплив  $x_5$  перекидає негативні тенденції, що оформувалися в системі фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок держбюджету, тобто зростання обсягу інноваційної продукції, поставленої на експорт, забезпечується переважно шляхом фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів.

У цьому контексті варто звернути увагу на доцільність вивчення цільового використання коштів, які виділяються з держбюджету на інноваційну діяльність, що зазначалося у підрозділі 5.2. Крім цього, від'ємні значення вільного члена в обох моделях (5.10 і 5.11) дають змогу зробити висновок про негативний вплив чинників, які не охоплено цим дослідженням.

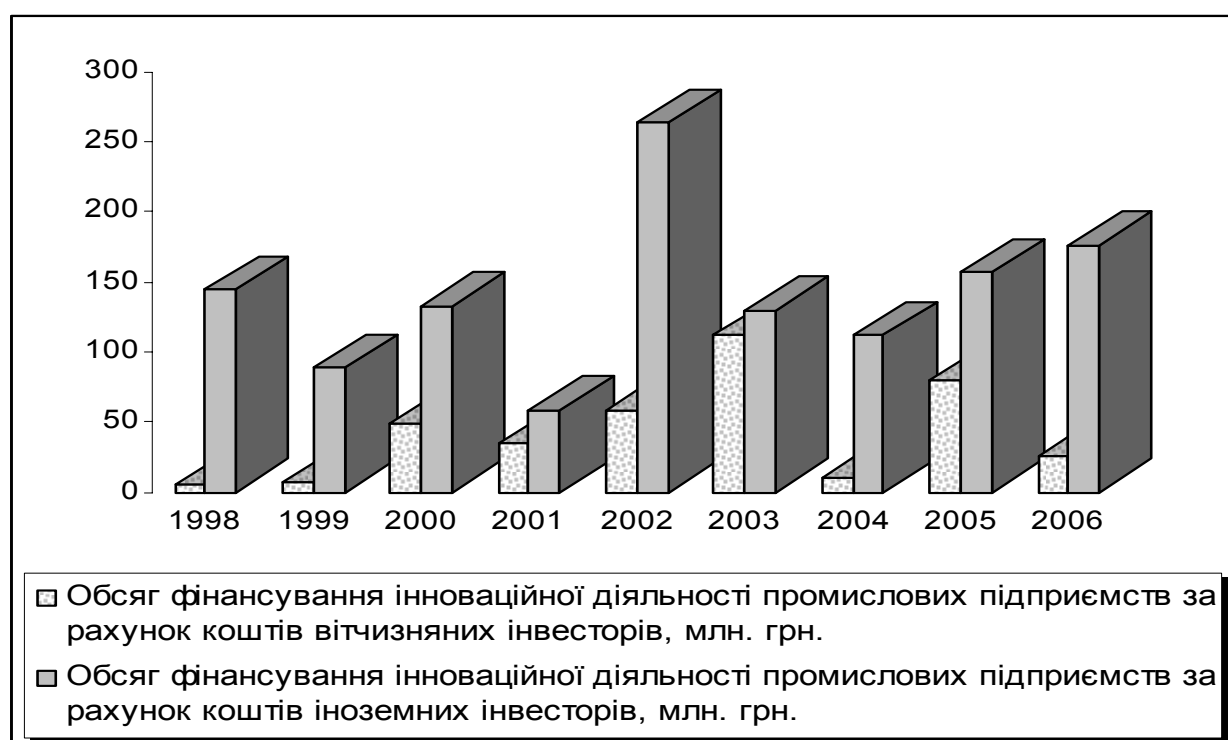
### **3. Третій аспект дослідження полягає у оцінюванні залежності виокремлених результативних показників ( $Y_1$ , $Y_2$ , $Y_3$ ) від групи чинників, які дають змогу виявити ефективність використання коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів:**

- обсяг фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок коштів вітчизняних інвесторів, млн. грн. ( $x_6$ );
- обсяг фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок коштів зарубіжних інвесторів, млн. грн. ( $x_7$ ).

Такий аспект дослідження набуває дедалі більшої актуальності внаслідок зростання обсягів іноземних інвестицій в економіку України, що потребує вивчення їх спрямованості на інноваційний вектор розвитку.

Як зазначалося у підрозділі 5.2, зарубіжні інвестиції найчастіше скеровуються у сфери, які забезпечують їхню швидку віддачу, що дода-

тково засвідчує низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної економіки, а також високий рівень ризику та непередбачуваності ринкового середовища. Така ситуація не стимулює формування стійкої тенденції фінансування інноваційної діяльності в Україні зарубіжними інвесторами. Вітчизняні ж інвестори також не вбачають вагомих мотивів для фінансування інноваційної діяльності, що підтверджує висновки про відсутність в Україні налагодженого інноваційного процесу (рис. 5.9).



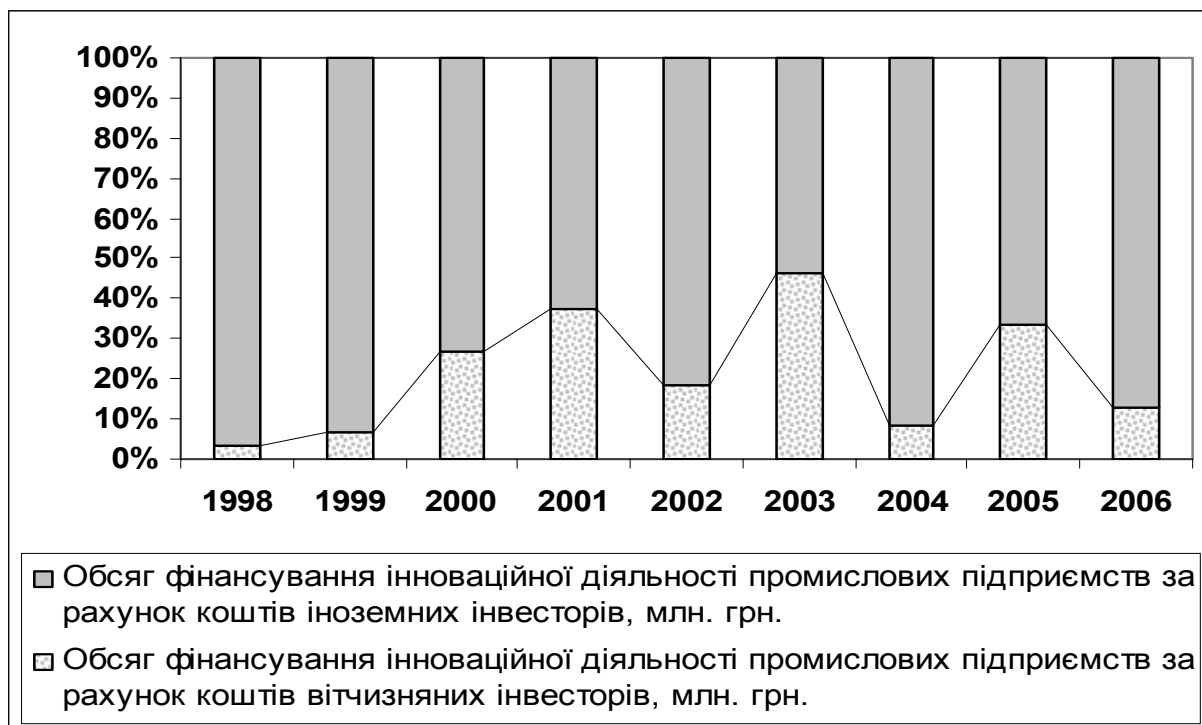
Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

Рис. 5.9. Динаміка обсягів фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні за рахунок коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів

Про низьку інноваційну віддачу запозичених технологій зазначалося у попередньому підрозділі, а пояснюється це насамперед прискоренням старіння технологій з урахуванням того, що зарубіжні партнери надають Україні, як правило, їхні морально застарілі взірці. За таких обставин головним джерелом конкурентних переваг вітчизняних підприємств має стати їхню здатність до здійснення і впровадження нововведень, а на макроекономічному рівні – формування дієвого мотиваційного середовища до інвестування в інноваційний розвиток.

Спроби побудувати економіко-математичні моделі результативних показників інноваційної діяльності ( $Y_1$ ,  $Y_2$ ,  $Y_3$ ) і описаних факторів-аргументів ( $x_6$  та  $x_7$ ) з використанням кореляційного і регресійного

аналізу закінчилися безуспішно. На основі цього зроблено висновок про існування ознак спонтанності в досліджуваних процесах, а також про суттєвий вплив на їхній розвиток макроекономічної ситуації та політичної нестабільності в Україні, про що засвідчують рис. 5.9 і 5.10.



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

Рис. 5.10. Співвідношення обсягів фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів

Отже, проведені дослідження інноваційного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання засвідчує, що креативне середовище в Україні не відповідає сучасним вимогам інтелектуалізації суспільства і глобалізації інноваційної діяльності: фрагментарність інноваційного процесу, існування «інноваційних прірв»<sup>107</sup>, слабка можливість абсорбції та асимілювання інновацій, а також інші обставини об'єктивного і суб'єктивного характеру обумовлюють на практиці пріоритет розвитку власних наукових і науково-технічних досліджень підприємств у забезпеченні стратегічного успіху. Однак такий односторонній підхід до вирішення проблеми не може сформувати реальних засад стабільного інноваційного розвитку.

<sup>107</sup> Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 147.

З іншого боку, потребують детального розгляду видатки на освіту в Україні та їх зв'язок з показниками, які характеризують кінцеві результати інноваційного розвитку. Такий напрямок дослідження дає змогу ширення знань, у тому числі запозичення зовнішніх інновацій, а також розвитку персоналу, побудови креативної мережі та формування організацій, що самонавчаються. Видатки на освіту в Україні мають тенденцію до зростання (за період 2000 – 2006 рр. – у 4,77 разу), однак детальніший аналіз показує, що їхнє поступове нарощування (без ґрунтовних якісних змін) не стимулює суттєвого зростання обсягів наукових і науково-технічних робіт, хоча власне цей показник характеризує пороговий рівень продукування, сприйняття, поширення та абсорбції інновацій.

Усунення проблеми зростаючого відставання конкурентоспроможності України загалом і відсутності дієвого механізму управління конкурентоспроможністю окремих суб'єктів господарювання потребує формування концептуальних засад вирішення цієї проблеми на основі новітніх підходів інноватики з урахуванням закономірності інтелектуалізації суспільних відносин.

#### **5.4. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах**

Формування концепції як основоположної ідеї системного бачення управління конкурентоспроможністю вітчизняних суб'єктів господарювання повинна виходити з нових вимог, які виникають у процесі розвитку суспільства. Останніми десятиліттями на фоні процесів глобалізації формується *k*-суспільство і відбувається переосмислення основних цінностей людства. ***Мова йде про пріоритет принципів інноваційності на відмову від економічного критерію як переважаючого. У цій ситуації реалізація інноваційного пріоритету забезпечується накопиченням інтелекту і базується на виробництві, розподілі, акумулюванні та використанні знань як основи подальшого прогресу, а також управлінні цим процесом.*** Найчастіше до економіки знань відносять три основні сфери: R&D та інновації, освіту і навчання, які сприяють розвиткові людського капіталу, а також інформаційну і комп'ютерну техніку. Ці сфери діяльності, конвергенція яких очевидна, сьогодні становлять основу розвитку *k*-суспільства.

Наслідок таких перетворень – кількісні і якісні зміни структури і особливостей функціонування економіки, що створює передумови для стійкого інноваційного розвитку. У цьому контексті вдале визначення

інноваційного розвитку як зміни стану держави, при якій висока якість життя забезпечується на основі виробництва знань без збільшення обсягів ресурсів<sup>108</sup>.

**Мета концептуалізації** новітніх проявів конкуренції та їх зв'язку з інноваційними процесами – розроблення теоретичних уявлень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах к-суспільства, окреслення пріоритетних предметних сфер діяльності у прикладному режимі з урахуванням супідрядності тенденцій, явищ і процесів управління, а також доведення сформованих концептів до рівня практичної реалізації з формалізованими параметрами.

Вирішення проблеми низького рівня конкурентоспроможності України загалом і побудова дієвого механізму управління конкурентоспроможністю окремих суб'єктів господарювання потребує, на погляд автора, **перегляду концептуальних засад гармонізації конкурентної, інноваційної та кадрової політики держави і вироблення механізмів їхньої узгодженої реалізації на всіх рівнях управління**. У цьому контексті корисною для формування вітчизняної моделі управління загалом і управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання зокрема може бути ідея про ефект «пізнього розвитку» в управлінні, описаний Р. Дором. Ідея полягає у тому, що на основі систематичного вивчення прогресивної управлінської практики у власній країні, а також передової управлінської практики Заходу та Сходу можливо створити ефективну систему управління певним об'єктом. Японський експерт К. К. Цзе наголошує, що мова йде про створення систем, які **випереджують очікування змін у всьому конкурентному оточенні**<sup>109</sup>.

Проблеми побудови і використання підходу, що базується на виявленні взаємовпливу механізмів конкуренції та інноваційних процесів, недостатньо висвітлені у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, хоча і трансформація конкурентних відносин, і механізм побудови та впровадження інновацій, взяті окремо – предмет значної кількості досліджень, оскільки вони актуальні і значущі для успішного функціонування суб'єктів господарювання. Аналіз теоретичних напрацювань, здійснених у цій сфері, показує, що в сучасній науковій літературі не нагромаджено достатньої кількості результативних досліджень, які стали би основою теоретичного обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях на інноваційних засадах з урахуванням процесів трансформації природи конкуренції, форм і наслідків її прояву.

<sup>108</sup> Генералова Ю.В., Кульбака Н.О. Інноваційний аспект економічного зростання // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. – 2005. – Вип. 97. – С. 24.

<sup>109</sup> Цзе К. К. Методы эффективной торговли: (Опыт «Лучшей торговой фирмы года»): Сокр. пер. с англ. Б. А. Гольдберга, предисл. Ф. А. Крутикова. – М.: Экономика, 1988. – С. 237.

**Пропонований варіант концептуалізації** як системного переосмислення новітніх теоретичних розробок, існуючої методології управління, а також емпіричних даних та практики управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях передбачає:

- розроблення комплексу онтологічних уявлень та встановлення причинно-наслідкових зв'язків новітніх явищ і процесів, які відбуваються в конкурентному середовищі, а також теоретичної організації емпіричних даних, що характеризують ці процеси. Концепцію управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях доцільно будувати на основі дослідження генезису та еволюції відносин конкуренції, виявлення причинно-наслідкових зв'язків у ланцюгу дефініцій «сутність конкуренції – зміна природи конкуренції в умовах  $k$ -суспільства – форми конкуренції – методологія оцінювання – інноваційний ресурс продукування, поширення та абсорбції інновацій-конкурентних переваг – побудова креативної мережі». Онтологічною основою концепції має бути розуміння зміни природи підприємства і природи конкуренції, а також утвердження інноваційного типу поведінки та формування інноваційно активного індивіда як визначального фактора у боротьбі за ресурси споживача;
- синтез новітніх проявів конкурентних відносин і інноваційних процесів зі знаннями щодо інтелектуалізації, інформатизації та гуманізації суспільних відносин на основі встановлення взаємозв'язків і супідрядності предметів їхнього дослідження, а також узгодження їх з розвитком культури у суспільстві;
- обґрунтування методології управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання з використанням сформульованих принципів, а також побудови системи цілеутворення, пріоритетів, критеріїв, заходів та методів, необхідних для вирішення проблеми, використання яких у комплексі дасть змогу переглянути усталену методологію управління;
- розроблення конкретних заходів економічного та організаційного характеру, реалізація яких на макро- і мікрорівнях сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Виходячи з об'єктивної необхідності формування інноваційного типу конкурентної поведінки суб'єктів господарювання та інноваційно активного індивіда, а також враховуючи підходи до побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства (розд. 2 даного дослідження), концепцію управління конкурентоспроможністю доцільно інтегрувати з новітніми підходами інноватики, базуючись на закономір-



ності інтелектуалізації суспільних відносин з використанням критерію інноваційного лідерства.

**Саму ж концепцію доцільно розглядати як систему поглядів на зміну мети управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях, розуміння сутності конкурентоспроможності як інноваційного ресурсу формування конкурентних переваг на основі продукування, поширення та абсорбції інновацій, а також переміщення домінанти розвитку систем управління конкурентоспроможністю в розвиток креативної мережі.**

Виходячи з такого бачення, основними теоретичними підвалинами концептуалізації управління конкурентоспроможністю підприємств автор вбачає такі положення:

**1. Зміна природи підприємства і природи конкуренції, врахування яких доцільно розглядати як передумову успіху підприємств, орієнтованих на інноваційний тип поведінки.** Усунення виявлених недоліків механізму формування і реалізації конкурентної та інноваційної політики потребує теоретичної організації новітніх проявів відносин конкуренції, інноваційної активності суб'єктів господарювання, а також виявлення на їхній основі нових тенденцій розвитку економіки. Такий підхід дасть змогу виробляти засоби державного сприяння розвитку конкурентного середовища і розширення можливостей суб'єктів господарювання реалізувати свої потенційні можливості. Крім того, окреслені у підрозділі 1.2 аргументи щодо зближення предметів дослідження теорії конкуренції і теорії організації зумовлюють розуміння можливості усунення теоретичної прогалини, яка полягає у відсутності обґрунтування механізмів структурування стратегічних завдань на макро- і мікрорівнях, розподілу управлінської відповідальності та координації управлінських функцій.

**2. Побудова моделі управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій його розгляду як підсистеми конкурентного середовища (конкурентне середовище як система вищого порядку).** Реалізація такої вимоги системного бачення моделі управління конкурентоспроможністю підприємства потребує широкого погляду на проблему («ефект зависання на гелікоптері») з урахуванням взаємовпливу товарних і фінансових ринків, а також ринку робочої сили. Цей підхід було реалізовано у розд. 3 і 4 цього дослідження.

**3. Використання як ресурсу конкурентоспроможності інноваційно активного індивіда та інноваційного типу поведінки підприємств.** Сформована глобальна тенденція до інтелектуалізації суспільних відносин, насамперед виробництва, реалізується у вітчизняній економіці лише фрагментарно, що призводить до неспроможності

України повноцінно інтегруватися до світового господарства. Усунення цього розриву потребує створення мотиваційного поля для формування креативної мережі, яка забезпечить розвиток процесу продукування, поширення і абсорбції інновацій. Реалізація такого підходу потребує й **формування інноваційної культури** в усіх верствах суспільства.

**4. Можливість досягнення успіху за умови побудови і реалізації моделі управління, орієнтованої не лише на запити споживачів, а й на гармонійне поєднання соціальних, природних і економічних пріоритетів розвитку.** Така постановка питання узгоджується з характеристиками к-суспільства, в якому сформувалася **нова форма інформації – гармонізовані знання**, пов'язані з глобальними аспектами розвитку і прагненням розширити коло вирішуваних питань від «як діяти» до «як співіснувати»<sup>110</sup>. Таке суспільство формує нові пріоритети розвитку, насамперед орієнтацію на розвиток людини як ресурсний субстрат розвитку. Саме цей аспект фахівці розглядають як джерело і рушійний фактор інноватики.

Такі погляди узгоджуються з висновками автора щодо необхідності розгляду управління конкурентоспроможністю підприємств не лише з точки зору ефективного задоволення потреб споживачів, а й комплексного вирішення соціальних проблем (конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили), природних проблем (екологічна безпека і раціональне використання ресурсів), економічних проблем (забезпечення стабільності розвитку)<sup>111</sup>. На користь такого підходу наведемо думки зарубіжних фахівців, які вважають, що цільова функція зростаючої конкурентоспроможності – можливість зростання реальної заробітної платні зайнятих, зростання рівня життя населення<sup>112</sup>.

**5. Орієнтація на фактор часу як вирішальний при обґрунтуванні стратегічних і тактичних заходів управління конкурентоспроможністю.** Виходячи з критеріїв оцінювання якості управління, сформульованих у розд. 2, успіху в динамічному конкурентному середовищі можуть досягти підприємства, які оперативно оцінюють ситуацію і прогнозують розвиток конкурентного середовища. Виникнення нових потреб і ринків, з одного боку, створюють нові можливості для учасників ринку, однак їх виявлення недостатнє для отримання успіху: зростання інтенсивності конкуренції потребує превентивних заходів з метою отримання вигод від спроб проникнення на нові ринки й удосконалення діяльності на традиційних ринках. Отже, концепція управління

<sup>110</sup> Згуровский М. Путь к обществу, основанному на знаниях // [www.zerkalo-nedeli.com](http://www.zerkalo-nedeli.com) – С. 1.

<sup>111</sup> Тарнавська Н. П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2 – 3 (9 – 10). – С. 209.

<sup>112</sup> U.S.Competitiveness in the World Economy / Edited by Bruse R. Scott and C.lordge. – Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts/ – 1985. – P.15.

конкурентоспроможністю підприємств повинна передбачати формування спроможності учасників ринку не лише оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища, а й реалізувати превентивні управлінські кроки.

**6. Розгляд підприємств з позицій стратегічної ролі їхньої зовнішньої і внутрішньої кастомізації.** У концепції управління конкурентоспроможністю підприємств як один з відправних пунктів використовується обґрунтований Х. Бучихі і Дж. Кімберлі постулат про кастомізацію підприємств, яка передбачає не лише їхню зовнішню орієнтацію (кастомізацію товарів і послуг з урахуванням індивідуальних вимог, забезпечення відповідності обумовленим вимогам клієнтів, пристосування якості продукції до індивідуальних вимог клієнта), а й одночасне створення максимуму вигод для персоналу (кастомізація робочих місць)<sup>113</sup>. Ця думка добре узгоджується з позицією П. Друкера, який підкреслював, що формування партнерських відносин у сфері управління персоналом призводить до ситуації, коли менеджмент все більше стає подібним до маркетингу<sup>114</sup>.

Ієрархію основних теоретичних концептів управління конкурентоспроможністю підприємств подано на рис. 5.10.

Розгляд підприємства під таким кутом зору дає змогу акцентувати увагу на розробленні додаткових засобів управління конкурентоспроможністю, які значною мірою корелюють з підвалинами формування *k*-суспільства.

Методологія оцінювання *k*-суспільства реалізується шляхом синтезу кількісних і якісних характеристик такого суспільства, які розроблено ООН. **Узагальнений індекс *k*-суспільства** розраховується на основі таких часткових індексів:

- **індекс інтелектуальних активів суспільства ( $I_{ia}$ )**, який акумулює такі індикатори, як повний термін шкільного навчання в країні; кількість молоді віком до 15 років, що отримує освіту; рівень надання населенню інформації за допомогою ІКТ і преси, зокрема Інтернету, телефонного зв'язку, газет, журналів;
- **індекс перспективності розвитку суспільства ( $I_{пр}$ )**, який визначається впливом державних витрат на охорону здоров'я, на дослідження та інноваційний розвиток країни, скороченням витрат на оборону країни, кількості дітей на одного вчителя у початковій школі, рівня свободи і корупції;

<sup>113</sup> Pine B.J. Mass customization: The new frontier in business competition. – Boston: Harvard Business School Publishing, 1993; Менеджмент XXI века: Пер. с англ./ Под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 339 – 340.

<sup>114</sup> Друкер П. Ф. Задачи менеджмента XXI века: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – С. 40.

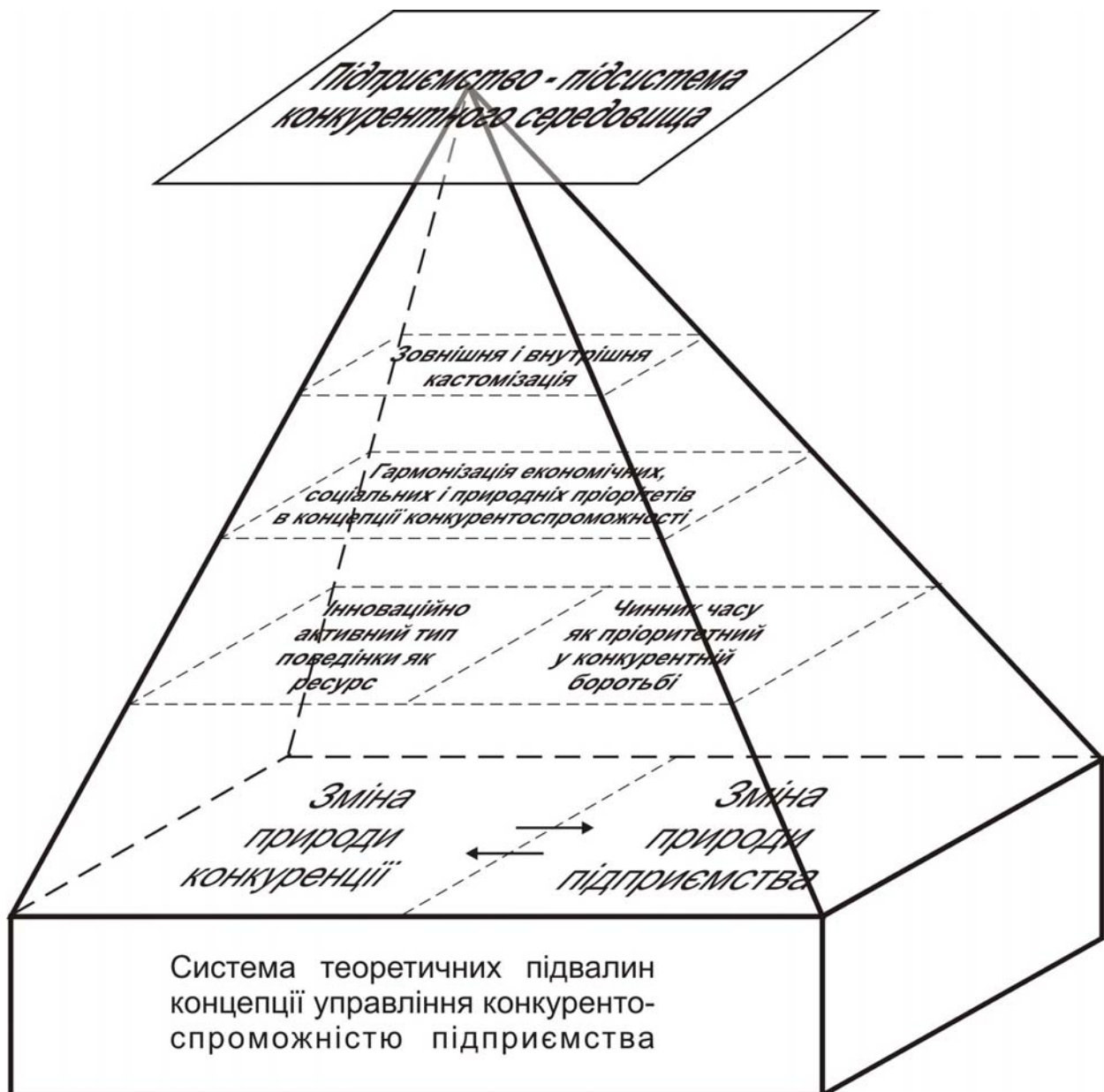


Рис. 5.10. Ієрархія основних теоретичних концептів управління конкурентоспроможністю підприємств

- **індекс якості розвитку суспільства ( $I_{яр}$ )**, який охоплює вплив таких чинників, як рівень дитячої смертності, нерівний розподіл соціальних і матеріальних благ між громадянами суспільства (GINI index<sup>115</sup>), співвідношення захищеної в екологічному розумінні території і загальної території країни, кількість викидів вуглекислого газу на душу населення.

<sup>115</sup> GINI index відображає міру нерівності розподілу, яка визначається як відношення області між кривою розподілу Лоренца та кривою рівномірного розподілу, до області рівномірного розподілу. Бідні країни (з низьким ВВП на душу населення) мають коефіцієнти GINI у всьому діапазоні від низьких (0,25) до високих (0,71), а багаті країни мають переважно низький коефіцієнт GINI (нижчий за 0,40).

Розглянутий підхід засвідчує відмову при виборі критеріїв оцінювання від таких традиційних вимірників, як наявність природних ресурсів і потужних власних (внутрішніх) ринків, що підтверджує **постулат про наростання значущості інноваційної (інтелектуальної) складової економічного зростання.**

За даними ООН, найвищі індекси розвитку *k*-суспільства у 2006 р. мали Швеція, Ісландія, Данія, Норвегія, Швейцарія, Фінляндія, Японія, а Україна у цьому рейтингу займала 42 місце (табл. 5.9).

Порівняння значень індексів *k*-суспільства у рейтингу перших десяти країн з індексами глобальної конкурентоспроможності цих країн підтверджує обґрунтованість обраного підходу до побудови концепції управління конкурентоспроможністю на інноваційних засадах.

Аналізуючи ці показники, М. Згуровський робить висновок: «...Україна ще не завершила побудову першої фази *k*-суспільства – інформаційного суспільства і економіки знань (відсутня розвинута телекомунікаційна інфраструктура країни, існує невідповідність інформаційного середовища базовим міжнародним індикаторам, практично відсутня ефективна інноваційна політика держави...»<sup>116</sup>. Фактичні дані про обсяги витрат на інформатизацію в Україні у 2003-2005 рр. (за видами економічної діяльності) подано у підрозділі 5.2.

Таблиця 5.9

**Рейтинг кращих країн світу за індексом *k*-суспільства у 2006 р.**

Країна	Значення індексу <i>k</i> -суспільства	Значення субіндексів			Значення індексу глобальної конкурентоспроможності та місце країни	ВВП на душу населення, тис. дол. США
		індекс інтелектуальних активів суспільства	індекс перспективності розвитку суспільства	індекс якості розвитку суспільства		
1. Швеція	0,776	0,749	0,844	0,734	5,44 (09)	38,493
2. Ісландія	0,770	0,763	0,759	0,788	5,12 (20)	41,804
3. Данія	0,763	0,656	0,758	0,867	5,55 (03)	44,808
4. Норвегія	0,719	0,801	0,682	0,673	5,18 (17)	54,600
5. Швейцарія	0,706	0,602	0,766	0,750	5,54 (04)	49,300
6. Фінляндія	0,704	0,714	0,755	0,653	5,50 (06)	35,666
7. Японія	0,696	0,648	0,758	0,683	5,51 (05)	35,596
8. Німеччина	0,696	0,590	0,765	0,733	5,48 (07)	33,390
9. Люксембург	0,696	0,640	0,760	0,689	4,96 (25)	67,737
10. Австрія	0,692	0,566	0,682	0,828	5,16 (18)	36,244
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
42. Україна	0,393	0,176	0,383	0,620	4,03 (69)	1,366

Джерело: складено автором на основі Матеріалів Світового центру даних Міжнародної Ради з науки (ICSU) /<http://wcd.org.ua>, The Global Competitiveness Report 2007 – 2008. – Р. 14 – 15, 44 – 45.

<sup>116</sup> Згуровський М. Путь к обществу, основанному на знаниях // [www.zerkalo-nedeli.com](http://www.zerkalo-nedeli.com) – С. 1.

Дослідження вітчизняної національної інноваційної системи дало змогу авторові виявити певні її ознаки, які упродовж тривалого часу гальмують розвиток *k*-суспільства, зокрема:

- відсутність тісного зв'язку між суспільними потребами (реальним попитом) на конкретні інновації та процесом продукування нововведень;
- відсутність високотехнологічних корпорацій та інших потужних структур або їх об'єднань, спроможних вирішувати масштабні інноваційні завдання, а також надійних механізмів залучення можливостей малих і середніх підприємств до активної інноваційної діяльності;
- слабкість механізму заохочення інвестицій у формування *k*-суспільства;
- відсутність надійної системи захисту інтелектуальної власності.

Варто наголосити, що в черні 2005 р. Єврокомісія схвалила нову ініціативу «2010: Європейське інформаційне суспільство», – собою п'ятирічну стратегію ЄС, спрямовану на прискорення зростання і зайнятості в інформаційному секторі економіки. Пріоритети цієї стратегії<sup>117</sup>:

- створення в ЄС єдиного конкурентного спільного ринку для інформаційного простору і медіапослуг;
- збільшення інвестицій у дослідження в сфері ІКТ на 80% (на частку ІКТ в країнах ЄС припадає 18% всіх витрат на R&D, тоді як в інших країнах вони досягають 30%, а витрати на душу населення становлять 80 євро порівняно з 350 євро в Японії і 400 євро в США);
- сприяння формуванню всеохоплюючого європейського інформаційного суспільства на основі Плану дій щодо створення електронного уряду для надання послуг населенню та ініціатив у галузі ІКТ, спрямованих на підвищення якості життя та подолання географічної та цифрової відокремленості.

У світлі розглянутих тенденцій прагнення України стати повноправним учасником світогосподарських процесів потребує перегляду пріоритетів економічного розвитку та засобів їхньої реалізації.

Як було показано у підрозділі 3.2, значення індексу глобальної конкурентоспроможності формується з урахуванням субіндексів, які значною мірою відображають механізм оцінювання *k*-суспільства: здоров'я і початова освіта, вища освіта, ефективність ринку робочої сили, технологічна готовність, спроможність до інновацій. Отже, виходячи із сформульованих теоретичних підвалин формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, а також аналізу складників індексів розвитку *k*-суспільства і глобальної конкурентоспроможнос-

<sup>117</sup> Экономика знаний или информационное общество? // <http://www.iks-media.ru/articles/26155.html>.

ті, виявлено **зближення і часткове дублювання (корельованість) критеріїв оцінювання формування k-суспільства і конкурентоспроможності країн, насамперед – зростання значущості інноваційних чинників у формуванні рейтингів конкурентоспроможності, а також існування певних передумов зростання конкурентоспроможності України на інноваційних засадах, враховуючи фактичні значення показників розвитку k-суспільства.** Такий висновок може стати підґрунтям для формування скоординованих конкурентної, інноваційної та кадрової політик, а також дає змогу імплементувати цю ідею й на рівень суб'єктів господарювання, акцентувавши увагу на критеріях інноваційності при розробленні стратегій конкуренції окремих підприємств, а запорукою їхньої успішності визначивши розвиток креативної мережі.

Розгляд проблеми **управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах як загальносистемної і міждисциплінарної проблеми передбачає вироблення і реалізацію нової концепції як управлінської інновації,** яка б забезпечувала інтеграційні процеси створення мотиваційного поля для реалізації усіх інших нововведень на макро- і мікрорівнях. Як відомо, управлінські інновації стосуються нових цілеспрямованих підходів до формування пріоритетів управлінської діяльності. Вони спрямовані на зміну системи управління або її елементів, а також змісту функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи апарату управління з метою створення сприятливих умов для продукування і реалізації інших видів інновацій та отримання інноватором на основі цього переваг над конкурентами. Світова практика засвідчує, що саме управлінські нововведення дають змогу найоперативніше та з найменшими витратами забезпечувати економічне зростання.

Віддаючи належне значущості технологічних інновацій у розширенні можливостей високотехнологічної конкуренції, варто погодитися з Дж. Жуїнгом, що знань і високих технологій недостатньо для забезпечення технологічної конкурентоспроможності. Для перетворення знань і технологій у фактичну конкурентоспроможність **необхідні три умови: нові ініціативи, стратегії і способи управління**<sup>118</sup>. Управлінські інновації називають «м'якими» технологіями (сфера менеджменту, інституційні інновації, стратегії розвитку, методи управління, що створюють середовище для інновацій і ефективного застосування технологій)<sup>119</sup>. На

<sup>118</sup> Zhouying J. Globalization, Technological Competitiveness and the Catch-up Challenge for Developing Countries: Some Lessons of Experience // International Journal of Technology Management and Sustainable Development/ – 2005. – Vol. 4. – No 1. – P. 32.

<sup>119</sup> Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / [http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006\\_2](http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2).

підтвердження сказаного Б. Когут стверджує, що дослідження міжнародної конкурентоспроможності є, власне, дослідженням порівняльних управлінських і суспільних інститутів країни<sup>120</sup>. Про важливість і необхідність розроблення і реалізації управлінських інновацій у досягненні високих конкурентних переваг автор наголошує й у своїх працях<sup>121</sup>.

**Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає вироблення вимог до неї, принципів побудови, системи цілеутворення, критеріїв оцінювання, а також комплексу пріоритетних заходів конкурентної, інноваційної та кадрової політики з урахуванням формування креативної мережі як засобу побудови і реалізації такої концепції (рис. 5.11).**

Отже, передумова формування новітньої концепції управління конкурентоспроможністю підприємств – розроблення основних вимог до неї, які б узгоджувалися на макро- і мікрорівнях. Автор вважає, що такі вимоги мають передбачати:

**1. Наскрізність та ієрархічність (економіка, галузь, суб'єкт господарювання).** Управління конкурентоспроможністю підприємств повинно здійснюватися за державного сприяння, особливо з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища, а саме:

- розвиток (а в окремих сферах – створення) нормативної бази управління конкурентоспроможністю, особливо з огляду на перспективи діяльності вітчизняних суб'єктів у системі СОТ, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на усіх рівнях управління;
- формування механізму гармонізації конкурентної, інноваційної та кадрової політики, а також їхня гармонізація зі світогосподарськими процесами;
- створення сприятливого інвестиційного клімату та умов для ефективного залучення інвестицій, насамперед вітчизняних, що дасть змогу суттєво активізувати розвиток конкурентного середовища;
- оптимізація вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємництва в окремих сферах діяльності, що спростить міграцію капіталу до найпривабливіших центрів конкуренції;

---

<sup>120</sup> Kogut B. Country Competitiveness: Technology and the Organizing of Work. – Oxford: Oxford University Press, 1993.

<sup>121</sup> Тарнавська Н. П. Формування інноваційної моделі управління вітчизняним підприємством // Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (15 – 19 жовтня 2002 р., Івано-Франківськ). – К., 2002. – С. 127 – 129.



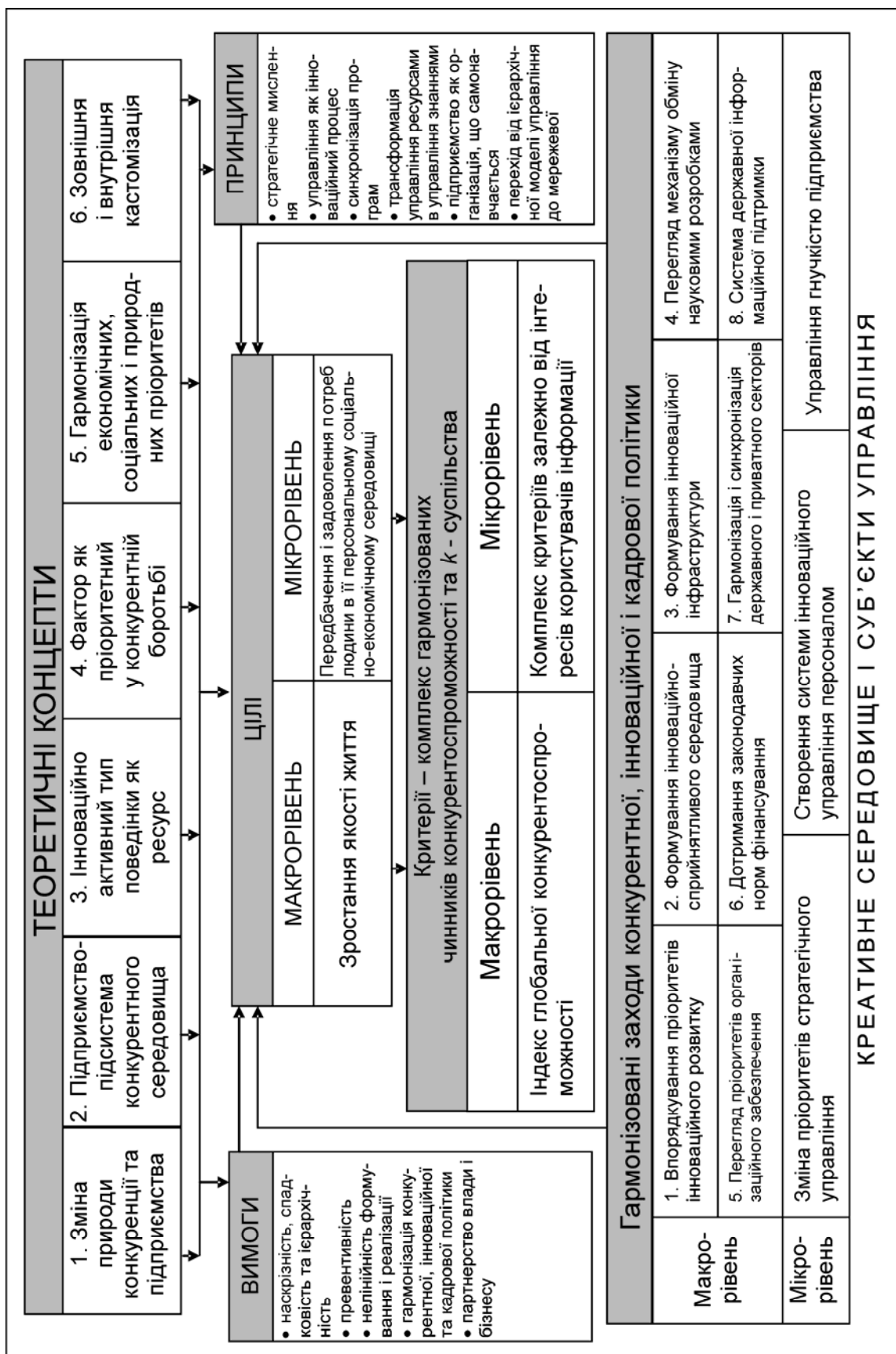


Рис. 5.11. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах

- обґрунтування пріоритетів інноваційної політики та розроблення дієвих механізмів інноваційної інфраструктури, які б мотивували до активізації інноваційної діяльності та пошуку шляхів скорочення інноваційного циклу створення конкурентоспроможної продукції;
- сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємств, а також інформаційних банків з метою ліквідації інформаційних прогалин при розробленні суб'єктами господарювання стратегічних і тактичних рішень в системі управління конкурентоспроможністю.

Основний бар'єр при втіленні в життя згаданих управлінських пріоритетів – неспроможність існуючих економічних і організаційних важелів забезпечити їх (пріоритетів) наскрізність: відсутність гармонізованих (горизонтальних і вертикальних) механізмів перетворення макроекономічних завдань у плани повсякденної діяльності окремих суб'єктів господарювання, а також відсутність адекватних сполучних механізмів обумовили виникнення «стратегічних прогалин» та «інноваційних прірв»<sup>122</sup> при спробах реалізувати значну кількість привабливих проектів.

**2. Превентивність управлінських дій, яка базується на законмірності інтелектуалізації суспільних відносин.** У підрозділах 1.1 – 1.2 обґрунтовано значущість інновацій та інтелектуального лідерства у розробленні та реалізації успішних стратегій конкуренції. У цьому контексті доцільно повністю погодитися з висновком С. Пелиха, що природа конкуренції – це інтелектуальна війна<sup>123</sup>, і **формування стратегій конкуренції на макро- і мікрорівнях повинно базуватися на сформованому інноваційному типі культури** як гаранті розуміння суспільством інноваційних пріоритетів розвитку, а також усвідомлення керівниками всіх рівнів значущості інноваційної моделі розвитку. У цьому контексті О. Хименко слушно підкреслює, що перетворення інтелектуального капіталу нації в комерційну продукцію – важлива складова інноваційного процесу, і ефективність цього процесу обумовлюється існуванням і розгалуженістю інноваційно-сприйнятлого середовища, наповненого відповідними інфраструктурою, законодавчим і фаховим забезпеченням, а та-

<sup>122</sup> Відсутність взаємодії місцевих дослідників і національної економіки (коли промисловість переважно замовляє і одержує нові технології з глобальних джерел, а місцеві дослідники і розробники в основному співпрацюють із зарубіжними науково-дослідними групами й інститутами за напрямками, що не мають відношення до пріоритетів національної індустрії) у міжнародній практиці називають «інноваційною прірвою» [Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. ; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 147].

<sup>123</sup> Пельх С. Украина в технологической войне: сражение без полководцев // Зеркало недели. – 1997. – № 9 (126). – 6 марта.

кож наявністю в країні достатньої кількості спеціалізованих підприємств як генераторів, рушіїв, носіїв та сполучних ланок місцевих, регіональних та загальнодержавних інноваційних процесів<sup>124</sup>.

**3. Нелінійність формування і реалізації.** Динамічні зміни конкурентного середовища, а також теоретична організація цих процесів спростовують уявлення про закономірності лінійного розвитку. Такі висновки **потребують перегляду основних теоретичних положень щодо пошуку конкурентних переваг та виявлення джерел їх формування. Розвиток креативної мережі має стати дієвим засобом формування перманентно діючої системи продукування, поширення і абсорбції інновацій – конкурентних переваг.** Успішна реалізація цього блоку питань передбачає перегляд підходів до побудови моделі стратегічного управління конкурентними перевагами з позицій нелінійного стратегічного менеджменту, у тому числі: оперативного реагування на втрату конкурентною перевагою своєї ексклюзивності, доцільності вироблення короткотермінових стратегій, акцентування на гнучкості підприємства як економічної системи, формування тенденції зміщення акцентів у системі управління підприємством на користь організаційної та мотиваційної функцій.

Російські вчені О. Динкін, О. Сироткін, А. Уткін звертають увагу на необхідність переходу до нелінійної інноваційної моделі, яку запроваджено у розвинутих країнах у 80-х роках минулого століття. При цьому логічно акцентується увага на доцільності розгляду у якості джерела інноваційної ідеї як логіки технологічного розвитку, так і потенційного ринку. Такий підхід дає змогу модифікувати механізми створення інновацій (так зване «створення напрямку») без етапу наукових досліджень, де основна ланка інноваційного процесу – розробки (найбільш капіталоємка ланка НДДКР), частка яких у західних країнах становить 75% вкладень<sup>125</sup>. Згадані фахівці підкреслюють, що сучасні корпорації фактично сповідують ідеологію системи «КАНБАН», яка означає пропозицію знань, у тому числі й наукових, точно в термін, по мірі виникнення проблем на магістральному шляху створення інновацій<sup>126</sup>. Такий підхід не применшує значення фундаментальних і прикладних досліджень: до них звертаються при виникненні проблеми, після аналізу результатів прикладних досліджень.

Реалізація такого підходу у вітчизняній практиці дасть позитивний результат, оскільки:

---

<sup>124</sup> Хименко О. Україна інноваційна: реалія чи обрій? // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1 – 2. – С. 2.

<sup>125</sup> Дынкин А., Сироткин О., Уткин А. Нелинейная инновационная модель: не принять, значит, проиграть // <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/8080,0.html>.

<sup>126</sup> Там само.

- створить резерв економії коштів;
- дасть змогу оперативно реагувати на ринкові потреби;
- сприятиме впровадженню креативного підходу в управління інноваційним процесом як такого, що сприяє здійсненню керованої (регульованої) творчості;
- дасть змогу гармонізувати маркетинговий і ресурсний підходи у формуванні інновацій-конкурентних переваг.

#### **4. Гармонізація конкурентної, інноваційної та кадрової політики.**

Пріоритет у реалізації цієї вимоги – формування середовища інноваційної діяльності, насамперед мотиваційного механізму. При цьому доцільно:

- в межах високотехнологічної міжнародної конкуренції виокремити і переорієнтовуватися на певні стадії (етапи) науково-інноваційного циклу і відмовитися від статичної галузевої спеціалізації;
- адаптувати інституційні умови дотримання прав промислової та інтелектуальної власності до міжнародних стандартів;
- розвивати мотиваційне середовище продукування, поширення та абсорбції інновацій;
- створити дієвий механізм розвитку людського капіталу.

Вплив інноваційного фактора на формування ресурсу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств доцільно прогнозувати з урахуванням співвідношення функціонуючих технологічних укладів. За даними В. С. Чижова, упродовж останніх років технологічна структура економіки України погіршилась: при збільшенні питомої ваги традиційного третього укладу скоротилася частка новітніх інноваційних технологій. Це відбувається на фоні суттєвих змін на світових ринках, основними особливостями яких є зростаюче насичення науково-інноваційним продуктом<sup>127</sup>. Водночас «Загальнодержавною комплексною програмою розвитку високих наукоємних технологій» передбачено до 2013 р. змінити структуру промислового виробництва за технологічними укладами, а саме: збільшити обсяги виробництва V технологічного укладу з 5 до 12%, а виробництва VI технологічного укладу – з 1 до 3% і досягти частки високотехнологічної продукції в експорті України до 20%<sup>128</sup>.

#### **5. Партнерство влади і бізнесу.**

Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємств можливе за умови вироблення спільної ідеології та гармоні-

<sup>127</sup> Чижов С.В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України / [http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov\\_factor.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf).

<sup>128</sup> Закон України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 9 квітня 2004 р. № 1676-IV // Голос України. – 2004. – 15 червня.

зації і синхронізації дій владних і бізнесових структур. Таке партнерство передбачає урядове сприяння фінансуванню (співфінансуванню) інноваційних проектів з використанням сучасних економічних механізмів, у тому числі стимулювання розвитку венчурного капіталу, підтримання перспективних інноваційних проектів у сфері малого бізнесу, а також запровадження дієвих процедур дотримання прав промислової та інтелектуальної власності, сприяння розвитку креативної мережі. Крім цього, успішна реалізація зазначеної вимоги передбачає й соціальне партнерство, під яким автор розуміє ідеологію, форми і методи узгодження інтересів різних соціальних груп і їхніх членів з метою конструктивного співробітництва. Соціальне партнерство – це специфічна форма соціальних відносин трьох суб'єктів соціально орієнтованої ринкової економіки – держави, найманих працівників і підприємців, які формують систему трипартизму. Забезпечення такого партнерства має стати інтегруючим елементом ринкової економіки, оскільки передбачає визнання певного рівня взаємозалежності сторін з урахуванням їх специфічних інтересів, однак орієнтується не на конфлікт, а на співробітництво і пошук компромісів<sup>129</sup>.

Основні вимоги до концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах подано на рис. 5.11.

За логікою концептуалізації, наступний крок теоретичної організації наукових і прикладних розробок, а також реальних та ймовірних кроків функціонування підприємств у агресивному конкурентному середовищі – трактування власне моделі управління конкурентоспроможністю підприємств. Виходячи з висновків, зроблених у попередніх розділах, а також сформульованих вимог, **модель управління конкурентоспроможністю підприємств – це логічний, доведений до необхідного рівня формалізації опис системи управління їхньою конкурентоспроможністю, який представляє її сутність, основні властивості, внутрішні взаємозв'язки і взаємовпливи основних елементів управління та їхніх блоків у формі визначених пріоритетів, важелів і методів впливу на фактори й умови, що формують конкурентоспроможність підприємств.** Така модель передбачає використання технологій превентивного, перманентного і гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням трансформації факторів і умов діяльності, а також свідомості людини у напрямі формування інноваційного типу культури.

Закономірно, що **стрижнем новітньої моделі управління конкурентоспроможністю підприємств має бути інноваційний під-**

---

<sup>129</sup> Тарнавська Н. Партнерство соціальне // Економічна енциклопедія: У 3-х т.. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – С. 699 – 701.

**хід.** Трансформація природи підприємства та сформована тенденція інтелектуалізації суспільного життя зумовлюють експансію нововведень, яка є об'єктивною основою побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємств. Така точка зору передбачає насамперед стимулювання вироблення і впровадження управлінських інновацій, які формують базис, у тому числі й мотиваційне середовище, для створення усіх інших типів інновацій. При цьому перше місце, як свідчить управлінська практика, сьогодні займають інновації у сфері бізнес-процесів, випереджуючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау. А. Сливотскі підкреслює, що в минулому найважливіші економічні інновації стосувалися товару і процесу виробництва, а сьогодні – оно-влення ділових моделей<sup>130</sup>.

Конкретизуючи і доповнюючи цю актуальну проблему, Д. Тіс наголошує, що проведення **ефективних досліджень стало можливим лише в межах децентралізованої відкритої моделі (відкритих інновацій)**, яка означає партнерство, альянси, структури з низьким рівнем бюрократизації, які дають змогу поєднувати ресурси, що є всередині компанії, з тими ресурсами, які існують поза нею<sup>131</sup>.

Наступний необхідний атрибут концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах – формулювання її цілей.

Цілі управління конкурентоспроможністю на макрорівні, відповідно до сформульованої концепції, мають формуватися на основі результатів дослідження закономірностей розвитку суспільства з урахуванням його інформатизації та орієнтації суспільної системи на розвиток конкретної людини. **Основна мета пов'язується зі зростанням якості життя в державі як стратегічним пріоритетом економічного розвитку шляхом підвищення конкурентоспроможності економіки.** Інтегрованим показником, який відображає рівень конкурентоспроможності країни та вплив на нього основних системоутворюючих факторів, є індекс глобальної конкурентоспроможності. Його значення для України (порівняно з країнами – світовими лідерами конкурентоспроможності) подано у підрозділі 3.2. Отже, управління конкурентоспроможністю на рівні держави має бути зосереджене на:

- **факторах, які характеризують базові вимоги (basic requirements)** – інституції, інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я і початкова освіта;
- **факторах-підвищувачах ефективності (efficiency enhancers)** – вища освіта, ефективність товарного, фінансового ринків і ринку робочої сили, технологічна готовність і відкритість ринку;

<sup>130</sup> Сливоцький А. Нові методи стратегічного мислення // <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>.

<sup>131</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/materials/articles/expert01>.

- **інноваційних факторах (innovation and sophistication factors)** – складність ведення бізнесу та спроможність до інновацій. Розглянуті фактори включено до методології ООН для встановлення рейтингу конкурентоспроможності країн.

Цілі управління конкурентоспроможністю на мікрорівні, відповідно до сформульованої концепції, **доцільно переорієнтувати на конкретного споживача з урахуванням переміщення центру конкурентного простору у його бік, на відміну від традиційного компанієцентричного підходу, який значною мірою нівелює існування у кожної людини персонального соціально-економічного середовища.** У цьому контексті доречна думка В. М. Бондаренко про складність суміщення у часі і просторі інтересів виробників і споживачів за умови розповсюдження інформаційних комп'ютерних технологій при одночасній спрямованості матеріального виробництва на задоволення потреб абстрактного споживача<sup>132</sup>. В. М. Бондаренко наголошує: «...За допомогою ІКТ на кожному місцевому рівні ввести в систему відносин конкретну людину, тобто орієнтувати виробництво матеріальних благ у їх безконечній різноманітності на замовлення конкретної людини, не виробляючи нічого зайвого, поєднати безпосереднім зв'язком інтереси споживачів і виробників і одночасно запустити механізм їх погодження у часі і просторі». Наприклад, у США частка торгівлі через Інтернет становить 14 – 15% від її загального обсягу<sup>133</sup>. На думку автора, такий підхід – складова частина стратегічної орієнтації на фактор часу та кастомізацію підприємств як теоретичні підвалини концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, що обґрунтовано вище.

Пропонована концепція управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає **подальший розвиток системи цілеутворення, яка спрямовується на врахування нових ознак споживача,** сформульованих у підрозділі 1.2. І. Примак наголошує: «Споживачам вже недостатньо отримувати готовий продукт (навіть такий, який повною мірою відповідає їх очікуванням і вимогам). Вони прагнуть брати участь у його створенні – розробці, виробництві, дистрибуції тощо. Інша справа кажучи, участь клієнтів сьогодні розповсюджується навіть на ті аспекти, які традиційно вважалися «зоною впливу» тільки компаній. А це означає, що в майбутньому компаніям належить боротися не за пасивні цільові ринки – їм потрібно оволодіти стратегіями активної співпраці з клієнтами, що стане запорукою подальшого успіху»<sup>134</sup>. Маючи

<sup>132</sup> Бондаренко В. М. Новый методологический подход к обоснованию концепции и стратегии построения информационного общества // Информационное общество. – 2005. – № 3 / <http://iee.org.ua/pub/p58>.

<sup>133</sup> Там само.

<sup>134</sup> Примак И. Опытным путем // [http://management.web-standart.net/article0\\$t!\\$pa!246\\$a!306561.htm](http://management.web-standart.net/article0$t!$pa!246$a!306561.htm).

змогу отримати практично повну інформацію про виробництво конкретної продукції, клієнт прагне брати участь у процесі створення продукції, яку йому згодом доведеться придбати. І. Примак наголошує, що ця тенденція буде домінуючою у XXI ст..<sup>135</sup> Така позиція повністю узгоджується з аргументацією про наростання конкуренції між виробниками і споживачами за максимізацію власної вигоди. Орієнтуючись на такий доказ, **формування креативної мережі підприємств доцільно будувати з урахуванням клієнтської компоненти інтелектуального капіталу**, що обґрунтовано автором у підрозділі 1.2.

Імплементация концепції управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням тенденцій розвитку *k*-суспільства повинно враховувати, крім традиційних аспектів конкуренції, зростання рівня конкуренції (у тому числі й міжнародної) не тільки за споживача, а й за висококваліфіковані кадри. Розгляд проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства під таким кутом зору окреслює новий, надзвичайно перспективний, однак мало досліджений предмет економічної теорії і практики – управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, на чому автор неодноразово наголошує у своїх дослідженнях<sup>136</sup>. Зростання інтенсивності конкуренції за висококваліфікованих працівників, яка набуває ознак однієї з основних тенденцій вітчизняного ринку робочої сили, спонукало автора цього дослідження виокремити цей аспект конкурентоспроможності в ієрархії показників і факторів конкурентоспроможності підприємств, поданий у підрозділі 2.3. **На думку автора, конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили, – це його здатність бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретною людиною**<sup>137</sup>.

Окреслення таких питань як окремої сфери інтересів певної категорії користувачів інформації про конкурентоспроможність спонукатиме керівництво підприємств, з одного боку, до побудови конкурентоспроможних систем мотивації персоналу, а з іншого – до застосування жорстких умов до певних категорій працівників (випробувальний термін, короткотерміновий контракт тощо). Виходячи з такого багатокритеріально-

<sup>135</sup> Примак І. Опытным путем // [http://management.web-standart.net/article0\\$t!\\$pa!246\\$a!306561.htm..](http://management.web-standart.net/article0$t!$pa!246$a!306561.htm..)

<sup>136</sup> Тарнавська Н. П. Розробка і впровадження системи інноваційного управління трудовими ресурсами підприємства // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 19 – 20 вересня 2000 р.). Наукові доповіді. Т. II. – К., 2000. – С. 332 – 336; Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю : Зб. наук. праць. Вип. 4 (XXXУ) / НАН України, Ін-т регіон. дослідж.; редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2002. – С. 88 – 96.

<sup>137</sup> Тарнавська Н. П. Розробка і впровадження системи інноваційного управління трудовими ресурсами підприємства // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19–20 вересня 2000 р.). Наук. доповіді. Т. II. – К., 2000. – С. 333.



го бачення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств у системі управління, виділено блок «Пріоритет розвитку персоналу» та підкреслено необхідність формування креативної мережі як основного засобу продукування інновацій-конкурентних переваг (підрозділ 2.3).

Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили – новий і складний об'єкт оцінювання, прогнозування і управління. Виходячи з існуючого інформаційного забезпечення, вона може презентуватися різними групами показників, насамперед – **конкурентоспроможністю системи винагород, яка оцінюється шляхом порівняння доходів працівника, отриманих як еквівалент його трудовіддачі, з величиною доходів і їхньою динамікою на підприємствах регіону (країни, міжнародного ринку робочої сили), з урахуванням темпів інфляції.** В Україні упродовж тривалого часу специфічним критерієм оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили була своєчасність виплати заробітної платні, а в окремих випадках цей критерій вважався головним.

Варто погодитися з А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом, які переконливо доводять, що стратегічні цілі необхідно фокусувати на створенні сильних конкурентних позицій у конкретній сфері діяльності, і при цьому досягнення фінансових показників є основою підтримування і поліпшення становища компанії на ринку у довготерміновій перспективі<sup>138</sup>. Серед стратегічних цілей ці науковці виокремлюють такі: зростання частки ринку, становище підприємства в галузі, підвищення якості продукції, скорочення витрат порівняно з основними конкурентами, розширення номенклатури продукції, підвищення репутації компанії серед клієнтів, поліпшення обслуговування клієнтів, визнання компанії лідером у галузі технологій чи інновацій, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку, повне задоволення запитів клієнтів тощо. Однак не можна погодитися з категоричним поділом цілей на стратегічні і фінансові, як це пропонують А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд<sup>139</sup>, оскільки серед стратегічних цілей (залежно від обраного підходу та галузевої специфіки) можуть бути (і часто є) фінансові цілі: підприємства, які функціонують у високорозикових сферах бізнесу, часто формулюють стратегічні цілі у вигляді фінансових показників.

Серед традиційних цілей управління конкурентоспроможністю підприємств можливе використання таких їхніх вимірників, як **частка ринку, конкурентоспроможність і якість продукції, економічний ефект від використання продукції споживачем.**

<sup>138</sup> Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов : Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 62.

<sup>139</sup> Там само, с. 61–62.

Ієрархія показників і факторів конкурентоспроможності підприємства, яку подано у підрозділі 2.3, містить впорядкований набір різнопланових характеристик (з урахуванням інтересів різних категорій користувачів інформації), вплив на які має бути пріоритетним при реалізації моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Узагальнення наукових джерел, а також дослідження практики діяльності успішних підприємств і результатів управлінських невдач, пов'язаних з необґрунтованим вибором стратегій конкуренції, дає змогу прогнозувати **формування тенденції зближення критеріїв оцінювання успішності конкурентної, інноваційної та кадрової політик**. Так, головні критерії оцінювання конкурентоспроможності країн Світового економічного форуму – макроекономічні показники, кількісні значення яких подано у підрозділі 3.2 і які значною мірою узгоджуються з критеріями оцінювання розвитку *k*-суспільства. Водночас М. Згуровський зазначає, що у стратегічній перспективі певна група країн відчутно посилить свою роль у світових процесах за рахунок пріоритетного виробництва і використання новітніх знань, підвищуючи тим самим якість і безпеку життя своїх громадян. Решта ж країн, що не оволоділи цими знаннями та інструментами, будуть більш залежними від першої групи і розраховуватимуться з нею за успіх цивілізації дешевою робочою силою, природними ресурсами, екологічними квотами та іншими складниками своєї національної безпеки<sup>140</sup>. У цьому контексті варто наголосити, що на нинішньому етапі становлення *k*-суспільства важливий пошук інноваційних заходів формування пріоритетів і векторів розвитку для України з метою забезпечення скерованості розвитку відповідно до загальносвітових критеріїв.

Така точка зору узгоджується з багатьма сучасними економічними теоріями, насамперед з теорією домінуючої економіки. Вихідним основоположним принципом господарського життя, відповідно до цієї теорії, вважається нерівність економічних об'єктів, яка визначається відмінностями у масштабах виробництва і капіталу, в рівні поінформованості про умови діяльності, у ступені впливу на партнерів і конкурентів. Результатом такої нерівності є існування домінуючих і підлеглих суб'єктів, і саме домінуюча сторона примушує інших погоджуватися на свої умови співпраці<sup>141</sup>. Ф. Перру зазначає, що формування таких макроєдиниць (поляризованих просторів) може охоплювати різні сектори національної економіки, соціальні групи, держави. При цьому логічно акцентується увага на зміні природи і методів конкуренції, що виявляється у нівелюванні класичного механізму формування норми прибутку

<sup>140</sup> Згуровський М. Путь к обществу, основанному на знаниях // [www.zerkalo-nedeli.com](http://www.zerkalo-nedeli.com) – С. 1.

<sup>141</sup> Ярцева Н. К. Современные концепции экономической мысли : Уч. пос. / Сервер электронных публикаций ММЦ АлтГУ / [http://irbis.asu.ru/econ/u\\_sovrcon/6.ru.shtml](http://irbis.asu.ru/econ/u_sovrcon/6.ru.shtml).

для окремого підприємства, у відмові від традиційної системи ціноутворення на основі функції попиту і пропозиції тощо<sup>142</sup>.

На мікрорівні, як вже зазначалося, **концепцією управління конкурентоспроможністю підприємств передбачається багато-критеріальне оцінювання конкурентоспроможності**, виходячи з існування різновекторних інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємств (споживачі, конкуренти, інвестори, кредитори і партнери, власники, персонал, менеджмент). Економічний зміст кожного з критеріїв подано у підрозділі 2.3.

Принципово новий тип взаємодії між людьми, який встановиться у процесі розбудови концепції формування суспільства нового типу, базуватиметься на якісно новій системі знань – гармонізованих знаннях. Характеристиками успішності такого суспільства, крім традиційних економічних і технологічних, будуть соціальні, міжкультурні, гуманістичні, насамперед якості людського капіталу. С. Чоудхарі наголошує, що **успішність організацій XXI століття визначатиметься показником ROT (return on talent – рентабельність талантів), який визначається як співвідношення вартості генерованих ідей та інвестицій у таланти**. Цей показник, на думку С. Чоудхарі, буде ключовим для будь-якої організації, на відміну від традиційних показників ROI (return on investment – рентабельність інвестицій) і ROA (return on assets – рентабельність активів)<sup>143</sup>. Беручи до уваги важливість такого підходу до оцінювання діяльності підприємств, необхідно вказати на його основний недолік – орієнтацію на минулий період діяльності. Тому, оперуючи виділеними С. Чоудхарі показниками вартості генерованих ідей та інвестицій у таланти, доцільно проводити подальші дослідження в межах зазначеного підходу, формуючи методологічну базу оцінювання конкурентоспроможності підприємств з урахуванням трансформації згаданих факторів у майбутньому періоді.

**Розглянутий підхід узгоджується з вибором як пріоритетного підходу до формування конкурентних переваг концепції ключових компетенцій** (підрозділи 1.3 і 2.3) та їхньої побудови за «системою кореня». Майбутніх користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємств цікавитимуть саме критерії, за якими можна прогнозувати майбутню їх здатність до виробництва конкурентоспроможної продукції (інноваційний ресурс конкурентоспроможності). **На цій основі доцільно прогнозувати формування тенденції зближення інтересів усіх користувачів інформації про конку-**

<sup>142</sup> Ярцева Н. К. Современные концепции экономической мысли : Уч. пос. / Сервер электронных публикаций ММЦ АлтГУ / [http://irbis.asu.ru/econ/u\\_sovrcon/6.ru.shtml](http://irbis.asu.ru/econ/u_sovrcon/6.ru.shtml).

<sup>143</sup> Менеджмент XXI века Пер. с англ. / Под ред. С. Чоудхарі. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 15–16.

### **рентоспроможність підприємства навколо креативного ресурсу формування конкурентних переваг.**

Враховуючи складнощі методологічного, методичного та інформаційного характеру, які значною мірою унеможливають використання згаданого підходу або приводять до його значного спрощення, у багатьох випадках доцільно скористатися й іншими критеріями. Так, І. З. Должанський і Т. О. Загорна виділяють термін «міра конкурентоспроможності» для виявлення характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з конкурентами і кількісно визначають такий показник як відношення рівня рентабельності виробництва досліджуваного підприємства до аналогічного показника підприємства-лідера (з урахуванням перспективи)<sup>144</sup>. Такий підхід, на думку автора, може використовуватися насамперед при оцінюванні гнучкості підприємства, яку буде визначено одним з трьох пріоритетних напрямів управління конкурентоспроможністю підприємств (підрозділ 2.3). Показники рентабельності у поєднанні з іншими характеристиками та з використанням оригінальних методик пропонують використовувати при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств А. П. Градов<sup>145</sup> і при оцінюванні їхньої гнучкості – В. Н. Самочкін<sup>146</sup>. Елементи зазначених підходів буде частково використано в процесі подальшого дослідження.

**Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах потребує формування адекватного механізму забезпечення.** Відповідно до авторського бачення, було розроблено блок засобів, які пропонується реалізувати на макро- і мікрорівнях. Сформульовані засоби управління для макрорівня пропонується реалізувати за дворівневою схемою, яка передбачає першочергову реалізацію найважливіших з них (див. рис. 5.11).

Отже, першочергові засоби (перший рівень) такі:

**1. Розробка стратегії переходу України до інноваційної моделі розвитку,** насамперед перегляд, додаткове **обґрунтування і впорядкування пріоритетних напрямків інноваційного розвитку та їхнє узгодження з пріоритетами розвитку регіонів** з метою скорочення їхньої кіоткості і виявлення реальних шляхів можливого інноваційного прориву на основі розвитку науково-дослідної бази та технічного і технологічного рівня виробництва, що відповідало б національним інтересам України. Наявність кількох десятків законодавчо визначених

<sup>144</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. пос. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 34–35.

<sup>145</sup> Экономическая стратеги фирмы: Уч. пос. / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. Специальная литература, 1999. – С. 402–408.

<sup>146</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 80–101.

пріоритетних напрямків видається нелогічним, оскільки відсутні обґрунтовані підстави і обмежені джерела фінансування. При цьому необхідно відмовитися від спрощеного уявлення про стратегію розвитку країни як набір певних галузевих пріоритетів і зосередитися на напрямках, забезпечених конкретною інноваційною базою, що дають змогу вийти на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією, а також **виокремлення певних етапів (стадій) науково-інноваційного циклу і переорієнтація на їхній пріоритетний розвиток на відміну від традиційної галузевої спеціалізації.**

На жаль, деякі фахівці мають спрощене уявлення про стратегію розвитку країни як набір певних галузевих пріоритетів.

**2. Сприяння держави формуванню інноваційно сприятливого середовища,** у тому числі гармонізація правового поля України і розвинутих країн світу, ліквідація відсталості у розвитку інституцій інноваційного процесу на основі формування і реалізації механізму **підвищення інноваційної культури у суспільстві** (пріоритетно – працівників органів державної влади) та створення мотиваційних передумов для **формування інноваційно активного індивіда та інноваційного типу поведінки** як передумови подолання периферійності вітчизняної інноваційної системи. Такий підхід забезпечить передбачення і розвиток нових напрямів спеціалізації вітчизняної економіки з точки зору розвитку *k*-суспільства на фоні процесів глобалізації та поляризації світового ринку товарів і послуг.

Реалізувати такий пріоритет можливо шляхом **формування превентивної системи управління знаннями, розвиток і реалізацію ідей креативного управління, формування креативної мережі.**

**3. Формування інноваційної інфраструктури як головної умови забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств** та зростання якості управління нею через ліквідацію фрагментарності і диспропорцій у розвитку складових частин інноваційного процесу. Усунення (подолання) «інноваційних прірв» дасть змогу нарощувати потенціал пріоритетних галузей економіки, створювати нетрадиційні механізми співпраці учасників інноваційного процесу та співпрацювати з іноземними партнерами на паритетних засадах. Для цього необхідно забезпечити системність у розробленні і реалізації цільових програм, а також перегляд механізму обґрунтування і реалізації програм на основі гармонізації взаємодії уряду і бізнесу.

Колектив науковців Інституту економіки промисловості НАН України, визначаючи особливості формування інноваційної інфраструктури в Україні, підсумовує: «В усьому світі держава відіграє активну роль у становленні нових інноваційних структур. Їхнє головне завдання полягає у

створенні інноваційної інфраструктури, у тому числі шляхом фінансового забезпечення. В Україні держава фактично відсторонилася від питань допомоги інноваційним структурам, що пов'язано з короткозорою політикою. Відсутність коштів не є виправданням, тому що у світі накопичено значний досвід непрямого стимулювання інноваційної діяльності»<sup>147</sup>.

**4. Перегляд і удосконалення механізму міжнародного і внутрішнього обміну науково-технічними розробками,** адекватного характерові глобалізаційних процесів і ступеню відмінності технологічних укладів економіки України та країн-партнерів, ініціювання створення міжнародних консорціумів для продукування і здійснення інноваційних проектів. Перегляд у напрямку спрощення процедур щодо організації міжнародного наукового співробітництва, а також впорядкування механізму виробничої кооперації з метою усунення пріоритетів контролю за такою кооперацією з боку іноземного капіталу. Важливий аспект розвитку інноваційного процесу – розширення співпраці з транснаціональними корпораціями як генератором і центральною ланкою у розповсюдженні інновацій, що має успішний досвід комерційного використання винаходів.

Засоби впливу на конкурентоспроможність підприємств, які включено до другого рівня реалізації, такі:

**1. Перегляд механізму реалізації інноваційної політики, насамперед – пріоритетів в організаційному забезпеченні її здійснення,** у тому числі прав, обов'язків, відповідальності виконавчих та координаційних структур, яких залучено до процесу формування високоукладної економіки. Для цього доцільно сформувати повноцінний міжвідомчий орган з координації розвитку науки і технологій, а також переглянути статус Міністерства освіти та науки України як головного органу з питань формування і реалізації інноваційної політики. За сьогоденної ситуації делеговані йому повноваження не забезпечили реального впливу на інноваційні процеси, науково-дослідна база переважної більшості університетів застаріла і не може слугувати фундаментом розвитку високоукладної економіки, значна кількість викладачів-науковців сьогодні стали викладачами-методистами через значне педагогічне навантаження і відсутність мотивації до активної наукової діяльності та неадекватний соціальний статус.

**2. Приведення у відповідність до вимог чинного законодавства розмірів фінансування науково-технічної діяльності,** встановлення жорсткої відповідальності за ігнорування законодавства у

---

<sup>147</sup> Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. ; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 147.

сфері розвитку високоукладної економіки; забезпечення системності у розробленні і реалізації цільових програм, а також перегляд механізму обґрунтування і реалізації програм на основі гармонізації взаємодії уряду і бізнесу.

### **3. Забезпечення гармонізації і синхронізації дій державного і приватного секторів економіки, а також забезпечення партнерства держави і бізнесу через механізми:**

- урядового сприяння фінансуванню стартового капіталу приватних інноваційно-інвестиційних фондів (для використання державних коштів як каталізатора інноваційних процесів за умови обмеженого фінансування інноваційного розвитку);
- співфінансування інноваційних проектів з боку держави при збереженні управління в руках бізнесу (частка встановлюється індивідуально, залежно від витрат, пов'язаних з виходом на ринок, а також витрат на освоєння нових технологій тощо);
- надання державної підтримки приватним посередникам (незалежним агенціям), які діють як неприбуткові організації для розробки і підтримки інновацій і підвищення конкурентоспроможності з метою зменшення ризиків неефективного використання коштів та запобігання корупції;
- часткової компенсації надання послуг, гарантованих державою (замість коштів), приватним компаніям, що здійснюють надання послуг суб'єктам господарювання;
- фінансування заходів з розвитку персоналу, надання бізнесовим структурам результатів НДДКР та площ технопаркам на території державних вузів;
- надання підтримки не окремим підприємствам, а їх асоціаціям для стимулювання створення і функціонування інноваційних кластерів, які можуть забезпечити здійснення спільної інноваційної політики групою малих і середніх підприємств;
- формування вітчизняного венчурного капіталу і його спрямування у сферу високих технологій, створення «фонду фондів» для стимулювання венчурного бізнесу, підтримка експорту для малого і середнього бізнесу та регіональних інноваційних кластерів;
- залучення позабюджетних коштів на проведення фундаментальних досліджень, які не забезпечують швидкого комерційного результату через механізм вмотивованих преференцій.

Формування і запровадження означених механізмів дасть змогу спростувати думку про можливість здійснення інноваційної діяльності лише великими, фінансово стабільними та потужними підприємствами, створивши можливості реального залучення малих і середніх підпри-

ємств до реалізації проектів на державному, регіональному та міжнародному рівнях.

**4. Нарощування інноваційного ресурсу конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання через створення системи прямої державної інформаційної підтримки інноваційних процесів,** поповнення міжнародних банків даних про наукові і технологічні можливості України з метою залучення її зацікавлених суб'єктів до виконання конкретних науково-технічних проектів, створення умов для участі в існуючій міжнародній бізнес-мережі.

Реалізація сформованого дворівневого блоку засобів конкурентної, інноваційної і кадрової політики дасть змогу створити дієве мотиваційне середовище для побудови систем управління конкурентоспроможністю окремих суб'єктів господарювання на інноваційних засадах. За таких умов **модель управління конкурентоспроможністю підприємства автор розглядає як розроблену на науковій основі схему випереджуючого та побудованого на інноваційному ресурсі впливу на сутнісні характеристики, фактори й умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою досягнення стратегічної мети.** Засади побудови такої моделі насамперед такі:

**1. Зміна пріоритетів у стратегічному управлінні:**

- розгляд стратегії як засобу завоювання нових позицій у бізнесі та формування нових потреб;
- пріоритет стратегічного мислення на відміну від стратегічного планування;
- зміна акцентів у стратегічному управлінні на користь організаційної та мотиваційної функцій;
- реалізація стратегії кастомізації щодо зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- переорієнтація на мережеву структуру «світового» менеджменту виробництва і розподілу, зумовлену розвитком процесів глобалізації (а не окремих суб'єктів господарювання, як раніше). В. М. Геєць наголошує, що глобалізація нової економіки водночас є підґрунтям для побудови нової тотально організованої як світогосподарської, так і суспільно-організованої системи з технологіями масового впливу на свідомість людей саме в глобальному вимірі<sup>148</sup>.

**2. Створення системи інноваційного управління персоналом підприємства,** яка акцентована на:

- ставленні до персоналу як до виключного джерела конкурентних переваг, що потребує інвестиційних пріоритетів;

<sup>148</sup> Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В. М. Геєця. – К.: Ін-т екон. прогнозів., Фенікс, 2003. – С. 24.



- соціалізації і гуманізації праці;
- реалізації ідей соціального партнерства;
- управління неперервним розвитком персоналу як джерелом формування конкурентних переваг;
- поєднанні стратегічного і функціонального підходів у побудові системи управління персоналом.

Дослідження показують наявність тісного зв'язку між процесом формування конкурентних переваг та менеджментом знань, розвиток якого має стратегічне значення для будь-якого підприємства, а результатом такої діяльності є формування потоку інновацій.

Під таким кутом зору пріоритетним вважається розроблення системи управління розвитком персоналу підприємства, під яким доцільно розуміти комплекс цілеспрямованих заходів щодо неперервного, випереджувачого і гармонійного розвитку трудового потенціалу працівників підприємства та створення умов для узгодження їхніх очікувань з очікуваннями підприємства і на основі цього підвищення якості життя працівників. Дж. Еймс стверджує: «Майстерність – це нескінченний процес... Ті, хто досяг майстерності, можуть мати все і стати вправними у своїх галузях, але в їх роботі постійно з'являються нові моменти, які вимагають досконаліших прийомів. Справжні майстри досягають успіху за рахунок того, що постійно навчаються і ростуть: вони залучені до цього процесу»<sup>149</sup>. С. Чоудхарі, визначаючи як перспективний критерій оцінювання діяльності підприємств віддачу від інвестицій у персонал, підкреслює, що від таланту, яким керують стратегічно, отримують найбільшу віддачу. Цей автор висунув **ідею формування талантоцентричної організації, яка постійно шукатиме нові таланти, утримуватиме і задовольнятиме їхні потреби ефективно використовуватиме їхній потенціал і створюватиме їм робоче середовище, наповнене творчими проривами і проблемами**<sup>150</sup>.

**3. Управління гнучкістю підприємства як стратегічним засобом забезпечення довготривалого його функціонування.**

Ч. Дарвін підкреслював, що виживають не найсильніші або найрозумніші види, а ті, що найкраще пристосовані до змін. Цей висновок повною мірою стосується і сучасних підприємств, для яких актуальна проблема – постійне продукування (або комбінування існуючих) інновацій, пов'язаних зі створенням нової і модернізацією існуючої продукції, формуванням сучасної технологічної бази, створенням ефективних бізнес-процесів, раціональним використанням ресурсів, оптимізацією структури капіталу тощо. Коло зазначених питань включається до про-

<sup>149</sup> Ames, Joan Evelyn. *Mastery: Interviews with 30 remarkable people*. Portland: Rudra Press, 1997.

<sup>150</sup> Менеджмент XXI века: Пер. с англ. / Под ред. С. Чоудхарі. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 14–15.

блематики гнучкості підприємства як відкритої економічної системи, однак потребує додаткового дослідження причинно-наслідкових зв'язків та визначення їхньої супідрядності.

Відомий американський фахівець з проблем менеджменту Р. Шонбергер, беручи до уваги досвід найкращих компаній, сформулював критерії оцінювання цілей корпоративного рівня. Серед чотирьох критеріїв – гнучкість (інші – витрати споживача, виграш часу, якість продукції)<sup>151</sup>. «На фоні зростаючої динамічності ринків, – вказує В. Коллонтай, – ефективність і конкурентоспроможність визначаються тепер не стільки поточними витратами виробництва, скільки швидкістю розробки і впровадження нової високоякісної продукції, нових технологій і організаційно-управлінських прийомів, умінням виявити і захопити ринкові ніші, що утворюються»<sup>152</sup>. Детальний розгляд проблематики гнучкості підприємств у системі управління їхньою конкурентоспроможністю подано у розд. 6.

Імплементация усіх засобів управління конкурентоспроможністю підприємств на макро- і мікрорівнях, відповідно до авторського бачення, потребує **розвитку і реалізації ідей креативного менеджменту, формування креативної мережі**. Пріоритетне запровадження такого заходу забезпечує реалізацію підходів «творчість в управлінні» і «управління творчістю».

Д. Конклін і Д. Тепп вважають, що управлінський успіх визначається розвитком креативної мережі, в межах якої інновації потребують постійної координації усіх її ланок<sup>153</sup>, а І. Холмберг і Й. Ріддерстрале підкреслюють, що лідери в організації майбутнього будуть змушені терміново переймати інноваційні методи, щоб збільшити темп творчого руйнування (creative destruction)<sup>154</sup>. Отже, передумовами побудови конкурентних переваг є формування системи знань і активізація досліджень у сфері людського капіталу.

Актуалізація людського капіталу пояснюється й скороченням часового лагу, необхідного для зміни технологій і превентивної підготовки персоналу, адекватної майбутнім змінам. Раніше радикальні технічні зміни у суспільному виробництві відбувалися приблизно через 35–40 років, а тому знань, отриманих у ВНЗ, вистачало майже на всю подальшу трудову діяльність спеціаліста, а для навчання достатньо було в середньому 6–8 років. У сучасних умовах середній період оновлення

<sup>151</sup> Schonberger Richard J. World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applies. New-York: Free Press, 1986. – 205 p.

<sup>152</sup> Коллонтай В. ЩО неолиберальной модели глобализации // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 10. – С. 5.

<sup>153</sup> Менеджмент XXI века: Пер. с англ. / Под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 337.

<sup>154</sup> Там само, с. 23.

технологій скоротився до 4–5 років, а в найрозвинутіших галузях – до 2–3 років, причому необхідність оновлення диктується не стільки фізичним, скільки моральним старінням, а терміни підготовки кваліфікованих працівників зросли до 12–14 і більше років<sup>155</sup>. Зміну пріоритетів у джерелах формування доходу на користь людського капіталу можна пояснити й переважанням масштабів інвестицій у людський капітал порівняно з інвестиціями в уречевлений капітал. Так, якщо в розвинутих країнах у 1950 р. на частку уречевленого капіталу припадало 52–53% сукупного капіталу, то у 1998 році – лише 31–33%, а частка людського капіталу за цей період зросла з 47–48% до 67–69% (в США – навіть до 74–76%)<sup>156</sup>.

Отже, зважаючи на основні положення підходу, реалізованого в концепції управління конкурентоспроможністю, основна умова перманентного, системного і превентивного продукування, поширення і абсорбції інновацій-конкурентних переваг – створення і мотивування до активної діяльності креативного середовища на макро- і мікрорівнях.

### **5.5. Креативна мережа та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємств**

Пошук доміанти у розвитку систем управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно здійснювати у руслі глобальної тенденції інтелектуалізації економіки, зосередивши увагу на побудові інноваційної моделі управління, що базується на функціонуванні креативної мережі.

Сформульована концепція управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає **необхідність формування креативної мережі як передумови успішного управління**. П. Друкер підкреслював, що у XXI ст. зміняться принципові основи діяльності підприємств – від побудованих на раціональній організації до таких, що базуються на знаннях та інформації. Нова парадигма діяльності підприємства трактує його як «розумне» підприємство або таке, що здатне керувати знаннями. Аналіз і узагальнення досвіду реалізації найуспішніших проєктів в управлінській практиці засвідчує, що **успіх менеджменту в XXI столітті буде залежати від розвитку і удосконалення креативної мережі, під якою доцільно розуміти якісно нову структуру з нечіткими межами, завдання якої – збільшення доданої вартості на основі створення і розвитку інноваційного ресурсу в межах визначеної групи зацікавлених суб'єктів господарювання**.

<sup>155</sup> Турченко В., Колесников Л. Стратегия образования в России: кризис и перспективы // Обозреватель. – 1997. – № 9. – С. 60.

<sup>156</sup> Там само.

**Вона спрямована на інновації і постійні удосконалення, співпрацю між зацікавленими сторонами у виробничих питаннях та розширення бази інноваційної діяльності та передбачає постійну взаємозалежність і зміну суті взаємовідносин між партнерами, а також розвиток «внутрішнього підприємництва» на новітній мотиваційній основі.**

Творчий процес завжди хаотичний, тому для «епохи без закономірностей», як називають сьогоднішній етап економічного розвитку, при організаційному проектуванні часто пропонують реалізувати теорію хаосу і синергетику<sup>157</sup>. Такий підхід реалізується поєднанням процесів самоорганізації і зростання внутрішньої ентропії.

Терміни «креативність», «креативний продукт», «креативний процес» трактуються неоднозначно, у широкому або вузькому розумінні, і науковці по-різному співвідносять творчість і креативність:

- креативність як технологічна компонента творчості;
- креативність як складова частина теорії творчості;
- творчість як складова креативності.

Отже, можна стверджувати про відсутність чіткого розмежування творчості і креативності як важливих аспектів інноваційної діяльності (творчість в управлінні чи управління творчістю). На думку автора, **творчий процес вільний від прагматичної мети, спонтанний і регулюється мотивами вищого порядку, визначається причинами і межами натхнення автора, а також культурною традицією. Сутністю ж креативного процесу вважається впорядкування творчості в означених кількісно-якісних межах**. Однак, незважаючи на такі очевидні відмінності, і творчість, і креативність пов'язані з інноваційною сферою діяльності як пріоритетним засобом управління конкурентоспроможністю підприємств.

Д. Чернавський і Н. Чернавська визначають творчість як генерацію (непередбачуване виникнення) нової цінної інформації, як результат інтуїтивного мислення<sup>158</sup>. Стосовно розуміння суті креативності можна погодитися з дослідниками, які наголошують, що **креативність – це нове явище k-суспільства, яке, крім творчої діяльності, передбачає вироблення технології і форми організації творчого процесу**. Виходячи з цього, креативний процес:

- встановлює пріоритет прагматичності над творчістю;
- охоплює процедури цілеутворення, узгодження діяльності із зовнішнім середовищем;

<sup>157</sup> Алексеев Н. С. Проектирование организаций «эпохи без закономерностей» // Маркетинг в России и за рубежом /<http://www.cfin.ru/press/management/2000-4/>.

<sup>158</sup> Чернавский Д., Чернавская Н. Проблема творчества с точки зрения синергетики // [http://www.libbooks.ru/bookbox\\_106958.html](http://www.libbooks.ru/bookbox_106958.html).

- осмислення технологічної компоненти втілення задуму;
- вироблення алгоритму дій та процедури інституціоналізації.

У цьому контексті А. Двоскін наголошує: «Креативний продукт – це полотно, що пишеться під певну раму із завчасно визначеним місцем у завчасно відомому музеї»<sup>159</sup>. В організаційному аспекті креативність пов'язана з мотивуванням і розвитком персоналу.

Варто погодитися з групою російських науковців, які вважають креативність основою інноваційної функції підприємницьких структур та інноваційного типу їхньої конкурентної поведінки. Креативність, за цим підходом, пов'язується з діями щодо створення і реалізації товарів (послуг), які, відповідно, спираються на творчі ресурси працівників, включаючи керівників. Кожний працівник компанії володіє креативним мотивом до праці, а також своїм особистим ресурсом креативності. Наявність такого ресурсу має обов'язково братися до уваги керівниками компанії в процесі вироблення моделі конкурентної поведінки<sup>160</sup>. Однак, незважаючи на актуалізацію формування дієвої креативної мережі та окреслення цієї проблеми в постановочному варіанті, переважна більшість її сутнісних аспектів, особливо пов'язаних з поєднанням предметів дослідження теорії конкуренції та інноватики, у тому числі інтелектуалізації економіки, залишаються непізнаними.

Розвиток ідей креативного підходу – засіб побудови креативних мереж – найбільш адекватний тип організацій, пристосований до потреб розвитку інтелектуального капіталу та питань його ефективного використання. Аналіз практики функціонування успішних підприємств дає змогу зробити узагальнення, що управлінський успіх визначається розвитком креативної мережі, в межах якої створення інновацій потребує постійної координації її ланок. Відомий японський дослідник цих процесів Т. Танака, розглядаючи сутність трансформації ідеї в кінцевий продукт, використовує таку метафору: цей процес реалізується не як естафетний біг, а як гра у регбі, де не можна передавати пас вперед, а лише вбік і трохи назад. Наступний гравець повинен пробігти трохи вперед і знову віддати пас у бік чи назад. Отже, це командна дія, при якій всі рухаються в одному напрямі, здійснюючи багато бокових переміщень і бокових пасів<sup>161</sup>. Такий підхід доцільно реалізувати при побудові креативної мережі як засобу управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційній основі. Крім цього, виходячи з висновку про спільне творення продукту виробником і споживачем, закономірним може бути висновок про те, що **в майбутньому**

<sup>159</sup> Двоскін А. Время креакратии, или креативные технологии как ближние рубежи переходных рынков // Теория креакратии. – 2004. – 5/2 / [www.kreakratia.ru](http://www.kreakratia.ru).

<sup>160</sup> Театральные аналогии конкурентного соперничества / Моск. фин.-промышл. акад. / <http://ru/about/rectorat/analogii.shtml>].

<sup>161</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/materials/articles/expert01/>.

**успіху досягнуть ті підприємства, які зможуть заохочувати інновації не лише у своїх власних структурах, а й у масштабі всієї креативної мережі, частинами якої вони є.**

Отже, творчість і креативність можна трактувати як складові частини інноваційного процесу, однак дослідження причинно-наслідкових зв'язків інноваційного процесу дає змогу окремим дослідникам стверджувати, що інноваційний менеджмент оперує інтелектуальним продуктом як неділимим об'єктом, а креативний (і евристичний) менеджмент – з позицій його складників (як складне структурне утворення)<sup>162</sup>. Науковий аналіз співвідношення досліджуваних понять дає змогу стверджувати, що ці галузі менеджменту мають один об'єкт дослідження, однак вивчають його в одному випадку – як готовий продукт з позицій зовнішнього середовища (інноваційний менеджмент), а в іншому – як такий, що проходить процес створення (креативний і евристичний менеджмент). Однак необхідно наголосити, що креативний менеджмент акцентує увагу на управлінні колективом, а евристичний менеджмент – на управлінні особистістю (у тому числі самоуправління).

Підхід до формування креативної мережі потребує, на погляд автора, реалізації таких кроків:

**І. Формування системи цілеутворення.** Виходячи з теоретичних досліджень, поданих у підрозділах 2.1 і 2.3, **основна мета функціонування креативного середовища полягає у формуванні динамічних здібностей та продукуванні на їх основі нових знань, які синтезуються у ключових компетенціях, а на цій основі – в ексклюзивних конкурентних перевагах.** Отже, запорука зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в агресивному конкурентному середовищі – динамічні здібності, основні ознаки яких, за О. Ідрісовим, формулюються так<sup>163</sup>:

- здатність швидше за інших адекватно розуміти ринкову ситуацію і розпізнавати зміни у потребах споживачів;
- спроможність у короткі терміни приймати рішення і здійснювати дії у відповідь на ринкові виклики, які відповідають новим можливостям чи загрозам;
- здатність швидко і безперервно навчатися, здійснюючи інтенсивний обмін кращою практикою;
- спроможність організувати неперервний інноваційний процес самоудосконалення;
- здатність швидко й ефективно здійснювати необхідні зміни.

<sup>162</sup> Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент // Организационное управление и управление изменениями. – 2004. – № 3/5 / <http://www.kreakratia.ru/page.asp?m=1841&id=2423>.

<sup>163</sup> Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация // [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml).

**II. Виявлення здатності суб'єктів господарювання до продукування, поширення і абсорбції інновацій та сприяння розвитку інноваційно-сприйнятливої середовища.** Реалізація цього етапу потребує здійснення детального аудиту системи знань підприємства з урахуванням сформованих стратегічних цілей, корпоративної культури, типу виробничої системи, попереднього досвіду та інших специфічних чинників. Наприклад, Б. В. Діан і Дж. С. Кессіді<sup>164</sup> виділяють чотири типи підприємств (залежні від знань окремих особистостей, із впорядкованою системою знань, з умовною залежністю від аналітиків та підприємства з інтенсивними комунікаціями) на основі сформованих типів знань, що відображено на рис. 5.13. Критеріями виокремлення типів підприємств вважаються фокусування на поточних чи нових проблемах і акцентування уваги на креативній здатності ключових індивідів чи колективних зусиллях. Отже, процес навчання залежить від комплексу чинників, які визначають його зміст, структуру і тривалість, а також потребує вибору адекватних перспективам розвитку підприємства методів навчання, інвестицій у персонал, системи винагород тощо.

Використання такого підходу дає змогу виявити тип знань, сформованих на конкретному підприємстві, й оцінити передумови формування креативної мережі залежно від існуючих (або переглянутих) стратегічних цілей підприємства.

**III. Побудова моделі креативної мережі (з елементами теорії нейронної мережі).** Креативну мережу як передумову успішного управління конкурентоспроможністю підприємств логічно будувати з використанням принципів створення і функціонування нейронної мережі як процесу відтворення процесу мислення.

Креативна мережа, на думку автора, має базуватися на концепті, який поєднує два начала:

1. Виконання конкретних робіт щодо формування нових потреб і створення нових сегментів ринку, оновлення товарного асортименту для традиційних сегментів ринку, модернізації продукції, а також інших видів діяльності, спрямованих на реалізацію обраної стратегії конкуренції (нормативний підхід, який забезпечує отримання заданого, результату в конкретний період часу, при цьому, як правило, використовується контрольоване навчання).

2. Мотивування і підтримування процесу продукування нових знань, які безпосередньо не пов'язані з поточною діяльністю (творчий підхід, який характеризується неконтрольованим навчанням, і система сомоорганізовується за внутрішнім критерієм, закладеним в алгоритм навчання<sup>165</sup>).

<sup>164</sup> Dean B. V., Cassidy J. C. Strategic Management: Methods and Studies. Elsevier Science Publishers B. V., 1990. – 53 p.

<sup>165</sup> Штучні нейронні мережі // <http://www.victoria.lviv.ua/html/oio/html/theme5.htm>.

Акцент на колективному зусиллі	<p><b>(II) Організації з впорядкованою системою знань:</b> (акцент на знаннях, реалізованих у технології, правилах і процедурах)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зазвичай капітал, технологія або інтенсифікація праці;</li> <li>• поділ праці і контроль;</li> <li>• низькі вимоги до навичок</li> </ul> <p>Приклад: «машинна бюрократія» як, наприклад, традиційна фабрика</p> <p>Поточні проблеми: організаційна компетентність і корпоративні стратегії; розвиток виробничої системи, об'єднаної на основі комп'ютерної техніки</p>	<p><b>(IV) Організації з інтенсивними комунікаціями:</b> (акцент на знаннях і колективному розумінні)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• комунікація і співпраця – ключові процеси;</li> <li>• повноваження через інтеграцію;</li> <li>• ґрунтовна експертиза знань</li> </ul> <p>Приклад: цільові групи, «інновації через виробництво»</p> <p>Поточні проблеми: створення знань, налагодження діалогу, змістовні процеси; розвиток кооперованих робочих систем, підтримуваних комп'ютером</p>
Акцент на внесках ключових індивідів	<p><b>(I) Організації, які залежать від окремих особистостей:</b> (акцент на впровадженні компетентності ключових членів організації)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критичне значення діяльності експертів-фахівців;</li> <li>• статус і влада залежать від професійної репутації;</li> <li>• акцент на значущості навчання і кваліфікації</li> </ul> <p>Приклад: «професійна бюрократія», наприклад, лікарня</p> <p>Поточні проблеми: природа і розвиток індивідуальної компетентності; неможливість комп'ютерного програмування навичок діяльності</p>	<p><b>(III) Організації, які умовно залежать від аналітиків:</b> (акцент на навичках провідних фахівців)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підприємницьке проблемне рішення;</li> <li>• статус і влада – з творчих досягнень;</li> <li>• символічне маніпулювання – ключова навичка</li> </ul> <p>Приклад: підприємства з інтенсивним розвитком знань, як наприклад, консультування програмного забезпечення</p> <p>Поточні проблеми: Інформаційна підтримка і проектування експертних систем</p>
	Фокусування на поточних проблемах	Фокусування на нових проблемах

Примітка: стрілками показано ймовірні тенденції.

Джерело: Dean B. V., Cassidy J. C. Strategic Management: Methods and Studies. Elsevier Science Publishers B.V., 1990. – 53 p.

Рис. 5.13. Типи організацій і знань



За даними багатьох зарубіжних авторів, частка успішних нововведень, що з'явилися у відповідь на запити ринку, становить (за різними експертними оцінками) 66 – 99%, а частка нововведень, породжених новими технічними ідеями – 10 – 34%<sup>166</sup>. Така ситуація потребує гармонізованого управління фундаментальними, пошуковими роботами, що актуалізує проблеми формування науково обґрунтованої інноваційної політики підприємств.

**Парадигму креативної мережі пропонується будувати на основі синтезу положень теорії нейронних мереж (біологічної і штучної) і новітньої парадигми управління підприємством, на-самперед враховуючи такі аналогії:**

- **здатність запам'ятовувати, творити, накопичувати і застосовувати попередній досвід**, яка базується на використанні основних властивостей нейронів. Розвиток знань про будову, властивості і можливості біологічного (і технічного) нейронів дасть змогу розширити можливості створення креативної мережі управління конкурентоспроможністю підприємств. Проведені автором дослідження показали, що не лише процеси продукування, а й поширення, акумуляції та абсорбції знань є визначальними чинниками конкурентоспроможності на всіх рівнях управління. Дієвість складових частин цього механізму можна оцінювати за критеріями зростання інноваційних витрат на дослідження і розробки, на придбання нових технологій, обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок різних джерел, а також їх взаємозв'язку з обсягами інноваційної продукції;
- **можливість цільового скерування**, що особливо цінно при обґрунтуванні і впорядкуванні пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, а також виокремленні певних етапів (стадій) науково-інноваційного циклу і переорієнтації на їхній пріоритетний розвиток (на відміну від традиційної галузевої спеціалізації), а також при побудові стратегії конкуренції конкретного підприємства;
- **здатність до навчання**, яка може реалізуватися на основі різних алгоритмів (контрольоване, неконтрольоване навчання, або їхній симбіоз). Результатом навчання вважають конкретні знання, формування яких залежить від стратегічного спрямування навчання;
- **існування порогового рівня, який визначає здатність до навчання**. Одиначні події (сигнали, випадкові знання), як правило, не проходять порогового рівня – першого рівня нейронної мережі, а багаторазове повторення сигналів зменшує пороговий

---

<sup>166</sup> Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: Сувенир, 1993. – С. 335.

рівень. При цьому поріг може змінюватися залежно від інтенсивності (якості) навчання. Однак необхідно зважати, що пороговий рівень диференціюється і для кожного підприємства загалом, і для окремих працівників та їхніх груп;

- **здатність робити помилки під час навчання**, тому запорука успішного функціонування креативної мережі – перманентна діагностика проблеми на основі отримання повної, надійної і достатньої інформації для продукування знань. Для цього необхідно налагодити систему моніторингу конкурентного середовища і забезпечити проведення глибокого стратегічного аналізу з використанням набору управлінських технологій, адекватних досліджуваному процесу;
- **залежність виходів конкретного елемента від активності процесів**, що відбуваються у цьому елементі, а також від активності попередніх елементів, які функціонують у ланцюгу;
- **можливість коригування параметрів**, тобто можливість керувати процесом на основі процедури додавання або вилучення елементів. Реалізація такої можливості в креативній мережі дає змогу гальмувати або збуджувати наступну ланку мережі. Цей аспект проблеми пов'язаний з необхідністю побудови дієвої комунікаційної мережі;
- **залежність ресурсу мережі від кількості та якості зв'язків між елементами**, які мають (у числі інших) властивості елементів системи, описаних у підрозділі 2.3 (структурна автономність, функціональна специфічність, інтегративність);
- **можливість і доцільність створення умов змагальності між вихідними сигналами** (за аналогією штучної мережі), що забезпечує їхню активність (на відміну від біологічної мережі, в якій кожен нейрон передає інформацію всім іншим нейронам).

Авторське бачення парадигми креативної мережі передбачає, крім синтезу відомих положень теорії нейронних мереж і новітньої парадигми управління підприємством, суттєвих доповнень, які дають змогу розширити її можливості та якості. Зокрема, особливості авторського підходу такі:

- **необхідність вироблення механізму подолання «колективної пам'яті»**, яка спричиняє формування інерційного типу поведінки через ефект досягнення поточної успішності. Усунення цієї проблеми потребує коригування напрямів зв'язку між ланками креативної мережі і формування кластерних комунікацій (на відміну від більшості нейронних мереж, в яких кожен наступний елемент отримує сигнали від усіх попередніх ланок і після їхньо-

го опрацювання передає інформацію до усіх наступних елементів мережі). Кластери можуть формуватися для створення нових напрямів досліджень, прискорення виконання пріоритетних проєктів тощо. Механізм подолання «колективної пам'яті» потребує також постійного перегляду архітектури креативної мережі;

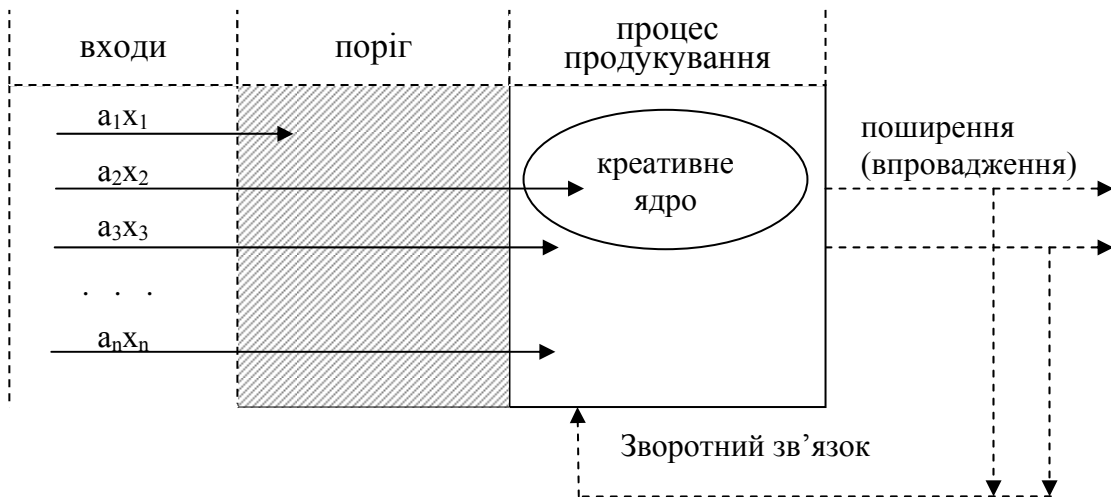
- **здатність формувати нелінійний та несинхронний процес**, що забезпечує продукування динамічних інновацій-конкурентних переваг на основі синтезованих ключових компетенцій. При цьому архітектура мережі може збуджувати або гальмувати активність її окремих ланок;
- **використання бурхливого процесу інформатизації та інтелектуалізації суспільства**, що дасть змогу формувати дієву інформаційну мережу для оперативного реагування на зміни конкурентного середовища;
- **вирішення проблеми мінімізації шумів – деформаторів інформації** (в теорії нейронних мереж – «підтримування температури штучних нейронів») шляхом оптимізації інформаційних потоків.

Варіанти функціонування креативної мережі (з отриманням випадкового, часткового та максимального ефектів) подано на рис. 5.14, а пояснення до них зводяться до таких пунктів:

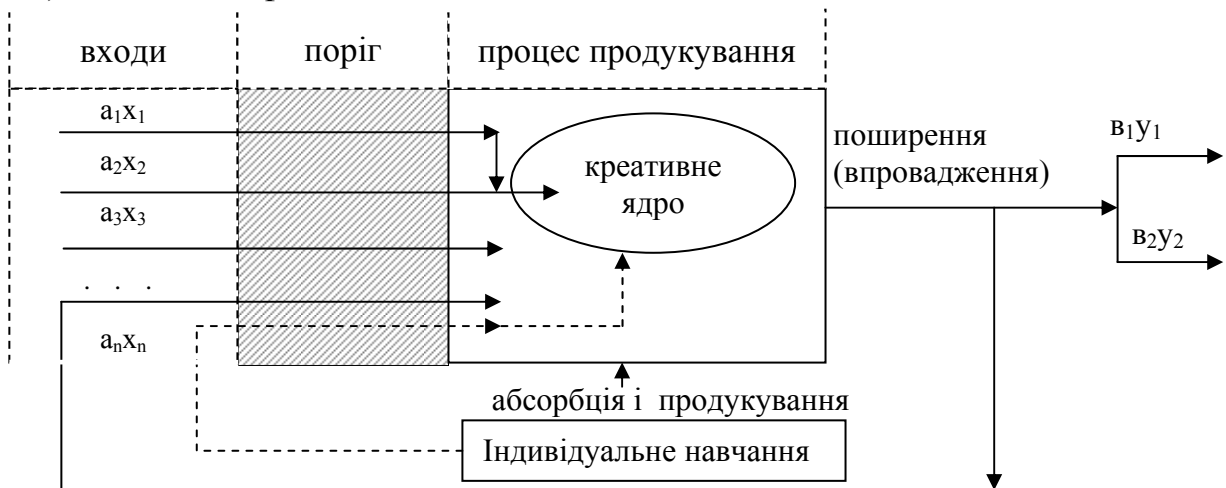
1. На входах часткових випадків а), б), в) елемент креативної мережі отримує певний набір вхідних сигналів, кожен з яких відрізняється силою впливу (інтенсивністю вхідного сигналу). Вхідні сигнали  $i$ , відповідно, вагомість їх впливу показано на рисунку векторами  $a_1x_1, a_2x_2, a_3x_3, \dots, a_nx_n$ . При цьому формується загальний сигнал за критеріями суми вхідних сигналів, вибору мінімуму або максимуму, середнього арифметичного, добутку, формування результату відповідно до часу (активація). Вибір підходу до формування загального сигналу визначається завданнями дослідження та побудовою відповідно до них архітектури креативної мережі.

2. Досягнення ефективності функціонування креативної мережі залежить від здатності вхідних сигналів подолати пороговий рівень (у загальному розумінні визначається як різниця між силою сигналу і пороговим значенням або бар'єром). У випадку, коли значення (сила) сигналу перевищує пороговий рівень, елемент генерує сигнал, а в протилежному випадку може генеруватися гальмівний сигнал або ж припинитися передача інформації. На рис. 5.14 показано три варіанти фрагменту креативної мережі з різними пороговими рівнями. При цьому на рис. 5.14 а) показано варіант непроходження сигналом  $a_1x_1$  порогового рівня, а на рис. 5.14 б) – 5.14 в) різні варіанти проходження сигналом порогового рівня залежно від організації системи розвитку (навчання) персоналу.

а) випадковий ефект



б) частковий ефект



в) максимальний ефект

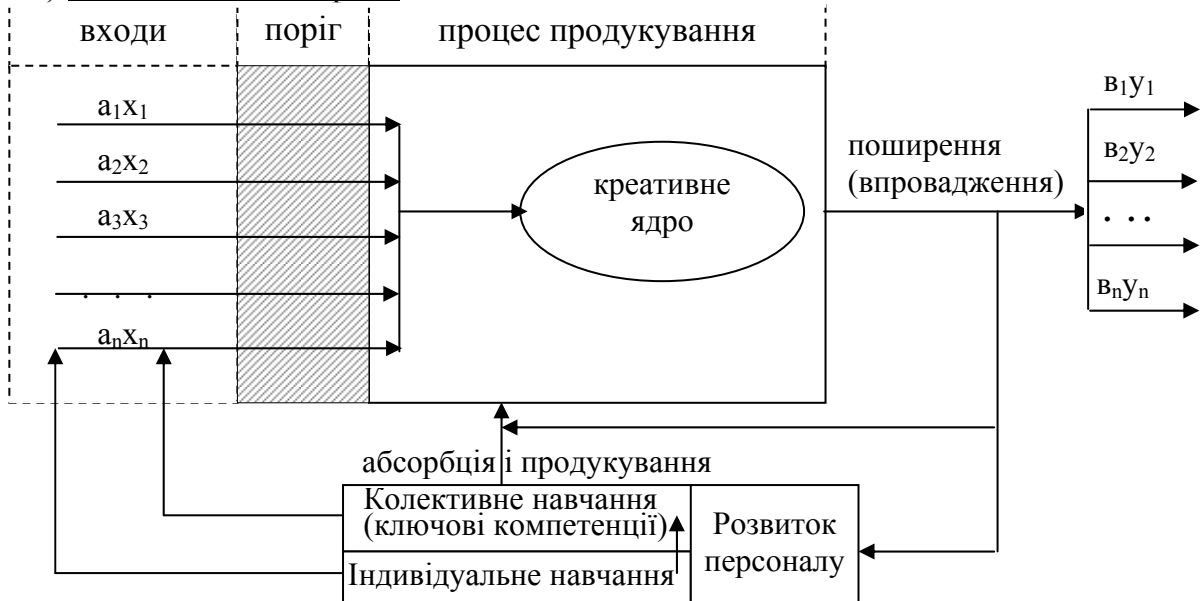


Рис. 5.14. Варіанти функціонування креативної мережі

3. Наявність зворотного зв'язку в усіх трьох варіантах фрагменту креативної мережі демонструє необхідність передачі інформації на вхід системи з метою врахування отриманих результатів (та їхніх помилок) у наступному циклі навчання. Пунктирна і суцільна лінії демонструють значущість і можливість впливу процесу навчання (розвитку персоналу) на ефективність креативної мережі.

#### ***IV. Побудова системи управління знаннями, яка має кілька принципових відмінностей від традиційних підходів до управління матеріальними активами.***

Д. Тіс, один з найвідоміших фахівців у галузі управління знаннями, наголошує, що в нинішніх умовах глобальних змін в економіці кардинально змінюються функції управління, які пов'язані з такими феноменами: «...Матеріальні активи більше не виступають джерелом конкурентної переваги. Ця роль переходить до нематеріальних активів, таких як знання. ...Сьогодні міжнародна торгівля значно вільніша, аніж раніше, інвестиційні потоки переміщуються вільніше, і стало важко отримувати надприбутки, сховавшись за торговельними бар'єрами. Успіхи у справі лібералізації міжнародної торгівлі і привабили увагу до активів, які я називаю «знанневими активами»<sup>167</sup>.

***До активів знань найчастіше відносять технологічні ноу-хау, а також ноу-хау в галузі бізнес-процесів,*** які вважаються «витонченим компонентом», оскільки відіграють не меншу роль у поясненні явищ глобальної економіки, ніж технологічні інновації. Важливу роль відіграють і зв'язки з клієнтами, які не передаються від компанії до компанії, а також її репутація<sup>168</sup>.

Управління активами знань має кілька принципових відмінностей від традиційних підходів до управління матеріальними активами, оскільки повинно враховувати такі їхні ознаки:

***1. Складність створення і нелінійність розвитку.*** Загальновідомо, що у переважаючій більшості випадків 90% результату створюють 2% провідних фахівців підприємства. Тому виявлення, залучення, мотивування й організування роботи творчих, креативних працівників стає найважливішим завданням менеджменту суб'єктів господарювання. З іншого боку, Д. Тіс, запровадивши термін «динамічні здібності»<sup>169</sup> як здатності відчувати нові ринкові можливості та оперативно перетворювати знання в продукт, відкидає будь-яку думку про успішність стандартних і типових методів поведінки на ринку.

При цьому формуються певні компетенції, під якими найчастіше розуміють обізнаність, авторитетність, коло питань, в яких конкретна

<sup>167</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>.

<sup>168</sup> Там само.

<sup>169</sup> Там само.

особа володіє пізнаннями і досвідом. Необхідно зважати, що «competentia» перекладається і як узгодженість частин, відповідність, а слово «compeo» – разом домагатися, відповідати, бути придатним, здатним. Тому компетентність доцільно трактувати і як відповідність людини певним системним вимогам, що дає змогу отримувати спільний результат, а також як певний стандарт взаємодії між працівниками. Отже, ступінь узгодженості та сумісність працівників залежить не від знань кожного, а від ефективності взаємодії між людьми<sup>170</sup>. Тому вирішення проблеми формування компетенцій потребує значних зусиль і з боку керівництва підприємств, і з боку окремих працівників.

**2. Високий рівень віддачі та взаємодоповнюваності продуктів.** Д. Тіс наголошує: «У світі нематеріальних активів відбувається підвищення віддачі, а маржинальні витрати скорочуються. Як правило, знання створюється завдяки великим дослідницьким проектам. Коли цю роботу проведено, маржинальні витрати на виробництво кожної наступної одиниці продукції рівні нулю. Наприклад, виробництво кожної додаткової копії програмного забезпечення після його розробки практично нічого не коштує. Крім цього, зростає взаємодоповнення продуктів, і ринки більше не можна розглядати в ізоляції один від одного. Виникають двосторонні ринки»<sup>171</sup>.

**3. Специфіка передачі і переміщення.** Здатність знань до передачі значною мірою залежить від наявного інструментарію їх опису, кодування чи інших способів фіксування, а складність передачі знань залежить від ступеня їх новизни і можливостей чіткого формулювання. Передача і переміщення інформації – закономірний процес, оскільки успіх в конкуренції забезпечується «відкритими» інноваціями на основі партнерства (альянсів) та взаємовигідного поєднання ресурсів.

**4. Існування неявного компоненту знань.** Так, знання стосовно розвитку бізнес-процесу, зростання вартості підприємства чи його прибутковості можуть мати високий рівень захисту через існування неявного компоненту знань.

**5. Ускладнення імітації та копіювання.** Поширена нині практика зворотного інжинірингу продукції конкурентів дає змогу відтворювати стандартизовані (кодифіковані) знання і на основі цього оперативно руйнувати конкурентні переваги інших учасників ринку. Однак конкуренція на основі боротьби за інтелектуальне лідерство спонукає до формування ексклюзивних конкурентних переваг, які мають латентний характер і практично не піддаються імітації.

---

<sup>170</sup> Відповідно до енциклопедичних словників: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/838158>; <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/23538>; <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/160962>.

<sup>171</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>.

**6. Можливість відтоку (втрати) знань.** Ця ознака виявляється у певній суперечності з одного боку, прагнення керівництва підприємств розвивати інтелектуальний потенціал, а з іншого – можливість втрати висококваліфікованих працівників через зростання їхньої конкурентоспроможності на ринку робочої сили після отримання додаткових знань. Крім цього, можливість відтоку знань (у тому числі й за кордон) обумовлюється низьким рівнем оплати висококваліфікованої праці: за даними Інституту економіки промисловості НАНУ, частка експертів з усіх регіонів України, які визначили цей чинник пріоритетним серед перешкод інноваційному процесу, становила 50,4%<sup>172</sup>.

**7. Складність оцінювання.** Відсутність надійного методичного забезпечення оцінювання знань пояснюється відносною новизною проблеми, відсутністю сталої методології, а також браком інформаційного забезпечення. Проблема ускладнюється існуванням неявного компоненту знань і можливістю їхнього повторного використання, що ускладнює вирішення проблеми управління знаннями, у тому числі формування системи винагород, комерціалізації, мотивування персоналу.

**8. Складність комерціалізації.** Д. Тіс наголошує, що активи знань майже завжди використовуються в комбінації з іншими: патентом не можна досягти значного успіху, його необхідно перетворити в корисний продукт, створюючи додаткові активи: «Компанія часто не може продати знання як такі, і вона повинна перетворити ці знання в певний компліментарний, доповнюючий продукт... і потім його продавати»<sup>173</sup>. Саме шляхом такого перетворення отримують вартість (користь) від активів знань. У цьому контексті Д. Тіс звертає увагу на можливість країн, які не знаходяться на передових рубежах сучасних технологій, у такий спосіб отримати вигоди від інноваційної діяльності.

**V. Впорядкування функціонування креативної мережі для перманентного і превентивного пошуку нових центрів привабливості бізнесу, продукування конкурентних переваг і виявлення джерел їхнього формування.** Успішна реалізація цього блоку питань потребує створення системи стратегічного управління конкурентними перевагами з позицій нелінійного стратегічного менеджменту, у тому числі оперативного реагування на втрату конкурентною перевагою своєї ексклюзивності, доцільності вироблення короткотермінових стратегій, акцентування на гнучкості підприємства як економічної системи, формування тенденції зміщення акцентів у системі управління підприємством на користь організаційної та мотиваційної функцій.

<sup>172</sup> Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 37.

<sup>173</sup> Денисова Д. Время продавать знания // <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>.

Незважаючи на важливість і актуальність, формування і забезпечення перманентного функціонування креативної мережі на макро- і мікрорівнях потребує вирішення багатьох проблем. Першочергова серед них – **узгодження ідеології та механізмів інноваційної політики із загальносвітовими тенденціями**. Нині експерти ООН роблять висновок про **формування третього покоління інноваційної політики, при якому передбачається виявлення і використання ресурсу інновацій в інших галузях чи сферах діяльності** (тоді як традиційна інноваційна політика орієнтована на дослідження й розвиток – постачання нововведень, друге покоління інноваційної політики – на системи і кластери). Інноваційний ресурс третього покоління інноваційної політики, як зазначають експерти ООН, може бути реалізований через забезпечення галузевої оптимізації складових інноваційної політики різних секторів з допомогою координації та інтеграції<sup>174</sup>.

Узагальнення позитивного досвіду реалізації політики інновацій у країнах UNECE, а також прогнозування можливої проблематики у цій сфері дали змогу аналітикам ООН сформулювати такі **тенденції і виклики політиці інновацій і конкурентоспроможності**:

- забезпечення суттєвих зрушень у розвитку людського ресурсу для зростання його придатності і компетентності в інноваційних процесах;
- виклики, пов'язані з інтенсифікацією національних і міжнародних зв'язків і потоків знань, зокрема, через міжнародні партнерські ініціативи, кластери, «полюси конкурентоспроможності» тощо;
- зростання ролі регіонів національних держав у формуванні ініціатив інноваційної політики та конкурентоспроможності, що передбачає збільшення потреби в координації національних цілей та ініціатив;
- зростання інтенсивності інноваційної діяльності через стимулювання приватних підприємств щодо нарощування інвестицій в R&D;
- вплив на інноваційну політику додаткових факторів, пов'язаних з триваючими процесами перетворень і подолання історичної спадщини, у тому числі поступове (в окремих випадках – нерівномірне) просування у напрямку побудови системи R&D, заснованої на підприємстві<sup>175</sup>.

Звичайно, вирішення проблеми формування інноваційного активного типу поведінки та створення мотиваційного середовища для функціонування інноваційних підприємств в Україні потребує урахування

<sup>174</sup> Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. Geneva, 5 – 7 December 2007 // <http://www.unece.org/ceci/>.

<sup>175</sup> Там само.



розглянутих загальних тенденцій політики інновацій і конкурентоспроможності.

Серед актуальних проблем формування інноваційного активного типу поведінки чільне місце займає **підвищення якості освіти як засобу нарощування стратегічного потенціалу підприємств і зменшення порогового рівня сприйняття знань**: набуття ознак к-суспільства передбачає використання високоосвіченої робочої сили, здатної зменшувати пороговий рівень сприйняття знань, навчання, абсорбції зовнішніх інновацій тощо. Це підтверджується даними Всесвітнього банку, відповідно до яких 16% зростання у країнах з перехідною економікою зумовлені фізичним капіталом (обладнання, споруди і виробнича інфраструктура), 20% – природним капіталом, інші ж 64% обумовлюються людським і соціальним капіталом<sup>176</sup>. Така ситуація потребує зміщення акцентів у інвестиційних пріоритетах на всіх рівнях управління, визначивши найважливішим стратегічним пріоритетом інвестиційної політики держави розвиток людського капіталу, який необхідно розглядати як основний фактор конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і країни загалом. Г. Волинський наголошує, що витрати в людський капітал окупляться швидше, ніж в основні виробничі фонди, а інвестиціями в людський капітал він вважає довгочасні витрати на розвиток освіти (насамперед вищої та середньої спеціальної), охорони здоров'я, науки та соціальної сфери<sup>177</sup>.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на стратегічні заходи підготовки конкурентоспроможних фахівців у вищих навчальних закладах України, які значною мірою формують стратегічний потенціал вітчизняних підприємств, а також інтелектуальну еліту. У ВНЗ формується науковий, політичний і громадський потенціал нації, закладаються основи стратегічного державницького мислення майбутніх керівників, провідних фахівців різних сфер діяльності. Отже, вищий навчальний заклад виконує двоєдину функцію: з одного боку – підготовка фахівця з визначеним рівнем теоретичної підготовки і практичними навичками, а з іншого (педагогічна підфункція) – формування особистості, становлення громадянської самосвідомості, стимулювання до постійного самовдосконалення.

За умов, що склалися в Україні, підготовка конкурентоспроможних фахівців на міжнародному і вітчизняному ринках має передбачати заходи на макро- та мікрорівнях. Зокрема, на **рівні держави потребу-**

---

<sup>176</sup> Кравченко І. Інвестиції в людський капітал та їх вплив на інтеграційні процеси // Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти. Міжнар. наук. конф.: Зб. наук. праць конф. Вип. 4. – Ялта-Форос, 1999. – С. 202.

<sup>177</sup> Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 70.

**ють вирішення багатьох проблем у світлі реалізації вимог Болонського процесу:**

- гармонізація системи підготовки з вимогами міжнародних стандартів для забезпечення нострифікації вітчизняних дипломів про вищу освіту;
- розширення прав вищих навчальних закладів щодо надання освітніх послуг у сфері підготовки фахівців різних рівнів;
- збільшення прав вищих навчальних закладів щодо надання освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації, перепідготовки фахівців, отримання другої освіти, «навчання упродовж життя» з метою забезпечення зайнятості в умовах швидкого «старіння» знань;
- активізація процесів гуманітаризації вищої освіти, що сприяє формуванню державницького мислення, участі у державотворчих процесах, прагненню гармонійного поєднання соціальних, природних та економічних пріоритетів, виходячи з особливостей економічної ситуації в державі;
- сприяння процесам індивідуалізації освіти з метою підвищення якості підготовки фахівців та зростання зацікавленості студентів у процесі навчання.

**Заходи, які необхідно реалізувати на рівні окремих вищих навчальних закладів, мають переважно стратегічну спрямованість:**

- з метою забезпечення виживання й успішного функціонування – розроблення і реалізація стратегій маркетингу, систематичне проведення маркетингових досліджень, прогнозування змін і тенденцій на ринку освітніх послуг, вивчення можливостей диверсифікації, впровадження варіантності освіти та розвиток супутних видів діяльності;
- розвиток процесів інформатизації навчального процесу з метою формування засад *k*-суспільства;
- для підвищення конкурентного статусу – пошук шляхів залучення додаткових коштів та обґрунтований вибір організаційно-економічного механізму діяльності;
- з метою створення гарантій зайнятості та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності випускників на ринку робочої сили – активна співпраця з державними і недержавними службами зайнятості на основі довготермінових планів. Такі заходи створять додаткові умови для формування позитивного іміджу вузу;
- для подальшого розвитку наукової думки та впровадження результатів досліджень у виробництво – формування і розвиток наукових шкіл, традицій, співпраця з іншими науковими установами, які значною мірою формують науковий імідж держави;

- з метою вирішення проблеми конвертації дипломів, впровадження передового зарубіжного досвіду підготовки фахівців – розвиток співробітництва із зарубіжними ВНЗ, молодіжними та іншими організаціями;
- для підвищення ефективності управління – розвиток демократичних засад управління вузами (надання більшої значущості до радчим формам управління – колегіальним, колективним, індивідуальним).

Отже, **розвиток ідей креативного підходу – засіб побудови креативних мереж (об'єднань), які формують тип організації, що найбільш адекватний до потреб розвитку інтелектуального капіталу та питань його ефективного використання.** Креативна мережа спрямована на інновації та постійні удосконалення, співпрацю між зацікавленими підприємствами у виробничих питаннях та розширенні бази інноваційної діяльності, а також передбачає зміну сутності взаємовідносин між партнерами, розвиток «внутрішнього підприємництва» та внутрішнього консалтингу на новій мотиваційній основі.

Результатом створення і функціонування креативного середовища вважається створення широкого спектру інновацій стосовно продукту і послуг, бізнес-процесів, а також психології персоналу і споживачів. Тому креативне середовище можна вважати засобом підвищення якості управлінських рішень і реформування підприємств, аж до створення нового підприємства на основі існуючого. Перспективний напрямок розвитку креативного середовища – створення організацій, що самонавчаються.

## РОЗДІЛ VI

### РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 6.1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів

Посилення позицій у конкурентній боротьбі залежить від якості стратегічного управління, оскільки лише стратегічне спрямування діяльності дає змогу забезпечити підприємству виживання і отримання успіху в агресивному конкурентному середовищі. Цей пріоритет виділено в концепції управління конкурентоспроможністю підприємств у числі трьох інших (підрозділ 5.4), де поряд зі стратегічною спрямованістю діяльності виокремлено пріоритети розвитку персоналу і управління гнучкістю підприємства як економічної системи.

У цьому контексті варто зазначити, що питання формування конкурентного середовища, а також вироблення успішних стратегій конкуренції є предметом багатолітніх досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців і практиків управління. Однак у **наукових джерелах не нагромаджено результативних досліджень, які б стали основою для теоретичного обґрунтування моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційній основі, у тому числі з урахуванням вимог превентивності, гнучкості, перманентності, креативності.** Проведене автором дослідження сутнісних характеристик нормативних актів і методичних розробок з питань управління конкурентоспроможністю показало, що вони не завжди відповідають вимогам сьогодення і потребують гармонізації зі світовими стандартами та адаптації до нових умов господарювання.

Така постановка питання потребує формування підвалин побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах з урахуванням сучасних тенденцій розвитку конкурентного середовища у глобальному масштабі і передусім – **вироблення рекомендацій щодо формування конкурентних переваг на основі розвитку креативної мережі.**

Поряд з тим втрата значним числом підприємств України своїх конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках свідчить про відсутність у них досвіду формування стратегій конкуренції. Перенесення успішного управлінського досвіду командно-адміністративної економіки в нові економічні реалії становлення ринку в Україні, а також

недооцінка нових проблем, що постали перед підприємствами, призвели до закономірних помилок і прорахунків стратегічного характеру. Вітчизняна практика свідчить, що великі підприємства України не мали достатнього наукового обґрунтування процесів конверсії, диверсифікації, перепрофілювання, роздержавлення, реструктуризації. Відсутність обґрунтованої макроекономічної політики, у т. ч. програми структурної перебудови економіки на макrorівні, а також сформованої системи стратегічного менеджменту на макrorівні обумовили виникнення гострих проблем при спробах визначення пріоритетів діяльності та формування ділових портфелів, перебудови виробничої і організаційної структур підприємств, що поставило значну кількість підприємств на межу банкрутства. Велика кількість малих і середніх підприємств, які мали більші можливості адаптації і потенціал мобільності, через брак досвіду управління в нових умовах не змогли вчасно зорієнтуватися в новому оточенні, особливо конкурувати з досвідченими зарубіжними виробниками аналогічної продукції або товарів-замінників.

Стратегія конкуренції є пріоритетним об'єктом управління на стратегічному рівні менеджменту, що пояснюється її визначальним статусом у забезпеченні успішного функціонування підприємства, однак перешкодою на шляху побудови ефективних стратегій конкуренції є невідповідність традиційних стратегічних підходів перспективам економічного розвитку.

Об'єктивними передумовами формування нової парадигми стратегічного управління є:

- **скорочення життєвого циклу товарів при одночасному розширенні їхньої номенклатури.** Це потребує особливої компетенції в поєднанні таких важливих напрямів розвитку управлінської діяльності, як гнучкість підприємства, розвиток технічних (функціональних) характеристик продукції, індивідуалізація виробів за вимогами замовників, формування нових ринків та потреб споживачів. Високий рівень конкуренції та скорочення життєвого циклу товарів обумовлюють впровадження систем жорсткого контролю термінів науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт. Так, німецькими експертами підраховано, що для витримування ринкової конкуренції з японськими виробниками радіоелектронної продукції німецьким фірмам необхідно скоротити терміни виконання НДДКР на 30–50%. Досвід фірм Німеччини, що виробляють продукцію радіоелектронної промисловості, свідчить про те, що збільшення на 6 місяців тривалості розробки виробу з п'ятирічним життєвим циклом призводить до втрати прибутку від його реалізації на 30%, а для виробів з трирічним

життєвим циклом втрати прибутку досягають 50%. Поряд з цим дослідження показали, що подвоєння витрат на НДДКР викликає скорочення прибутку від реалізації виробу з п'ятирічним життєвим циклом лише на 5%<sup>1</sup>. Такі цифри дають змогу зробити висновок про пріоритетність контролю термінів досліджень (фактор часу) порівняно з контролем витрат, і ця проблема набуває особливої гостроти для України, особливо за умови розвитку євроінтеграційних процесів та вступу нашої держави до СОТ;

- **швидкий розвиток інноваційних процесів та суттєве ускладнення технологій виробництва.** За даними багатьох зарубіжних авторів, частка успішних нововведень, що з'явилися у відповідь на запити споживачів, складає (за різними експертними оцінками) 66-90%, а частка нововведень, породжених новими технічними ідеями — 10-34%<sup>2</sup>. Така ситуація потребує збалансованого розвитку маркетингових досліджень і удосконалення системи управління фундаментальними, пошуковими роботами, що актуалізує проблеми формування науково обґрунтованої технічної політики підприємств. У межах цього напряму важливо вдосконалювати систему планування і методи організації НДДКР (розробка численних модифікацій виробів на основі дослідного взірця, формування змішаних бригад, забезпечення неперервності і паралельності наукових робіт, розширення обміну результатами НДДКР тощо);
- **актуалізація проблем нелінійного менеджменту та уміння продукувати нелінійні інновації, а також наростання значущості соціально-психологічних аспектів управління.** Г. Лемке підкреслює, що нелінійний стратегічний менеджмент заснований на широкому використанні інтелекту і можливості переграти опонента у психологічному та інтелектуальному поєдинку<sup>3</sup>. Позитивною характеристикою такого підходу є уникнення ситуації прямої конфронтації і можливість широкомасштабного впливу на позиції конкурента, залишаючись поза полем його зору. Г. Лемке підкреслює, що методи нелінійного менеджменту здатні вирівняти шанси слабого і сильного учасників ринку, і найбільше шансів на перемогу має той, хто використає ці методи першим та з найбільшою різноманітністю і винахідливістю.

---

<sup>1</sup> Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. — М. : Сувенир, 1993. — С. 384.

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. — М.: Дело и сервис, 2006. — С. 120.

Відсутність усталеної методології формування дієвих стратегій конкуренції ставить вітчизняні підприємства у несприятливе конкурентне становище, що посилює гостроту таких методологічних і методичних питань<sup>4</sup>:

- оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка пов'язана з рядом труднощів (вибір критеріїв оцінювання, вибір базових – вітчизняних і зарубіжних – об'єктів для порівняння, можливості сканування ринку);
- дослідження динамізму зовнішнього оточення, прогнозування галузевої привабливості в умовах структурної перебудови економіки і розвиток у зв'язку з цим ідей стратегічного аналізу, реалізація основних підходів якого на вітчизняних підприємствах стримується, перш за все, традиціями та існуючою практикою обліку і планування;
- дослідження і розвиток системи менеджменту у розрізі і взаємозв'язку рівнів управління з вивченням внеску кожного з них у формування стратегії конкуренції, акцентуючи особливу увагу на стратегічному рівні як такому, що потребує докорінної трансформації в умовах динамічних ринкових змін;
- обґрунтування необхідності стратегічної спрямованості усіх функцій менеджменту (планування – на вироблення стратегії, організаційної – на формування структури як засобу реалізації стратегії, вибору організаційно-правового статусу та варіанта реструктуризації; мотивації – на усвідомлення персоналом необхідності стратегічної спрямованості управління; контролю – на попередження кризових явищ, подолання невизначеності та підтримування успішного досвіду);
- формування і розвиток системи інформаційного забезпечення системи стратегічного менеджменту.

При реалізації стратегічних пріоритетів в управлінні конкурентоспроможністю підприємств доцільно дотримуватися таких **принципів**:

- науковість (розгляд ситуації з позицій сучасної парадигми стратегічного управління);
- ієрархічність (поступова реалізація етапів, починаючи від дослідження природи зовнішнього середовища до визначення стратегічної позиції компанії);
- цілеспрямованість (отримання достатньої інформації у необхідний момент часу для вироблення стратегічних альтернатив з погляду на поставлену мету діяльності);

---

<sup>4</sup> Тарнавська Н. П. Проблеми розробки і реалізації стратегії підприємства // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції 6–7 квітня 2000 р. – Київ–Трускавець, 2000. – С. 170.

- креативність (творчість в управлінні, нестандартність мислення, погляд на ситуацію з позицій власного внутрішнього середовища і з позицій конкурентів при пріоритеті інтересів споживача);
- динамічність бачення (очікування зміни парадигм);
- стратегічна гнучкість (уміння виробляти і коригувати стратегію у відповідь на зовнішні і внутрішні впливи);
- повнота, надійність і достатність інформації (забезпечення можливостей генерувати альтернативи і мінімізувати ризик);
- визначення оптимального числа значущих чинників (визначення часового горизонту та межі дослідження чинників зовнішнього впливу).

Відповідно до сформульованих теоретичних положень щодо перспектив розвитку систем управління підприємствами, пріоритетним напрямом забезпечення їхнього успішного функціонування на ринку є боротьба за майбутнє на тлі глобалізації усіх сфер соціально-економічного життя і трансформації відносин конкуренції. Тому **управлінська діяльність, яка орієнтована на випередження в конкурентній боротьбі, сьогодні є стрижневою у сфері компетенції менеджменту підприємств**. Необхідність формування ексклюзивних управлінських компетенцій як запоруки успішної діяльності можна підтвердити словами Б. Гейтса, засновника всесвітньовідомої компанії «Microsoft Corporation». Він підкреслював, що всі автомобілебудівники використовують однакову сталь, одні й ті ж верстати, реалізують схожі виробничі процеси і мають приблизно однакові транспортні витрати. Однак виділитися серед конкурентів можна лише на основі взаємодії таких факторів, як якість проектування продуктів, ефективність використання зворотного зв'язку зі споживачами для покращення продуктів і послуг, швидкість удосконалення виробничих процесів, якість маркетингу та ефективність управління розподілом продукції і поточними запасами<sup>5</sup>.

Як зазначалося у підрозділі 1.2, зміну природи конкуренції можна пояснювати, серед інших ознак, і переходом переважно до штучних конкурентних переваг, які складають нині основу нецінової конкуренції як її нового виду. Ю. Ю. Александрова, В. В. Брюханов і Т. В. Зеленська підкреслюють, що у неціновій конкуренції відбувається змагання товаровиробників на основі інновацій<sup>6</sup>. При цьому експерти підкреслюють: «Коли швидкість подій наростає, стратегія все рівно потрібна, і навіть більше, ніж коли б то не було»<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 47-48.

<sup>6</sup> Александрова Ю. Ю., Брюханов В. В., Зеленская Т. В. Конкурентные преимущества как основа современной конкуренции // <http://cpnf.susu.ru/doc/marketing/alexandrova.htm>.

<sup>7</sup> Лучшие инструменты управления компанией /[http://cfm.ru/management/strategy/management\\_tools.shtml](http://cfm.ru/management/strategy/management_tools.shtml).



За переконанням автора, **конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати як важливе стратегічне завдання, а нарощування інноваційного запасу конкурентоспроможності – як основне завдання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.** Зрозуміло, що конкурентоспроможність є результатом функціонування всієї системи управління, однак формування стратегічних, перспективних конкурентних переваг забезпечується системою стратегічного менеджменту і, перш за все, обраними підходами до формування і реалізації стратегії конкуренції.

Відсутність загальноновизнаної усталеної методології, а також теоретичні і методологічні висновки, зроблені у підрозділі 1.3, дозволяють віднести **до ключових аспектів розроблення успішних стратегій конкуренції такі концепти:**

- **при формуванні мети** – орієнтація на виробництво продукції, яку можна створити на основі наявних знань та їхнього розвитку, а також на інноваціях, запозичених ззовні;
- **при окресленні ринку** – орієнтація на глобальні, транснаціональні і меганаціональні ринки та прогнозування і формування нових потреб;
- **при визначенні правил конкуренції** – відмова від раціонального типу поведінки та орієнтація на нелінійність поведінки і формування нестандартних рішень;
- **при визначенні стратегічних орієнтирів** – поєднання стратегічних прогнозів створення нових ринків та формування нових потреб з переходом до використання короткотермінових (оптимально – трирічних) імовірнісних сценаріїв;
- **при формуванні ресурсів** – переорієнтація з пріоритету фізичного і фінансового капіталу на інтелектуальний капітал і знання та створення мережі знань.

Означені аспекти переорієнтації системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств узгоджуються з основними ознаками *k*-суспільства, що дає змогу стверджувати про адекватність сформульованих положень завданням даного дослідження.

Відповідно до сформульованої у розділі 5 концепції, **побудова новітньої методології управління конкурентоспроможністю підприємств повинна базуватися на тенденції формування інноваційного типу його поведінки, який є передумовою успішної діяльності підприємства, а також з використанням можливостей мінливості підприємства як його основної властивості в агресивному конкурентному середовищі.**

Виходячи з теоретичних висновків, зроблених у розділах 1–2, перегляд методології управління конкурентоспроможністю підприємства повинен пріоритетно здійснюватися у кількох напрямках, перший з яких – **формування нових підходів, пріоритетів та змістового наповнення системи стратегічного аналізу конкурентного середовища і конкурентоспроможності підприємства як його підсистеми.**

Мотивацією дослідження зовнішнього середовища підприємств є прагнення топ-менеджменту розробити дієву стратегію конкуренції, у тому числі генерувати, аргументувати і оцінити її варіанти, в результаті чого відбувається ідентифікація актуальних і потенційних можливостей та загроз, формування спільного зі споживачем досвіду творення цінності продукту та вибір перспективних бізнес-моделей. Якісний зовнішній аналіз дає можливість виявити найбільш значущі тенденції розвитку і майбутні події, здатні вплинути на результати реалізації стратегії в умовах стратегічних несподіванок. Світова практика засвідчує, що понад 80% західних компаній з числа великого, середнього і малого бізнесу мають у своїй структурі спеціалізовані підрозділи, головним завданням яких є інформаційна, аналітична та інтелектуальна підтримка управлінських рішень топ-менеджменту.

Поряд з тим, аналіз управлінської практики засвідчує, що у своєму первісному вигляді традиційні підходи до вирішення управлінських проблем не забезпечують ефективної діяльності підприємств, оскільки достатньою мірою не враховують впливу зовнішнього середовища. Це пояснюється, перш за все, недоліками методології та відсутністю сучасних методик дослідження новітніх тенденцій конкурентного середовища. Високий рівень ризику, а часто і невизначеності, потребує детального вивчення динамічного зовнішнього оточення, однак вітчизняні підприємства не мають достатньої інформаційної бази для своєчасного реагування на зовнішні впливи й формування стратегічних конкурентних переваг. Крім того, проблема ускладнюється відсутністю досвіду і розуміння багатьма керівниками підприємств завдань оцінювання конкурентного середовища як таких, що є нагальними і пріоритетними для розроблення успішних стратегій конкуренції.

Одним з проявів такого ставлення до стратегічного аналізу є застарілий підхід до визначення пріоритетів діяльності, при якому перевага віддається аналізу внутрішнього середовища підприємства. При цьому розподіл функціональних обов'язків здійснюється так, що керівники стратегічного рівня, вирішуючи поточні справи, не в змозі концентруватися на формуванні концепції життєдіяльності підприємства, заснованої на ексклюзивних конкурентних перевагах. Така ситуація потребує, по-

ряд з першочерговим розвитком стратегічного мислення, перегляду організаційних структур управління, функціональних обов'язків і на науковій основі перерозподілу прав і обов'язків між стратегічним, організаційним та операційним рівнями менеджменту підприємства. Служби маркетингу, створені на багатьох вітчизняних підприємствах, часто не володіють новітніми методиками і не формують сучасних, перманентно діючих систем управління конкурентними перевагами.

Переваги і недоліки основних управлінських технологій, які нині можливо використовувати при стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, проаналізовано у підрозділі 2.4, а шляхи розвитку методичної бази окреслюються, виходячи з основних теоретичних і методологічних висновків, зроблених у попередніх розділах даного дослідження. Так, у підрозділі 1.2 було зазначено, що новітня парадигма стратегічного управління повинна реалізувати підхід спільного творення цінності виробником і споживачем продукції через системні спільні здібності, які мають індивідуалізований характер. Таке тлумачення стратегічного управління вимагає аналітичної підтримки управлінських рішень, яка би враховувала ряд принципових питань, зокрема<sup>8</sup>:

**1. Прагнення споживача брати участь у створенні продукції, що змінює пріоритети функцій підприємства (виробництва, маркетингу, наукових розробок, менеджменту персоналу), зміщує традиційні центри значущості у ланцюгу «споживач – виробник»** і тому має стати предметом стратегічного аналізу. Розгляд споживача як частини удосконаленої системи компетенцій і формування на цій основі додаткових джерел інтелектуального капіталу (споживацька компонента) потребує перегляду спрямованості, сутності, функціонального і методичного наповнення системи стратегічного аналізу підприємств. Доцільно виробити комплекс інформаційної, інтелектуальної (творчої) взаємодії споживачів і виробників з метою збору і вивчення пропонованих креативних ідей та їхньої реалізації у бізнес-процесах. На актуальності розвитку цього новітнього напрямку стратегічного аналізу наголошує й Н. В. Моїсеєва, підкреслюючи неможливість використання споживацьких інновацій без створення цілісної системи інформаційного забезпечення підприємств щодо різноманітних нововведень і удосконалень: «...Така інформація має особливий характер (багатомірність, складність, науково-технічну новизну), тому необхід-

---

<sup>8</sup> Тарнавська Н. П. Використання новітніх управлінських підходів при оцінюванні зовнішнього середовища діяльності корпорацій // Сохацька О. М., Тарнавська Н. П., Тибінь А. М. та ін. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 284–305.

ними є спеціальні сучасні інформаційні технології, здатні сприйняти її і видати відповідні аналітичні дані»<sup>9</sup>.

Рішення про форми і методи взаємодії виробника зі споживачем як співтворцем продукту доцільно зосередити на таких аспектах:

- вироблення способів діалогу зі споживачами і формування спільних переконань на основі ставлення до них як до частини системи компетенцій та додаткового джерела інтелектуального капіталу;
- формування методів оцінювання і компенсації клієнтської складової продуктової цінності на основі побудови механізму спільного творення досвіду та індивідуалізованого підходу до задоволення потреб споживачів;
- розвиток інформаційної бази для оцінювання ризику при спільному творенні цінності;
- побудова оригінальних комунікаційних мереж.

**2. Відмова від традиційних підходів до побудови конкурентних переваг і можливостей отримання надприбутків, виходячи з розвитку процесів інтернаціоналізації, глобалізації і конвергенції, які демонструють високий рівень мобільності факторів виробництва.** Розгортання таких процесів потребує вироблення нової аналітичної бази підтримки стратегічних управлінських рішень, у т. ч. й стосовно розроблення стратегій конкуренції. З огляду на зазначені пріоритети, важливим аспектом стратегічного аналізу стає відмова від прагнення детального, однак вузького, вивчення окремого сегменту ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище. В науковій літературі цей новий підхід названо «екраном радара»<sup>10</sup>, який дозволяє вивчати конкурентів з погляду на вигідність їхньої позиції щодо задоволення пріоритетів споживачів і наявність шансів на успішне проникнення на нові ринки або їх створення. Враховуючи такі міркування, сформована концепція управління конкурентоспроможністю підприємств (розділ 5) і передбачає розгляд підприємства як підсистеми конкурентного середовища з його складними і взаємопов'язаними процесами.

**3. Можливість формування достатньої інформаційної бази для прийняття рішень у визначений час та з урахуванням ситуаційного підходу (уміння використати певний набір аналітичних засобів стосовно конкретного набору чинників при їх постійному розвитку та взаємодії).** Оскільки в динамічному конкурентному

<sup>9</sup> Моисеева Н. В. Потребительские инновации в рыночной экономике // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1 (51). – С. 26–27.

<sup>10</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 86.

середовищі практично усі організаційні утворення є квазістабільними, головною проблемою стратегічного аналізу є забезпечення адекватності обраних методів розв'язання задач особливостям ситуації, що склалася. Новітня парадигма стратегічного управління, яка передбачає розвиток нових здібностей підприємства, актуалізує й основні ідеї теорії слабких сигналів у напрямі формування здатності підприємства виявляти джерела нових змін і ринкових тенденцій, у т. ч. й негативних.

У цьому контексті можна послатися на думку видатного американського менеджера Лі Якокки: «Зрозуміло, менеджер зобов'язаний зібрати якомога більше інформації і прогнозних оцінок. Однак у якийсь момент доводиться довіритися ситуації, піти на ризик. По-перше, тому, що навіть правильне рішення обертається помилковим, якщо воно прийняте надто пізно. По-друге, тому, що як правило, такої речі, як абсолютна впевненість, не існує. ...Що охоплює поняття достатньої інформації для людини, що приймає рішення? Дати йому кількісний вираз неможливо, але цілком очевидно, що коли ви вирішуєте діяти, володіючи лише 50% фактів, цього явно замало! ...Водночас 100% необхідної інформації ніколи не вдається зібрати...»<sup>11</sup>. У зв'язку з цим серед основних здібностей до стратегічного управління експерти виокремлюють здатність використовувати в ході змін надійні методи. Ця здатність передбачає вміння реалізувати творчий підхід та комбінування нових і традиційних методик для надійного аналітичного забезпечення процесу вироблення і прийняття управлінських рішень.

Проведені автором дослідження дали підстави зробити висновок про **необхідність перегляду завдань, змістовного наповнення і методичного забезпечення системи стратегічного аналізу** підприємств, що потребує розгортання додаткових наукових досліджень у цій сфері. **Пропонована модель оцінювання зовнішнього середовища повинна будуватися на комбінуванні відомих технологій стратегічного аналізу, а також на формуванні її нових елементів, які адекватно відображають трансформаційні процеси в конкурентному середовищі.** Ця модель має комплексний характер і забезпечує узгодження усіх сфер компетенції аналізу зовнішнього середовища підприємства, починаючи від визначення природи зовнішнього середовища і його чинників і закінчуючи оцінюванням конкурентоспроможності підприємства у конкурентному просторі, сформованому навколо споживача, як відправної точки побудови сценаріїв конкуренції (рис. 6.1). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства має створювати базу для прийняття рішень про характер взаємодії зі споживача-

---

<sup>11</sup> Якокка Ли. Кар'єра менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер)/ Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Мн.: Парадокс, 1996. – С. 75.

ми, інвестиції, обґрунтування варіантів стратегії конкуренції і створення стійких конкурентних переваг.



Рис. 6.1. Ієрархія компетенцій стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Подальша деталізація сфер стратегічного аналізу передбачає формування достатньої інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Науковці, консалтингові фірми, а також менеджери-практики пропонують різноманітні схеми дослідження конкурентного середовища підприємств з метою акумулювання актуальної інформації для генерування стратегічних альтернатив та вибору на цій основі стратегії конкуренції. Однак, оперуючи практично ідентичними дослідницьким інструментарієм, експерти вибудовують різні схеми аналізу і оцінювання конкурентного середовища, віддаючи перевагу тим чи іншим аспектам стратегічного аналізу.

Аналіз і узагальнення наукових джерел показує, що значна кількість дослідників, особливо практиків, пропонує розпочинати вивчення конкурентного середовища з аналізу покупців, що цілком зрозуміло і доступно для переважної більшості підприємств з різними масштабами діяльності.

Такий підхід є виправданим у науковому і прикладному аспектах, оскільки отримані результати аналізу дають першочергову необхідну інформацію для оцінювання діючої стратегії конкуренції. Так, Д. А. Аакер пропонує у процесі аналізу зовнішнього середовища ідентифікувати тенденції розвитку і здійснювати пошук можливостей та загроз, а також враховувати стратегічну невизначеність при виробленні стратегічних альтернатив<sup>12</sup>. Критичне осмислення цієї та інших схем стратегічного аналізу дало змогу запропонувати **модифікований на основі новітніх тенденцій стратегічного управління підхід до проведення стратегічного аналізу з урахуванням його нових завдань і відповідного змістового наповнення функціональних сфер з особливим наголосом на дослідженні психологічної та інтелектуальної характеристик споживача (конкурента, партнера), що дозволяє отримати інформацію, адекватну сучасним змінам конкурентного середовища**. Отже, нові напрями дослідження основних об'єктів стратегічного конкурентного аналізу охоплюють такі компоненти:

**1. При дослідженні споживачів** об'єктом аналізу має стати формування спільного досвіду творення цінності, а саме:

- формування передумов створення і розвитку ринку спільного творення досвіду;
- інформаційне забезпечення прогнозування майбутніх запитів споживачів;
- механізм виявлення інновацій у даній сфері бізнесу та можливість використання інновацій з інших сфер діяльності;
- виявлення передумов для пропозиції споживачам нових способів задоволення традиційних потреб і формування нових потреб;
- формування мережі перехресних комунікацій для отримання інформації про уявлення споживачів щодо властивостей майбутніх товарів.

Основні напрями дослідження споживачів за Д. А. Аакером (сегментування, мотивування споживачів, незадоволені потреби)<sup>13</sup>, з включенням нового напрямку дослідження споживачів, подано у додатку Л.

**2. При дослідженні теперішніх і потенційних конкурентів** новим (додатковим) об'єктом стратегічного аналізу має стати, згідно з розробленою концепцією, виявлення можливих (майбутніх) конкурентів, а саме:

- виявлення серед існуючих підприємств тих, які можуть відкрити нові джерела цінності та нові можливості задоволення потреб споживачів;

---

<sup>12</sup> Аакер А. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – С. 45.

<sup>13</sup> Там само, с. 81.

- прогнозування можливості появи на ринку підприємств, які створюються в результаті радикальних інновацій та формування аналітичної бази оцінювання варіантів можливого використання таких інновацій;
- виявлення можливостей інших підприємств-потенційних конкурентів щодо кращого доступу до компетенцій, розподілу ресурсів у мережі;
- дослідження процесів побудови нових бізнес-процесів і трансформації діючих тощо.

Традиційний аналіз конкурентів (у т. ч. потенційних) має за мету вивчення чинників, здатних вплинути на рішення про інвестиції в товарний ринок, у тому числі визначення можливостей і загроз, а також стратегічних несподіванок, що створюються новими або потенційними діями конкурентів з урахуванням їх сильних і слабких сторін. Один з підходів до вивчення конкурентів передбачає:

- розгляд їх з позицій покупця, який має можливість вибору серед кількох постачальників аналогічних товарів чи послуг;
- розподіл суперників за стратегічними групами на основі їхніх стратегій конкуренції.

При першому варіанті дослідження конкурентів на ринку часто виявляють суперників з аналогічними поглядами на політику стосовно покупців, а джерелом конкурентних переваг у такій ситуації є, як правило, постійне вдосконалення діяльності, підвищення ефективності виробництва і на цій основі зниження ціни продукції. При використанні цього підходу стратегія конкуренції трансформується залежно від зміни поточних пріоритетів покупців, що не дає змоги повною мірою врахувати тенденції розвитку конкурентного середовища.

Використання другої концепції – стратегічного групування – здійснюється за схемою, описаною у підрозділі 2.2. Можливість використання цієї управлінської технології забезпечується за умови реалізації групою підприємств подібних стратегій (наприклад, реалізація товарів за однаковою ціною, використання єдиної дистриб'юторської мережі тощо), наявність у підприємств-конкурентів ряду подібних характеристик (наприклад, масштаби діяльності), наявність подібних стратегічних активів і компетенцій (наприклад, наукові дослідження). Фахівці виділяють й інші ознаки стратегічного групування, однак, не деталізуючи їх, вкажемо, що такий підхід, хоча й забезпечує отримання актуальної інформації, не є перспективним з позицій отримання повної інформації для прогнозування і проектування можливих (майбутніх) способів задоволення потреб.



**Постулатом методології управління конкурентоспроможності підприємства, згідно з розробленою концепцією, має стати акцент на випередження міграції цінності.** При цьому слушним і своєчасним є твердження А. Сливотські про доцільність та необхідність визначення найвигіднішої позиції теперішніх і можливих конкурентів (з точки зору пріоритетів споживачів) з огляду на отримання шансів просування вперед: «...Процес появи нових бізнес-моделей в конкурентному середовищі має свою логіку і структуру. Ознайомившись з умовами, які створюють можливість для виходу на ринок нових гравців, можна встигнути виявити і відслідкувати їх до того, як їх маса стане критичною»<sup>14</sup>. Знаючи цю логіку і структуру ринку, можна передбачити міграцію цінності і формування нових центрів конкурентних переваг. Такий підхід є логічним розвитком теоретичних положень, сформульованих у розділі 2 щодо необхідності розгляду підприємства як відкритої системи, яка функціонує в конкурентному середовищі – системі вищого порядку, а також необхідності відмови від стратегічних стереотипів мислення: «Якщо спробувати проаналізувати свою галузь з середини, оцінка може бути необ'єктивною через вплив старих, успішних свого часу моделей і правил визначення конкурентного середовища, що існують в галузі, – через так зване галузеве мислення. ...При такому підході відбувається звуження горизонтів: акцентування уваги на актуальному, однак неповному списку конкурентів»<sup>15</sup>.

Основні напрями дослідження теперішніх і потенційних конкурентів, сформовані на основі схеми Д. А. Аакера (виявлення і оцінювання конкурентів) з включенням нового напрямку дослідження конкурентів, подано у додатку Л, а інші необхідні атрибути стратегічного аналізу конкурентів наводяться у численних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних фахівців<sup>16</sup>.

**3. Дослідження товарів-замінників доцільно поєднувати з масштабним аналізом і прогнозуванням на лише конкретної сфери бізнесу і споріднених галузей, а також таких, де на основі інноваційної політики (інноваційних проривів) можливо запропонувати нові способи задоволення традиційних потреб або ж сформулювати нові потреби (ринки).** При цьому пріоритетним

---

<sup>14</sup> Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 86–87.

<sup>15</sup> Там само, с. 85–86.

<sup>16</sup> Тарнавська Н. П. Використання новітніх управлінських підходів при оцінюванні зовнішнього середовища діяльності корпорацій // Сохацька О. М., Тарнавська Н. П., Тибінь А. М. та ін. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 295–299; Аакер А. Стратегическое рыночное управление : Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – С. 136.

об'єктом стратегічного аналізу має стати аналіз передумов і можливостей створення нових і згортання традиційних ринків, а саме:

- виявлення, у який спосіб і коли можуть сформуватися нові способи задоволення традиційних потреб;
- виявлення передумов формування нових потреб і, відповідно, нових ринків, а також вплив на ці процеси;
- дослідження процесів глобалізації та конвергенції галузей;
- моніторинг інноваційного процесу (аж до його окремих стадій) у галузях, які належать до сфери інтересів даного підприємства;
- моніторинг ринку інновацій;
- формування комунікаційної мережі для дослідження впливу теперішніх і потенційних споживачів на формування функціональних характеристик продукції.

Оскільки оцінювання теперішніх і потенційних товарів-замінників корелюється з перспективами зміни структури ринків, ці питання об'єднано в одну групу, що продемонстровано у додатку Л.

**4. Стратегічний аналіз постачальників ресурсів**, основі питання якого, відповідно до розробленої концепції, зводяться до таких пріоритетів:

- виявлення ступеня важливості (критичності) ресурсів для виробництва продукції у даний момент і в перспективі;
- дослідження можливих альтернатив ресурсного забезпечення виробництва для зростання економічної свободи виробника та мінімізації співпраці з монопольними ринками ресурсів;
- аналіз ступеня диференціації чи стандартизації ресурсів постачальника з метою вироблення можливих сценаріїв регулювання стратегічної поведінки стосовно постачальників;
- дослідження можливості і доцільності використання ресурсів-замінників на основі аналізу інноваційних процесів;
- аналіз варіантів формування стратегічних об'єднань з постачальниками ресурсів на основі обґрунтованих управлінських інновацій.

Підсумовуючи основні ідеї стратегічного аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємств, які є предметом даного дослідження, варто окреслити такі висновки<sup>17</sup>:

**1. Аналіз і оцінювання зовнішнього середовища є підґрунтям для генерування стратегічних альтернатив** з урахуванням тенденцій розвитку, можливостей, загроз і стратегічних несподіванок та прийняття до впровадження обґрунтованих стратегій конкуренції.

<sup>17</sup> Тарнавська Н. П. Використання новітніх управлінських підходів при оцінюванні зовнішнього середовища діяльності корпорацій // Сохацька О. М., Тарнавська Н. П., Тибінь А. М. та ін. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 304–305.

**2. Аналіз еволюції взаємовідносин між споживачем і підприємством у напрямі спільного творення цінності, а також дослідження зміни природи конкуренції передбачає розгляд споживача як частини удосконаленої системи компетенцій та формування додаткових джерел інтелектуального капіталу (зокрема, споживацької або клієнтської компоненти). Таке розуміння процесу створення матеріальних благ потребує вироблення і реалізації нових підходів до побудови системи стратегічного аналізу та його інформаційної бази.**

**3. Зростання значущості інноваційної складової стратегії конкуренції обумовлює необхідність нового змістового наповнення окремих сфер стратегічного аналізу (аналізу сил конкуренції або дослідження їхнього взаємозв'язку) для створення адекватного розробленим вимогам інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств.**

Важливим пріоритетом стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств є гармонізація його складових, які відображають стан зовнішнього і внутрішнього середовища. Відповідно до сформованої у підрозділі 2.1 полігармонійної теоретичної моделі конкурентоспроможності підприємства, яка є ієрархією понять конкурентоспроможності за рівнем проникнення до її сутнісних аспектів, сфери інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність, у таблиці 6.1 подано авторський варіант поєднання такої інформації. На основі доступної і мінімально необхідної її частини створюється можливість ідентифікувати інноваційний ресурс конкурентоспроможності підприємств для формування стратегій конкуренції та вироблення інших стратегічних рішень.

Таблиця 6.1

**Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств за пріоритетами користувачів інформації про конкурентоспроможність**

Сфера інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства	Показники
1	2
1. Конкурентоспроможність продукції	– будь-який зручний і дієвий варіант оцінювання конкурентоспроможності продукції, виходячи з галузевої специфіки
2. Якість стратегії розвитку і стратегії конкуренції	– ступінь досягнення цілей (переважно прибутковості); – зростання (утримання) частки ринку; – темп оновлення продукції відносно середньо галузевого;
3. Платоспроможність, ліквідність, рентабельність	– ціна акції; – грошовий потік на акцію; – коефіцієнти загальної, швидкої і абсолютної ліквідності; – рентабельність власного капіталу;

1	2
4. Конкурентоспроможність системи винагород і вигод для персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– співвідношення доходів різних категорій персоналу з доходами цих категорій на інших підприємствах галузі;</li> <li>– співвідношення доходів різних категорій персоналу з доходами цих категорій на інших підприємствах регіону;</li> <li>– структура пільг для різних категорій персоналу;</li> <li>– коефіцієнт плинності;</li> <li>– структура соціального пакету;</li> </ul>
5. Структура капіталу, ефективність використання власних і залучених ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– співвідношення власного і залученого капіталу;</li> <li>– структура залученого капіталу;</li> <li>– рентабельність власного і залученого капіталу;</li> <li>– прибуток і грошовий потік на акцію;</li> <li>– співвідношення дивідендів і активів;</li> <li>– коефіцієнт фінансової стійкості;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;</li> <li>– коефіцієнт ефективності використання активів;</li> <li>– співвідношення необоротних і оборотних активів;</li> </ul>
6. Методи формування інноваційного ресурсу конкурентоспроможності, управління гнучкістю та інвестиціями в персонал, формування іміджу, брендинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– співвідношення обсягу реалізованої продукції і величини інноваційного ресурсу конкурентоспроможності;</li> <li>– рентабельність інвестицій в персонал;</li> <li>– співвідношення темпів зміни вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності з темпами зміни ринку (попиту на продукцію);</li> <li>– співвідношення темпів зміни вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності з темпами зміни частки ринку даного підприємства;</li> <li>– вартість бренду;</li> </ul>
7. Система ключових компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вартість інноваційного ресурсу конкурентоспроможності;</li> <li>– частка інноваційного ресурсу конкурентоспроможності в ринковій вартості підприємства;</li> <li>– частка нематеріальних активів у структурі активів підприємства;</li> <li>– частка матеріальних активів, задіяних до виробництва нової продукції (або такої, попит на яку не зменшується);</li> <li>– частка засобів четвертої амортизаційної групи в балансовій вартості основних засобів підприємства.</li> </ul>

Реалізація запропонованого підходу до оцінювання ступеня взаємозв'язку показників конкурентоспроможності учасників ринку молокопродукції м. Тернополя упродовж 2002–2007 рр. показала:

- **відсутність залежності часток ринку основних учасників ринку** молока, кефіру, йогурту (по кожному виду продукції – за

двома групами виробників: які пропонують молоко, фасоване у пакети і пляшки, і тільки у пляшки), а також сметани, фасованої в пакети, від розмірів і частки інноваційного ресурсу конкурентоспроможності;

- **відсутність стійкої тенденції нарощування інвестицій у розвиток персоналу** та відсутність акценту менеджменту на показниках рентабельності інвестицій у персонал;
- **значні коливання упродовж зазначеного періоду переважної більшості фінансових показників і відсутність окреслених тенденцій до їхньої оптимізації**, що засвідчує прогалини системи стратегічного управління, пов'язані з неможливістю забезпечити достатній рівень кореляції товарної, інноваційної, технічної та фінансової політики підприємств, а також недостатньою компетенцією менеджменту у формуванні фінансового забезпечення інноваційного розвитку та використання сучасного фінансового інструментарію;
- **використання учасниками ринку молокопродукції лише традиційних методів маркетингових досліджень і інерційного формування маркетингової політики**, що унеможлиблює стратегічне бачення нових ринкових можливостей і отримання вигод від їхнього використання;
- **значні коливання (і лише в окремих випадках – несуттєве нарощування) частки нематеріальних активів і засобів четвертої амортизаційної групи**, що засвідчує відсутність акценту на формуванні стабільного інноваційного ресурсу конкурентоспроможності.

Отримані результати повністю узгоджуються із загальною ситуацією в галузі: якщо частка обсягів реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислового виробництва за 2001–2005 рр. скоротилася з 6,8% до 6,5%, то найбільше скорочення спостерігається у харчовій промисловості та переробленні сільськогосподарських продуктів – з 12,6 до 5,9%<sup>18</sup>.

**Другий напрям перегляду методології управління конкурентоспроможністю підприємств, який є логічним наслідком попереднього, – трансформація підходів до визначення мети та підходів до побудови стратегії конкуренції.** Відповідно до сформульованої у підрозділі 5.4 концепції управління конкурентоспроможністю, цілі управління доцільно переорієнтувати на конкретного споживача з урахуванням

---

<sup>18</sup> Чижов С. В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України [Електронний ресурс] / [http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov\\_factor.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf).

переміщення центру конкурентного простору в його бік, на відміну від традиційного компанієцентричного підходу, який значною мірою нівелює існування у кожної людини персонального соціально-економічного середовища. Реалізація такого підходу потребує уникнення логічно раціональної поведінки виробника продукції. При цьому передбачається:

**1. Перегляд мети управління конкурентоспроможністю підприємств у напрямі боротьби за ресурси (у т. ч. час) споживачів на основі інтелектуального лідерства.** При цьому враховуються нові ознаки споживача, сформульовані у підрозділі 1.2, а якість процесу постановки мети має оцінюватися за критеріями:

- забезпечення можливості вимірювання;
- встановлення граничного терміну досягнення;
- можливість структурування (декомпозиція і побудова «дерева цілей», формування стратегічних завдань для кожної товарної групи та кожного функціонального підрозділу з орієнтацією на ефективність бізнес-процесу);
- наявність цілей для кожного бізнес-процесу, що формує кінцевий результат;
- встановлення балансу прав і відповідальності при впливі на бізнес-процес.

**2. Акцент на інноваційній складовій стратегії конкуренції з метою випередження міграції цінності та вплив на цій основі на «правила гри» на ринку.** При цьому інноваційний тип поведінки як передумову успішної конкуренції за споживача доцільно розглядати у широкому розумінні, не обмежуючись прагненням до тимчасової монополії. У цьому контексті видається частковим випадком такого підходу пропозиція Ю. Б. Рубіна, який звертає увагу на необхідність поведінки підприємства як ситуаційного випередження у формі встановлення тимчасової монополії у сегменті ринку, випередження споживацьких очікувань, реалізації нових ініціатив співробітництва, створення привабливішого іміджу<sup>19</sup> тощо. Погоджуючись з можливістю отримання виробником вигоди від такого типу поведінки, доцільно звернути увагу на обмеження вигоди для споживачів через встановлення монополюючих високих цін, небажання виробника концентруватися на ефективному використанні ресурсів і скороченні виробничих витрат. Це призводить, у свою чергу, до певних втрат суспільства через створення диспропорцій і ефект «недоотриманої вигоди» потенційних споживачів пропонованої продукції.

Д. Г. Бойетт і Д. Т. Бойетт підкреслюють, що успіх підприємств, які досягли успіху всупереч теоретичним постулатам М. Портера, поясню-

---

<sup>19</sup> Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 2 (50). – С. 7.

ється радикальними змінами менеджменту цих підприємств: «Менеджери...силою уяви створювали ще неіснуючі продукти, послуги і навіть цілі галузі, а потім втілювали їх в життя. Ці нові керівники займалися не лише творенням взірців компаній-лідерів і аналізом конкуренції, ...вони створювали новий ринковий простір, у якому могли б панувати в конкурентній боротьбі, оскільки цей ринковий простір був винайдений ними»<sup>20</sup>. При цьому інноваційна складова стратегії конкуренції може бути реалізована шляхом формування або розширення ринків з використанням ідеології «блакитного океану».

У. Чан Кім і Р. Моборн підкреслюють: «Інновація цінності є наріжним каменем стратегії «блакитного океану». ...Замість того, щоб зосереджувати увагу на боротьбі з конкуренцією, ви робите конкуренцію непотрібною, створюючи такий стрибок в цінності для покупців і для компанії, що тим самим відкриває новий, не охоплений конкуренцією простір ринку»<sup>21</sup>. З таким твердженням можна погодитися лише частково, оскільки пошук нових ринків у «блакитному океані» є, на думку автора, варіантом стратегічних кроків на випередження, а **інноваційна складова стратегії конкуренції має передбачати створення і використання усіх варіантів ціннісних інновацій, а не лише відомих варіантів першопрохідників, заснованих на технологічних інноваціях. Отже, ціннісні інновації – це широкий термін, який покликаний стати теоретичним поясненням якісно нового поєднання технологічних, цінових, витратних і психологічних аспектів, пов'язаних з максимізацією вигоди виробника і споживача.** На жаль, управлінська теорія і практика нині не володіє достатнім і якісним набором аналітичних інструментів прогнозування можливих вигод, управління ризиками, реконструкції меж ринку, аналізу можливих альтернатив використання коштів споживачем та інших методичних розробок, необхідних для обґрунтування такого варіанту поєднання стратегічних кроків. Справді, фахівці зазначають, що за умови невдачі поєднання інновації з цінністю «...інноватори технологій і першопрохідники ринку починають нести яйці, які згодом висиджують вже інші компанії»<sup>22</sup>.

Авторське бачення підходу до формування інноваційної складової стратегії конкуренції подано на рис. 6.2.

---

<sup>20</sup> Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // [mhtml:file:///A:\Management\\_com\\_ua](mhtml:file:///A:\Management_com_ua).

<sup>21</sup> Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – С. 12–13.

<sup>22</sup> Там само, с. 13.



Рис. 6.2. Формування інноваційної складової стратегії конкуренції

Сформульований підхід до побудови стратегії конкуренції можна продемонструвати графічно, як це показано на рис. 6.3. Такий підхід до **формування стратегії конкуренції передбачає акцент на**



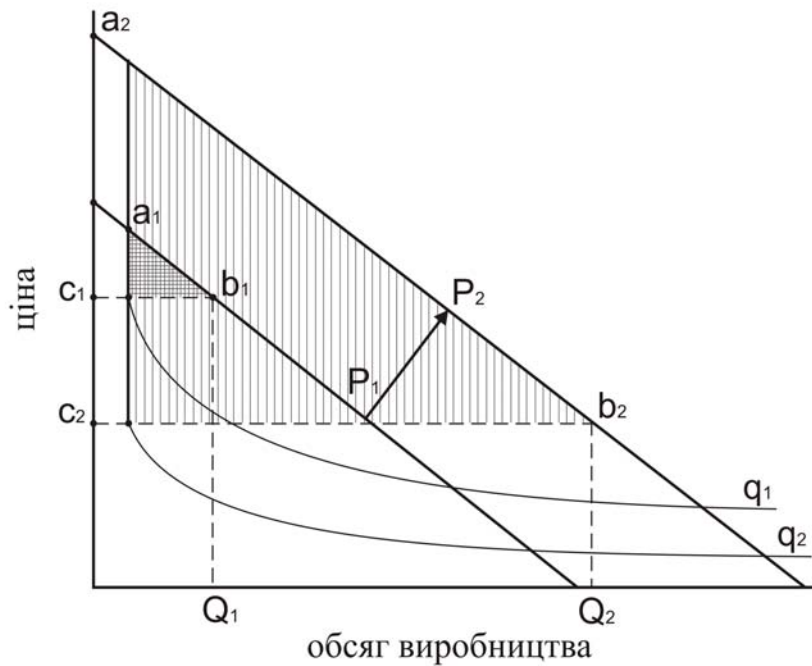
**управлінських інноваціях як комбінаціях ключових компетенцій, заснованих на формуванні нових ринків, у т. ч. й з використанням ефекту конвергенції галузей і можливостей альтернативного використання коштів споживачами для задоволення своїх потреб.** Таке бачення перспектив реалізації конкурентних переваг принципово відрізняється від стратегії першопрохідника та «зняття вершків», які передбачають максимально можливе початкове нарощування ціни з метою отримання вигоди упродовж часу, необхідного послідовникам для копіювання їхніх конкурентних переваг.

Логіку перспектив отримання вигоди споживачем і виробником продукції (див. рис. 6.3) можна представити послідовністю таких кроків:

- виходячи з теоретичного твердження щодо відсутності конкуренції на новому ринку (або її мінімальної інтенсивності) та можливості поєднання стратегічних варіантів диференціації і цінового лідерства з подальшим використанням ефекту масштабу можливе зростання попиту від  $P1$  до  $P2$ ;
- з метою залучення додаткових клієнтів ціна зменшується від  $C1$  до  $C2$ , однак не нижче від собівартості;
- цільове управління витратами дає змогу скоротити собівартість продукції, що показано на рис. 6.3 кривими  $q1$  і  $q2$ ;
- за умови встановлення початкової ціни на рівні собівартості нарощування вигоди споживача від  $a1b1c1$  до  $a2b2c2$ , як показано на рис. 6.3 (а), можливе при зростанні початкового попиту від  $P1$  до  $P2$ , обсягу виробництва від  $Q1$  до  $Q2$  (використовуючи термінологію А. Юданова, цю вигоду можна назвати «запасом конкурентоспроможності» продукції);
- за умови встановлення початкової ціни на рівні собівартості нарощування вигоди виробника від сектору  $b1d1k1$  до сектору  $b2d2k2$ , як показано на рис. 6.3 (б), можливе при зростанні початкового попиту від  $P1$  до  $P2$ , обсягу виробництва від  $Q1$  до  $Q2$ .

**Реалізація такого підходу дасть змогу отримати додаткові вигоди і споживачеві (за рахунок встановлення доступних цін на відміну від монопольних цін першопрохідника, а також концентрації зусиль виробника на проблемі продуктивності та ефективності в процесі таргетування витрат), і виробникові продукції (за рахунок зростання ринкового сегмента і ефекту лояльності споживача).**

а) вигода споживача



а) вигода виробника

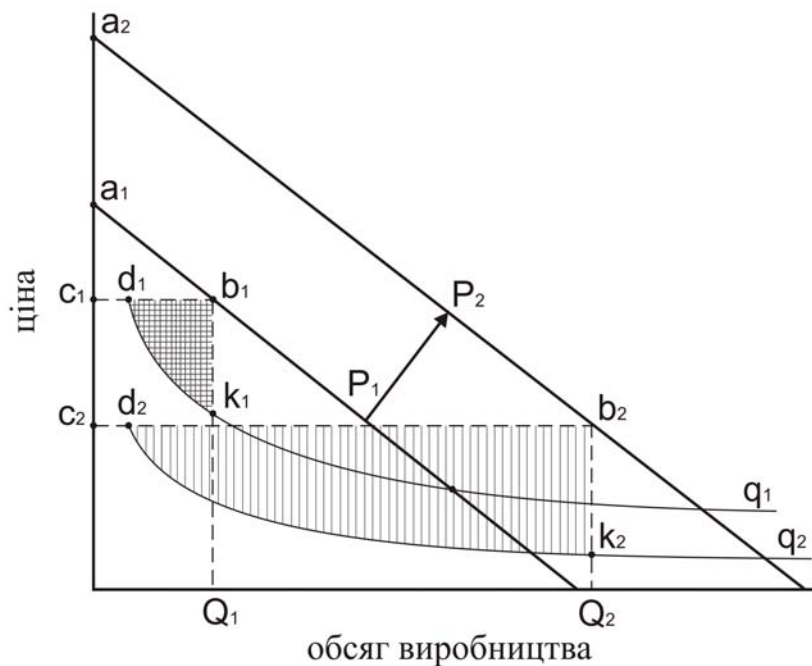


Рис. 6.3. Вигоди споживача і виробника за умови реалізації стратегії конкуренції на основі формування нової або додаткової цінності

У. Чан Кім і Р. Моборн у своєму дослідженні пропонують варіант ринкової динаміки інновації цінності, використовуючи жорсткішу умову, а саме – необхідність встановлення початкової ціни у розмірі, нижчому

від собівартості з перспективою подальшої компенсації за рахунок ефекту масштабу<sup>23</sup>.

**Третій напрям розвитку методології управління конкурентоспроможністю передбачає поєднання інноваційної складової стратегії конкуренції з механізмом антикризового управління.** Інноваційна складова системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає «гру на випередження в конкуренції», а дієвий механізм антикризового управління покликаний забезпечити превентивне виявлення «слабких сигналів» – провісників можливої кризи, у т. ч. спровокованої втратою конкурентних позицій і можливими ризиками. Отже, згадані аспекти стратегічного управління потребують узгодженого розроблення і використання корельованого механізму впливу на об'єкт управління.

На жаль, у теоретичних і прикладних розробках у цій сфері немає однастайності. Наприклад, А. П. Градов і Б. І. Кузін, даючи визначення сутності антикризового управління, охоплюють цілий ряд питань, тісно пов'язаних і переплетених з проблематикою стратегічного управління: аналіз стану макро-, мікросередовища і вибір місії підприємства; пізнання механізму виникнення кризи і створення системи сканування середовища діяльності для раннього виявлення «слабких сигналів» про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і вироблення стратегії запобігання його неспроможності; оперативне оцінювання і аналіз фінансового стану і виявлення можливості банкрутства; вироблення політики поведінки в умовах кризи і виходу з неї; постійне врахування ризику і вироблення заходів щодо його зменшення<sup>24</sup>.

Л. О. Лігоненко вказує, що антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, а об'єктом антикризового управління вважає виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання<sup>25</sup>.

А. П. Градов в основу антикризового управління підприємством закладає концепцію параметричного аналізу, виділяючи при цьому такі завдання: експрес-діагностика фінансової спроможності за основними параметрами діяльності; деталізований аналіз фінансової спроможності

<sup>23</sup> Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – С. 224.

<sup>24</sup> Стратегия и тактика антикризисного управления / Под общ. ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – С. 8–9.

<sup>25</sup> Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – С. 57.

сті і фінансової стійкості; вибір і обґрунтування стратегії розвитку; параметризацію реорганізаційних політик антикризи; прогнозування фінансових результатів і напрямків їхнього використання; формування ефективних поточних політик управління виробничо-господарською і фінансовою діяльністю; оптимізацію управлінських рішень<sup>26</sup>.

Деякі зарубіжні науковці вважають, що антикризовий менеджмент доцільно розглядати як діяльність, необхідну для подолання становища, що загрожує існуванню підприємства, коли основним питанням стає виживання, а також як створення інструментів, що дадуть змогу дізнатися про майбутній злам і розробити новий курс розвитку<sup>27</sup>. Окремі автори некоректно ототожнюють антикризове управління підприємством і управління ним у кризовій ситуації. Останнє повинно мати особливий інструментарій для подолання кризи, який охоплює оперативні й тактичні заходи, тоді як антикризове управління основною ознакою повинно мати превентивність.

Виділяючи в антикризовому управлінні здебільшого фінансові питання, науковці недостатньо акцентують увагу на тому, що саме **стратегічна спрямованість управління має не допустити виникнення кризового стану та банкрутства, враховувати ризик підприємницької діяльності, виявляти «слабкі сигнали» про загрозу кризи** тощо. У цьому контексті узгоджений методичний інструментарій стратегічного антикризового управління повинен базуватися на теоретичних засадах розуміння двох станів: гнучкості і стабільності підприємства, про що йтиметься у підрозділі 6.3.

**Сутність антикризового управління в загальному розумінні доцільно розглядати з позицій упереджуючої, превентивної та профілактичної управлінської діяльності, а управління організацією в умовах кризи або виведення її з кризового стану — як частковий випадок (обумовлений минулими неефективними стратегічними і тактичними діями) антикризового управління.** Узгоджений механізм вироблення стратегії конкуренції на інноваційних засадах та антикризового управління підприємством повинен передбачати<sup>28</sup>: гармонізований процес дослідження і прогнозування змін середовища (зовнішнього і внутрішнього) функціонування підприємства; вибір і коригування місії і стратегічних завдань підприємства; вироблення стратегії розвитку і стратегії конкуренції, а також методів мінімізації загроз для досягнення бажаного результату; створення системи

<sup>26</sup> Экономическая стратегия фирмы: Уч. пос. / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – 2-е изд, испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – С. 488.

<sup>27</sup> Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – С. 83–84.

<sup>28</sup> Тарнавська Н. Стратегічні акценти системи менеджменту вітчизняних підприємств // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 7/1. – С. 34–35.

моніторингу для збору і опрацювання інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства для раннього виявлення загрози кризового стану на основі завчасно встановлених критеріїв; вироблення заходів щодо зменшення рівня ризику за умови активізації інноваційної складової стратегії конкуренції та реалізації в її межах управлінських інновацій, пов'язаних з наростанням цінності продукції; оперативний аналіз і оцінку фінансового стану і виявлення перших симптомів можливого банкрутства; володіння методами економічного, адміністративного та психологічного впливу на персонал в умовах динамічних змін або при ліквідації кризових явищ.

На погляд автора, перед вітчизняними підприємствами стоїть проблема вироблення дієвих систем антикризового управління, які матимуть особливе навантаження і вирішуватимуть такі першочергові завдання:

**1. Ліквідація реальних криз,** які мають затяжний характер і в які потрапляють вітчизняні підприємства через відсутність управлінського досвіду і знань щодо методичного інструментарію передбачення кризи, а також поширення тіньових схем штучного банкрутства. У такій ситуації антикризове управління вирішує надзвичайно складну і нетипову проблему — забезпечення виживання підприємства, уникнення банкрутства через процеси реструктурування, зміни організаційно-правового статусу, «збирання врожаю» для здійснення стратегічного повороту тощо.

**2. Попередження економічних кризових явищ** шляхом створення та налагодження стабільного функціонування механізмів передбачення та фіксації перших ознак кризи. Успішно діючі підприємства також повинні мати механізми та процедури виявлення перших негативних сигналів економічної кризи. Ця проблема є актуальною для будь-якого підприємства незалежно від рівня економічного розвитку держави та стадії розвитку підприємства.

**3. Вироблення системи управління ризиками, пов'язаними з реалізацією інноваційної складової стратегії конкуренції.** Вирішення цього завдання потребує особливої концентрації уваги на перспективах розвитку ринків та ринкової структури, формування цінності продукції спільно зі споживачем, розвиткові креативної мережі та інноваційного ресурсу конкурентоспроможності, узгодження графіків запуску-випуску нової продукції.

**4. Попередження (усунення) можливого опору персоналу при прогнозуванні та реалізації структурних змін.** Керівництво повинно враховувати можливе упереджене ставлення персоналу до змін (диверсифікація, зміна організаційно-правового статусу, організаційної

структури, ліквідації окремих підрозділів тощо) і завчасно виробляти заходи для мінімізації опору працівників.

**Четвертим напрямом розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємств є урахування життєвого циклу підприємства і формування адекватного типу їхньої інноваційної поведінки.** Методологія управління конкурентоспроможністю має передбачати для кожного типу підприємств, залежно від ступеня інноваційного спрямування та стадії його життєвого циклу, специфічний механізм цілеутворення. У цьому контексті А. П. Градов<sup>29</sup> підкреслює, що ефективність стратегії конкуренції залежить від трьох основних чинників: структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей (структури) галузі і національної економіки в цілому. Однак варто зазначити, що ці актуальні питання не знайшли належного висвітлення у дослідженнях вітчизняних авторів, хоча проведення ретельних розрахунків та прогнозування ситуації у багатьох випадках могло б застерегти від нераціональних кроків при формуванні стратегії діяльності і на внутрішньому, і на міжнародному ринках, а також зменшити ризики від інноваційних кроків.

Залежність стадій життєвого циклу підприємства, стратегії його розвитку та проблеми формування субстратегій показано автором у попередніх дослідженнях<sup>30</sup>.

Інноваційний тип поведінки як основний засіб отримання конкурентних переваг традиційно розглядається як притаманний інноваційним підприємствам, які продукують радикальні інновації, створюють нові ринки або принципово перетворюють старі сегменти ринку. Однак отримання вигоди початкової одноосібної присутності на ринку є лише одним з яскравих, однак надзвичайно ризикових варіантів стратегічної поведінки, а сама стратегія, побудована за такою цільовою установкою, має короткий період реалізації. Трактуювання автором інноваційного типу конкурентної поведінки підприємства як ініційованого на засадах творчого начала перманентного, мотивованого і превентивного пошуку (або створення) і розвитку нових центрів привабливості бізнесу та стимулювання їхньої взаємодоповнюючої активності (див. підрозділ 5.1) передбачає розвиток інноваційної складової стратегії конкуренції з урахуванням особливостей життєвого циклу підприємства. Отже, будь-яке підприємство (послідовник, аутсайдер, вузький нішер, великомасштабний виробник тощо) може сформувати власний (ексклюзивний)

<sup>29</sup> Экономическая стратегия фирмы: Уч. пос. / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – С. 86–87.

<sup>30</sup> Тарнавська Н., Сохацька О. Проблеми відновлення і розвитку інвестиційного потенціалу в системі антикризового управління підприємством // Проблеми інвестиційного менеджмента в Україні Приложение к научному журналу «Персонал». – 2000. – № 1 (55). – С. 154.

варіант інноваційного типу поведінки з орієнтацією на інновації у сфері продуктів та послуг, бізнес-процесів, психології і поведінки персоналу та клієнтів. Запорукою успішності інноваційного типу поведінки є створення, підтримування і розвиток креативної мережі.

***П'ятий напрям розвитку методології управління конкурентоспроможністю пов'язується з радикальним переглядом змістового наповнення функціонального забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.***

Аналіз наукових джерел показує, що стратегічні аспекти управлінської діяльності традиційно включаються до функції планування, хоча така постановка питання є спрощеною і односторонньою. Звичайно, формування стратегії і тактики діяльності підприємства – це найважливіша складова частина системи планування, однак стратегічні пріоритети функціонування підприємств мають формуватися й іншими функціями менеджменту. Так, забезпечуючи перехід від стратегії до структури, організаційна функція покликана сформувати бізнес-процес, у т. ч. виробничу і організаційну структури підприємства, тому обґрунтування і вибір структури, організаційно-правового статусу підприємства, варіантів реструктуризації – це організаційні питання, які мають стратегічне значення для кожного підприємства. Функція мотивування теж вирішує стратегічні завдання, а саме поєднання очікувань підприємства і кожного працівника на основі формування реальних, досяжних стратегічних цілей і завдань та формування мотиваційного середовища для ефективного впливу на персонал як основне джерело конкурентних переваг. Функція контролювання, у свою чергу, має спрямовуватися у майбутнє і формувати систему заходів для забезпечення довгострокового існування підприємства на ринку. Її завдання – виробити «відстежуючу» систему так званих слабких сигналів для антикризового управління підприємством та внесення необхідних корективів в систему стратегічних і тактичних цілей та заходів (табл. 6.2).

Отже, авторське розуміння стратегічного бачення управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах передбачає:

- формування нових підходів, пріоритетів та змістового наповнення системи стратегічного аналізу конкурентного середовища і конкурентоспроможності підприємства як його підсистеми;
- трансформацію підходів до визначення мети та підходів до побудови стратегії конкуренції;
- поєднання інноваційної складової стратегії конкуренції з механізмом антикризового управління;

### Стратегічне спрямування основних функцій менеджменту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Найменування функції	Зміст функції
Планування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства у сфері виробництва, збуту, маркетингу, персоналу, наукових досліджень, постачання.</li> <li>2. Окреслення компетенцій і конкурентоспроможності підприємства на теперішніх і перспективних ринках.</li> <li>3. Визначення стратегічної мети і завдань.</li> <li>4. Розроблення стратегії і тактики управління.</li> </ol>
Організування діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення переходу від стратегії до структури, формування бізнес-процесу як засобу досягнення стратегічних завдань.</li> <li>2. Затвердження виробничої структури та структури органів управління, а також схеми взаємозв'язків між ними.</li> <li>3. Регламентація функцій, підфункцій, видів робіт і операцій, обов'язків органів управління та посадових осіб, а також затвердження положень та інструкцій.</li> <li>4. Добір персоналу, формування штатів у керуючій і керованій системах.</li> <li>5. Адаптація і перебудова структури відповідно до змін стратегії.</li> </ol>
Мотивування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поєднання очікувань підприємства і кожного працівника на основі усвідомлення реальності і досяжності стратегічних цілей і завдань.</li> <li>2. Виявлення мотивів поведінки усіх категорій персоналу.</li> <li>3. Формування мотиваційного середовища для ефективного впливу на персонал як основне джерело конкурентних переваг.</li> <li>3. Розроблення системи зовнішніх і внутрішніх винагород для всіх категорій персоналу.</li> <li>4. Узгодження поведінкових аспектів управління з прогнозуванням організаційних змін.</li> </ol>
Контролювання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подолання ситуації невизначеності.</li> <li>2. Попередження і виявлення кризових явищ, побудова системи стратегічного контролінгу.</li> <li>3. Підтримування успіху.</li> </ol>

- урахування життєвого циклу підприємства і формування адекватного типу інноваційної поведінки;
- радикальний перегляд змістового наповнення функціонального забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.



## 6.2. Інноваційне управління розвитком персоналу як основного джерела конкурентних переваг

Сформована концепція управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в числі пріоритетних об'єктів впливу визначає персонал як основне джерело конкурентних переваг. Формування ефективної кадрової політики на державному рівні, а також на рівні окремих підприємств є актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії і практики управління: трансформація економічної системи в Україні створила низку нових, надзвичайно гострих проблем, пов'язаних з необхідністю мотивування персоналу, подолання наслідків економічної кризи і вирішення питань зайнятості, безробіття, перекваліфікації робітничих кадрів у процесі структурної перебудови економіки та реструктуризації підприємств, інтернаціоналізації виробництва та глобалізації ринків, активізації інноваційних процесів.

Протягом багатьох років людському чинникові у бізнесі відводилася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням. Останнім часом подібне ставлення змінилося, і **першочерговою проблемою сучасного менеджменту стала активізація персоналу для досягнення управлінського успіху в підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.**

Практика діяльності успішних компаній показала, що **персонал є основним джерелом конкурентних переваг, що обумовило ставлення до нього як до ресурсу, стосовно якого необхідно реалізувати стратегічний підхід та постійно удосконалювати, розвивати і спонукати до ефективної діяльності та активізації участі у програмах підвищення кваліфікації.** Лі Якокка підкреслював: «Усі господарські операції можна в кінцевому рахунку звести до означення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти чинників мало що вдасться отримати»<sup>31</sup>.

Менеджери повинні чітко усвідомлювати, що **поведінка людини завжди мотивована**, і у всі часи керівників цікавило, за яких умов людина більшою чи меншою мірою мотивована до праці за визначеним завданням. Сьогодні стратегічними пріоритетами систем менеджменту передових компаній передбачено виділення значних коштів на розвиток персоналу, оскільки досвід свідчить, що інновації у галузі персоналу є найбільш захищеними і надійними. Потенційна ефективність робочої сили вища від інших ресурсів організації, що пов'язується з можливістю її постійного удосконалення.

<sup>31</sup> Якокка Ли. Кар'єра менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер): Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Мн.: Парадокс, 1996. – С. 214.

Серед відомих тлумачень стратегічного менеджменту досить оригінальним, на нашу думку, є визначення О. С. Віханського, відповідно до якого «стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дають можливість досягати конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети»<sup>32</sup>.

Поділяючи такі переконання, вважаємо за доцільне сформулювати **модель управління персоналом підприємства на інноваційних засадах**, яка є складовим елементом розробленої концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Відправним пунктом такої моделі є дослідження еволюції систем управління персоналом (рис. 6.4).

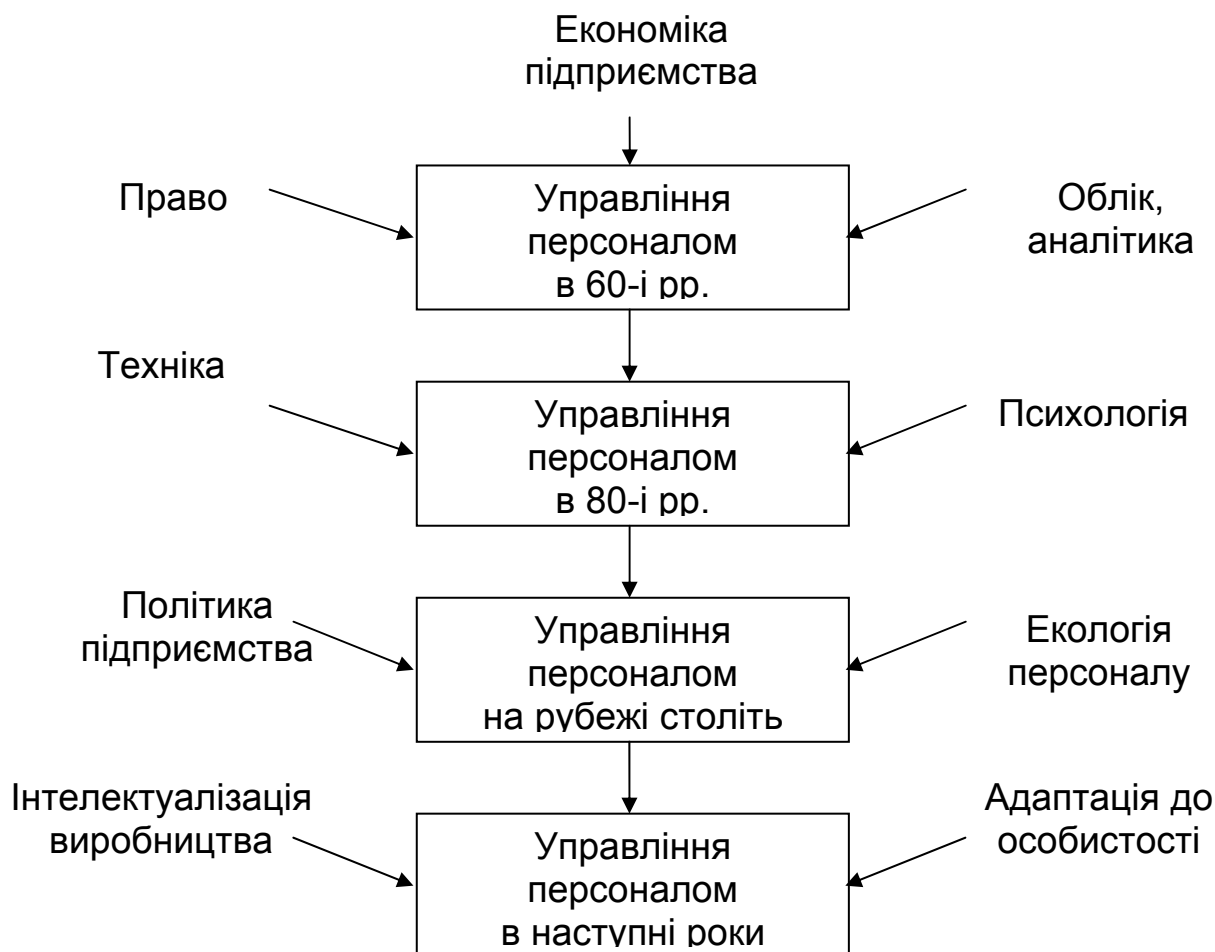


Рис. 6.4. Еволюція систем управління персоналом

<sup>32</sup> Віханський О. С. Стратегическое управление: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – С. 32.

На рис. 6.4 подано характеристику основних етапів розвитку систем управління персоналом, яку побудовано на основі узагальнення зарубіжних джерел, з виділенням власних характеристик останнього етапу (інтелектуалізація виробництва і необхідність адаптації до особистості). Ці означення узгоджуються з основними положеннями концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, поданою у розділі 5. Організаційним підґрунтям такої моделі управління доцільно обрати ідею соціального партнерства.

**Побудову систем управління персоналом підприємств необхідно здійснювати на основі ідеї соціального партнерства, яка охоплює ідеологію, форми й методи узгодження інтересів різних соціальних груп та їхніх членів з метою конструктивного співробітництва**<sup>33</sup>. У загальному значенні партнерство – співпраця кількох контрагентів, об'єднаних однією метою, а соціальне партнерство – специфічна форма соціальних відносин трьох суб'єктів соціально орієнтованої ринкової економіки – держави, найманих працівників і підприємців, які формують систему трипартизму.

Стійкість суспільства і ефективність економіки значною мірою залежать від характеру відносин власників підприємств і найманих працівників, а особливості механізму регулювання трудових і соціальних відносин – від економічної та політичної ситуації, співвідношення соціальних сил, традицій. **Соціальні відносини між цими суб'єктами можуть бути конструктивними і неконструктивними:** конструктивні – відносини співробітництва, взаємодопомоги або конкуренції, організованої так, щоб сприяти досягненню позитивних результатів, а неконструктивні – виникають за незбігання інтересів їхніх суб'єктів. Вирішення соціальних конфліктів між основними групами суспільства можливе двома способами:

- знищення приватної власності на засоби виробництва, викуп цих засобів у власників та їхнє залучення до управління виробництвом, перехід управління підприємствами до рук держави тощо;
- узгодження інтересів власників і найманих працівників.

**Соціальне партнерство розглядається як етичне поняття і як організаційний принцип.** Практика засвідчує, що чимало проблем сучасного суспільства вирішуються простіше, якщо сторони (підприємці й наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Такий підхід означає визнання певного рівня взаємної залежності у міжособистісному та соціальному контекстах. З огляду на загальнолюдські цінності робиться спроба в інтересах сторін-

<sup>33</sup> Тарнавська Н. П. Партнерство соціальне // Економічна енциклопедія: У 3 т. Т. 2 / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – С. 699–701.

учасників подолати те, що їх роз'єднує. Як організаційний принцип соціальне партнерство – подолання тиску авторитарних структур власників підприємств, з одного боку, і стримування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників – з іншого.

Соціальне партнерство означає також визнання різних соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання права цим групам брати участь у політичних та економічних процесах, у формуванні суспільної думки та прийнятті рішень. Водночас це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як результат активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль. Тому можна вважати, що **соціальне партнерство – це інтегруючий елемент соціальної ринкової економіки, а моделі, форма і принципи співробітництва залежать від рівня, на якому здійснюється таке партнерство**: державного; галузевого або міжгалузевого; адміністративно-територіального; виробничого (рівень організації будь-якої форми власності).

Основні положення соціального партнерства відображаються в законодавчих актах, передусім у конституції держави, галузевих тарифних угодах між відповідними професійними спілками і міністерствами, які визначають єдину для галузі тарифну систему оплати праці. Третя ланка у цій системі – колективні угоди, що укладаються між підприємцями і найманими працівниками на конкретних підприємствах і визначають розміри ставок і окладів, соціальні виплати, організацію охорони праці й техніки безпеки тощо. Найнижча ланка у цій системі – індивідуальні трудові угоди (контракти) між окремими працівниками і підприємцями (адміністрацією, яка виступає від імені власника).

**Ієрархічність соціального партнерства побудовано так, що кожен нижчий його рівень не може погіршувати статусу найманого працівника порівняно з вищим рівнем.** Обов'язковими умовами співробітництва трьох суб'єктів на всіх рівнях є: законність; добровільність; рівноправність сторін; паритет представництва сторін; взаємоповага сторін; самообмеження і взаємні поступки у процесі переговорів між суб'єктами соціального партнерства як спосіб вирішення конфліктів; реальність вимог і взаємних зобов'язань сторін; відповідальність сторін за виконання взятих зобов'язань і домовленостей; обов'язковість розгляду кожною стороною звернень інших сторін; взаємне інформування сторін про свої наміри; обов'язковість розгляду центральними і місцевими органами виконавчої влади та виконавчими органами сільських, селищних, міських рад рекомендацій органів соціального партнерства відповідного рівня.

**Основними функціями соціального партнерства доцільно вважати:**

- **захисну** – вирівнювання шансів, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- **організаційну** – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їхня стандартизація;
- **«миротворчу»** – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Найвідомішими моделями соціального партнерства є:

**1) деспотична (авторитарна)** – заснована на повній і необмеженій владі власників. Була поширена в період домонополістичного капіталізму, а в 90-х ХХ ст. використовувалася на малих підприємствах, де працював персонал з низькою кваліфікацією;

**2) державно-соціалістична** – ґрунтується на адміністративному примусі, «партійно-державному» патерналізмі;

**3) патріархальна (патерналістська)** – передбачає дбайливе ставлення власників до найманих працівників з метою підтримання їхньої працездатності, але винятково авторитарними методами. Найчастіше реалізується в країнах Азії;

**4) неопатерналізм** – базується на зосередженні всієї влади й відповідальності в руках вищої адміністрації, однак істотне значення для власників має не лише задоволення елементарних потреб персоналу, а й його розвиток з метою отримання максимальної віддачі від людських ресурсів. Найбільш поширений у Японії, менше – в Західній Європі та США;

**5) конфліктне партнерство** – передбачає постійну конфліктну взаємодію роботодавців і найманих працівників за визначеними правилами. Підприємці реалізують конструктивну функцію, а представники найманих працівників – функцію контролю і критики з метою блокування невігідних для персоналу проектів. Ця модель найпоширеніша у Франції, Іспанії, Італії, США;

**6) конструктивне партнерство** – паритетна співпраця на основі принципів, які можуть об'єднати сторони: в інтересах функціонування і розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Така модель партнерства характерна для Німеччини, Австрії, Швеції, Норвегії.

Крім традиційного трактування, соціальне партнерство розглядається і в інших аспектах, однак завжди передбачає готовність сторін до взаєморозуміння і прагнення до соціальної рівності.

Законодавство розвинутих країн відрізняється рівнем реалізації принципів соціального партнерства і конкретними формами його вияву. Так, трудове право у Німеччині на індивідуальне і колективне. Індивідуальне регулює відносини між окремим працівником і підприєм-

цем. Воно поділяється на право трудового договору і право охорони праці. Трудовий договір – це документ, в якому визначаються обов'язки працівника і підприємця. Право охорони праці охоплює загальні права для всіх працівників (порядок виплати заробітної платні, розпорядок робочого дня, організацію робочого місця) й особливі права для окремих груп працівників (закон про працю молоді, закон охорони матерів, закон про інвалідів, закон про надомну працю). Колективне трудове право регулює права між соціальними партнерами. В його основі – свобода об'єднань у спілки – профспілки і союзи підприємців – з метою формування трудових і економічних умов.

У Бельгії ідеї соціального партнерства реалізуються через чітку систему тристоронніх органів. На рівні підприємства питання вирішуються, як правило, на двосторонній основі (профспілки – підприємець). У державі функціонує Національна рада з праці, яка є консультативним органом уряду і формується на основі рівного представництва усіх трьох сторін. Рада має право проводити колективні переговори на загальнонаціональному рівні.

Практика соціального партнерства у Франції не передбачає створення загальнонаціональних тристоронніх органів. За необхідності обговорення програм зайнятості, міграції робочої сили уряд проводить консультації на базі органів, що обслуговують ринок праці. У Великобританії трипартизм також відсутній, і найчастіше використовуються колективні договори, а прийняті рішення залежать від співвідношення сил у кожній галузі (регіоні, організації).

Досвід розвинутих країн засвідчує, що відносини соціального партнерства значно ефективніші від тих, що засновані на адміністративному примусі. В економіці України, де ситуація є менш сприятливою для реалізації ідеї соціального партнерства, передбачається формування його власної моделі, однак на початку XXI ст. ці питання лише частково закріплені законодавчо. Прийняття Законів України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про професійні спілки», «Про зайнятість населення» та інших законодавчих актів сприяє пошукові моделі соціального партнерства через трансформацію або комбінацію відомих моделей з урахуванням вітчизняних соціально-економічних умов, традицій і культурних цінностей. Найімовірніше це конфліктне або конструктивне партнерство, хоча в багатьох випадках можлива патерналістська орієнтація.

На основі з розглянутих теоретичних узагальнень можна зробити висновок про **доцільність у нинішніх умовах використовувати підходи соціального партнерства як єдино можливої ідеології для побудови системи управління персоналом у межах концепції управління конкурентоспроможністю підприємств.**

Ефективність систем управління персоналом залежить від урахування в ній проблематики гуманізації праці, побудови конкурентоспроможної системи винагород, вирішення проблеми взаємозамінюваності фахівців і формування диверсифікованого працівника, а також урахування індивідуального підходу до побудови системи впливу на особистість. Модель управління персоналом для конкретного підприємства як один з блоків управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується формувати з таких модулів:

**Модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.**

Інноваційна модель управління персоналом серед пріоритетів має передбачати **побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили**. Створення і діяльність системи інноваційного управління персоналом вітчизняних підприємств має орієнтуватися на зростання рівня конкуренції (у тому числі й міжнародної) не тільки за споживача, а й за висококваліфіковані кадри. Це спонукатиме керівництво підприємств до побудови багаторівневих і ексклюзивних систем мотивації персоналу.

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку робочої сили найчастіше розуміють як систему створених працівникові умов, гарантій та піл'єг, які вигідно відрізняють дане підприємство від аналогічних підприємств або сфер діяльності, де може реалізувати свій потенціал конкретний працівник. Інакше кажучи, **конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку робочої сили – це його здатність бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретною людиною**<sup>34</sup>.

Користувачами інформації про результати оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили можуть бути<sup>35</sup>:

- **роботодавці** – з метою створення конкурентоспроможної системи винагород та інших факторів залучення і утримування кваліфікованих та цінних для підприємства груп персоналу;
- **наймані працівники** – з метою покращення обізнаності про ринок робочих місць та їхню якість;
- **державні органи** – з метою формування державної та регіональної кадрової політики, стимулювання розвитку виробництва, створення додаткових робочих місць;

<sup>34</sup> Тарнавська Н. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю: Зб. наук. праць. Вип. 4 (XXXV)/НАН України Ін-т регіон. досліджень; редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2002. – С. 89.

<sup>35</sup> Lilija Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Die Konkurrenzfähigkeit der ukrainischen Betriebe auf dem Arbeitsmarkt der Ukraine und der Europäischen Union // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWWWW). – XXII. Europawissenschaftliche Konferenz – Europawoche – Berlin, April, 2004, s. 73–74.

- **конкуренти** – підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, – для удосконалення системи винагород і вигод для персоналу з метою залучення кваліфікованих і цінних працівників;
- **підприємства, які мають у своєму штаті висококваліфікованих працівників, а також фахівців з універсальною кваліфікацією**, – з метою створення для них конкурентоспроможних умов підвищення якості життя;
- **посередницькі структури** – з метою надання послуг у доборі, підготовці і перепідготовці персоналу, консультування з питань оплати праці, пільг і соціальних гарантій;
- **безробітні, а також особи, які є потенційними (прихованими) безробітними, або такі, що мають вторинну зайнятість**, – для отримання місця роботи;
- **заклади освіти різних рівнів акредитації** – для формування навчальних програм і пропозиції нових видів освітніх послуг;
- **інвестори** – для оцінювання доцільності вкладання коштів у розвиток конкретного підприємства.

**Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили є новим і складним об'єктом оцінювання, прогнозування і управління.** Це пояснюється, перш за все, новизною такої проблеми і, відповідно, відносністю напрацьованого термінологічного апарату. Підприємство може бути конкурентоспроможним на регіональному ринку і одночасно неконкурентоспроможним з точки зору міжнародної конкуренції. Крім того, існує складність побудови методики оцінювання, вибору базового об'єкта для порівняння, системи показників та критеріїв оцінювання, а також наявність бар'єрів при пошуку необхідної інформації. Особливістю побудови підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили є й те, що до об'єктів оцінювання необхідно зараховувати також і неспоріднені підприємства, де можуть реалізувати свій потенціал працівники з універсальними спеціальностями.

Сформований підхід до побудови системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили передбачає використання блоку показників<sup>36</sup>:

- **конкурентоспроможність заробітної платні**, яка оцінюється її динамікою на підприємствах регіону (країни, міжнародного ринку робочої сили), у порівнянні з темпами інфляції. В умовах

<sup>36</sup> Тарнавська Н. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю: Зб. наук. праць. Вип. 4 (XXXV)/НАН України, Ін-т регіон. досліджень; редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2002. – С. 90–91; Liliya Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Die Konkurrenzfähigkeit der ukrainischen Betriebe auf dem Arbeitsmarkt der Ukraine und der Europäischen Union // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWWWW). – XXII. Europawissenschaftliche Konferenz – Europawoche – Berlin, April, 2004, s. 72–73.



України упродовж багатьох років особливим критерієм оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили є своєчасність виплати заробітної платні, і в окремих випадках цей критерій був основним упродовж тривалого періоду ринкових перетворень;

- **коефіцієнт обороту персоналу з вибуття** (за власним бажанням), який визначається співвідношенням загальної кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників за цей період. На основі даного показника можна робити висновки про рівень задоволення працівників конкретним підприємством;
- **коефіцієнт обороту персоналу з працевлаштування**, який визначається співвідношенням загальної кількості прийнятих на підприємство працівників до середньоспискової чисельності працівників за цей же період. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про позитивний імідж підприємства та високий рівень очікувань нових працівників;
- **рівень укомплектування підприємства різними категоріями персоналу**. На основі цього показника можна робити висновки про ефективність системи винагород, імідж підприємства, ефективність кадрової політики;
- **розміри інвестицій у персонал**. При розгляді персоналу як найперспективнішого ресурсу підприємства доцільно оцінювати масштаби коштів, які виділяються на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку та інші форми розвитку працівників;
- **розміри і структура пільг**. Цей показник набуває особливого значення, оскільки система пільг суттєво впливає на рівень життя працівників;
- **якість трудових ресурсів підприємства**, яка оцінюється показниками співвідношення різних вікових та професійних груп персоналу. На основі цих показників можна прогнозувати перспективи розвитку підприємства у зв'язку з наявним персоналом;
- **ефективність дивідендної політики з позицій найманих працівників і акціонерів**, яка дає змогу оцінити компетентність керівників стратегічного рівня і ефективність управління загалом, а також окремими соціальними групами;
- **зручність розташування підприємства**, яка оцінюється показниками витрат часу та коштів на транспорт;
- **умови та безпека праці**, які оцінюються показниками виробничого травматизму, інтенсивності, комфортності праці;

- **участь персоналу в діяльності підприємства** (в управлінні, власності тощо);
- **можливість просування по службі та низка інших показників**, які з різним ступенем деталізації характеризують конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили.

Ймовірні похибки в оцінках конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили пов'язуються в Україні з нерозвиненістю і деформованістю останнього, а також недостатнім розвитком його інфраструктури, слабкою інформованістю населення. В Україні проблеми конкурентоспроможності підприємства взагалі і його конкурентоспроможності на ринку робочої сили часто не узгоджуються і не корелюються через недостатній рівень розвитку ринкових відносин. Крім цього, потребує окремого дослідження й проблема узгодження очікувань підприємства і окремих працівників. Дослідження ряду авторів показують, що узгодження інтересів підприємства і працівника хоча б на 60% дає змогу робити висновок про високий рівень мотивації персоналу, хоча практика діяльності вітчизняних підприємств не дає таких втішних результатів.

### **Модуль 2. Інвестиційний пріоритет персоналу як основного джерела конкурентних переваг.**

Аналіз наукових джерел, а також проведені автором дослідження стану інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств України та провідних компаній світу підтверджують доцільність **ставлення до персоналу як основного джерела конкурентних переваг та необхідність у зв'язку з цим пріоритетного інвестування у персонал**. Принципове значення персоналу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, що теоретично доведено при формуванні акторської концепції (див. підрозділ 5.4), вимагає його розвитку, активізації, забезпечення гнучкості, виходячи з динамічності конкурентного середовища.

Стратегічні пріоритети систем менеджменту передових підприємств, сформовані на основі прагнення забезпечити відносну стабільність персоналу і конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили, передбачають виділення значних коштів на розвиток персоналу. Зарубіжний досвід свідчить, що інновації у галузі персоналу є найбільш захищеними і надійними. Так, за різними оцінками аналітиків Заходу, сучасні зарубіжні корпорації виділяють на проведення тренінгів і комплексних програм навчання свого персоналу приблизно 1% від обороту. Однак складність виокремленого розрахунку впливу витрат на навчання персоналу у загальних витратах на бізнес-процес «...укріплюють думку фінансових директорів про те, що витрати на на-

вчання персоналу – неминуче зло: навчати персонал потрібно, але що це дає компанії, невідомо»<sup>37</sup>. **Часто інвестиції у персонал розуміють як прямі інвестиції у людський капітал і його носія, які пов'язуються, з одного боку, з інвестиціями у знання кожного працівника, а з іншого – з інвестиціями у здоров'я і можливості людини здійснювати повноцінно свою інтелектуальну діяльність**<sup>38</sup>. Широке розуміння інвестицій у персонал передбачає урахування витрат на медичні, оздоровчі, культурні, наукові заходи, які призводять до створення нових знань і, в кінцевому результаті, є основою підвищення вартості підприємства (практика ряду американських і японських компаній показала, що їхня ринкова вартість зростала після розповсюдження інформації про залучення до штату компанії високопродуктивних носіїв людського капіталу)<sup>39</sup>.

При цьому основними управлінськими технологіями, які дають змогу прирощувати людський капітал, є спеціальні знання, методики навчання і тренажери. Експерти підкреслюють: «...Створюючи неформалізовані знання, моральні цінності та норми і скеровуючи їх для навчання персоналу, можливо досягти зростання людського капіталу, який призведе до зростання ринкової вартості підприємства, створення інтелектуального продукту – знань, які приносять дохід»<sup>40</sup>.

Існують різноманітні результати оцінювання інвестицій у персонал. Так, за даними щорічного дослідження ефективності систем управління персоналом, здійснюваного компанією «Pricewaterhouse Coopers (PwC)» у 2007 р. за інформацією 48 компаній, які оцінювалися за 150 показниками, зарубіжні компанії, які працюють в Росії, випереджують своїх європейських колег за показником віддачі від інвестицій у персонал: на кожний долар, інвестований у персонал у вигляді винагороди, було отримано 2,3 дол. США, що у 2 рази перевищує аналогічні показники у Західній Європі (1,16 дол.)<sup>41</sup>. Однак інші експерти підкреслюють незіставність таких оцінок, оскільки питомі витрати на персонал на російських підприємствах значно нижчі: середнє значення загальних витрат у розрахунку на одного працівника в Росії становить 15,7% проти 25% у Західній Європі<sup>42</sup>.

---

<sup>37</sup> Как оценивать инвестиции в персонал // Финансовый директор. – 2004. – № 6 // [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_2585/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2585/).

<sup>38</sup> <http://subscribe.ru/archive/invest.gvcc/200512/23100517.html>.

<sup>39</sup> Там само.

<sup>40</sup> Там само.

<sup>41</sup> Афанасьева Т. Россия обогнала Европу по качеству эффективности управления персоналом // «Российская Бизнес-газета» №642 от 26 февраля 2008 г. / <http://www.rg.ru/2008/02/26/personal.html>.

<sup>42</sup> Пикалова М. Российские компании вкладывают в персонал меньше, а получают – больше // <http://www.rb.ru/career/knowledge/jobmarket/2008/02/20/185917.html>.

Що стосується вирішення аналогічної проблеми в Росії, то за даними компанії «Mercer Consulting», у 2002 р. серед фінансових директорів великих російських компаній, лише 16% мають достатньо інформації щодо ефективності вкладень у людські ресурси<sup>43</sup>.

Відсутність глибоко обґрунтованих і одностайно схвалених методів оцінювання віддачі від інвестицій у персонал пояснюється відносною новизною проблематики та відсутністю достатнього арсеналу кількісних вимірників та інформаційного забезпечення. **Проблеми оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу можна звести до таких пунктів:**

- труднощі встановлення причинно-наслідкового зв'язку зміни знань працівників зі зміною результатів їхньої діяльності;
- проблематичність виявлення закономірності перетворення отриманих знань на необхідні навички роботи через індивідуалізований характер такого процесу та наявність відповідної мотивації;
- труднощі конкретизації (опису) виробничої чи управлінської проблеми і добору відповідного виду навчання;
- відсутність у багатьох випадках адекватних кількісних вимірників результатів роботи (особливо щодо ряду категорій управлінського персоналу – юристів, аналітиків, бухгалтерів та ін.);
- обмеженість кількісних методів оцінювання, що обумовлює необхідність використання при оцінюванні результатів навчання показників у балах за напрямками «реакція слухачів», «отримані знання», «подальша поведінка» ;
- складність ідентифікації та виокремлення впливу витрат на навчання у загальній системі чинників, які визначають кінцевий результат (наприклад, зміна кон'юнктури ринку, модернізація робочих місць, нові норми ергономіки тощо).

Так, методика оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу Дж. Філліпса<sup>44</sup>, вирізняючись простотою підходу, передбачає розрахунок грошового еквіваленту ефекту від навчання (як правило, використовуються показники, які характеризують продуктивність, якість, затрати часу, наприклад, вартість помилки бухгалтера – сума штрафів і пені, нарахованих за некоректне здійснення бухгалтерського обліку, до і після проведення навчання). Розрахунок показника «повернення на інвестиції» здійснюється за згаданою вище методикою розрахунку показника рентабельності інвестицій в персонал (ROI).

---

<sup>43</sup> Как оценивать инвестиции в персонал // Финансовый директор. – 2004. – № 6 // [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_2585/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2585/).

<sup>44</sup> Там само.

### **Модуль 3. Врахування наростаючої значущості соціально-психологічних аспектів управління персоналом.**

**Персонал, на відміну від інших ресурсів організації, має складну систему характеристик і якостей, серед яких переважають соціально-психологічні.** Управлінська практика засвідчує, що прогнозування реакції персоналу на майбутні зміни в організації можливе з високим рівнем невизначеності, тому персонал вважається доволі ненадійним елементом прогнозування і планування. Крім того, при виробленні варіантів розвитку підприємства, у т. ч. й стратегії конкуренції, часто виникає конкуренція мети і завдань, яка обумовлюється конфліктністю критеріїв економічної та соціальної ефективності, поточної і перспективної прибутковості. У такій ситуації визначення оптимального варіанта розвитку потребує додаткових зусиль.

Сучасна західна, а останнім часом і вітчизняна теорія та практика менеджменту стрімко розвиваються у напрямку дедалі тіснішого **зв'язку з психологією та соціологією.** У розвинутих країнах теоретичні проблеми та прикладні аспекти поведінкової школи менеджменту є найбільш актуальними, і ніяка інша з відомих сьогодні шкіл менеджменту не має більш вагомих, значних та багаточисельних досліджень і позитивних результатів. Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що згадана тенденція буде зберігатися тривалий період часу, а **зростаючий зв'язок з психологією і соціологією можна розглядати як особливість мотивації персоналу** на цьому етапі розвитку теорії та практики менеджменту.

Однак, незважаючи на актуальність саме цих досліджень у передових країнах світу, сучасні вітчизняні підприємства змушені вирішувати переважно нагальні, поточні питання, а стратегічні питання мотивації, соціально-психологічні аспекти управління через значну кількість об'єктивних та суб'єктивних причин відсуваються на другий план. Вітчизняні підприємства змушені одночасно вирішувати і традиційні (як правило, виробничі) питання, пов'язані з можливостями удосконалення системи винагород та впливу на персонал (проектування та модернізація робочих місць, удосконалення організації робочих місць, раціоналізація трудового процесу), і порівняно нові, пов'язані з соціально-психологічними аспектами менеджменту.

Поведінка людини завжди мотивована, і ефективна діяльність персоналу підприємства залежить від впровадження та функціонування «працездатної», надійної, адаптованої до умов роботи конкретного підприємства мотиваційної системи (за деякими визначеннями – мотиваційного середовища, мотиваційного поля). Однак в умовах розвитку ринкових відносин в Україні мотивувати персонал традиційними мето-

дами практично неможливо, а тим більше акцентувати його увагу на стратегічних завданнях управління конкурентоспроможністю підприємств і створення для цього інноваційної основи. Теорія і практика пропонує багато підходів до побудови мотиваційних систем, однак у кожній конкретній управлінській ситуації перед керівництвом стоїть завдання розробити оригінальну систему винагород, орієнтовану на пріоритет стратегічних завдань та врахування суб'єктивного фактора.

**Ефективність мотивації залежить від уміння керувати вибором поведінки всього персоналу підприємства, а також окремих працівників.** Відправним пунктом при побудові мотиваційної системи є оцінювання рівня знань і аналіз здібностей конкретних працівників, а також відповідність їхніх знань, навичок і здібностей стратегічним завданням підприємства (кадровий аудит). При усій важливості і масштабності цього завдання вирішити його можна практично безпомилково, володіючи як традиційними (аналіз анкет і документів про освіту, тестування, випробування), так і оригінальними методами оцінювання персоналу (тести за профілем вимог). Однак повна, надійна і достатня інформація про знання, навички та здібності персоналу характеризує лише його потенціал (те, що може виконувати працівник при всіх задовільних для нього умовах побудови і функціонування системи винагород). Тому другою і, безумовно, більш складнішою проблемою є побудова такої мотиваційної системи, яка б стимулювала продуктивну працю і сприяла розвитку персоналу, що можливо здійснити на основі виявлення потреб і мотивів поведінки конкретних працівників. Рівень вирішення саме цієї проблеми визначає кінцеві результати діяльності організації. В такій ситуації практично неможливо відшукати традиційний метод, який давав би високий результат у різних ситуаціях. Справді, в кожному конкретному випадку працівник має вибір: працювати більш або менш напружено, більш або менш інтенсивно. Це залежить від індивідуальної оцінки працівником ефективності системи винагород і прогнозування її змін у майбутньому.

Отже, **прогноз подальшої поведінки конкретного працівника залежить не тільки від діяльності керівництва щодо побудови системи винагород і структури доходів, а й від суб'єктивного оцінювання цієї системи кожним працівником відносно себе та інших. Продуктивна, активна діяльність персоналу (окремого працівника) визначається уявною залежністю затрат і результатів праці, результатів праці і винагород, індивідуальної оцінки справедливості винагород (оплати праці, надбавок, системи участі в прибутках, соціальних виплат тощо).**

#### **Модуль 4. Урахування міжкультурних аспектів управління.**

Наростаюча залежність успішної діяльності підприємства від кількісно-якісних характеристик персоналу породжує ще одну управлінську проблему – узгодження ідей стратегічного менеджменту не лише з традиційними проблемами менеджменту персоналу, а й з актуальними питаннями міжкультурного менеджменту в умовах активного розвитку процесів глобалізації. Це потребує додаткових знань проблематики міжнародної економіки, демографії, розташування підрозділів компаній, політики держави стосовно меншин, цінностей суспільства та його окремих груп, освітнього рівня, стану сфери охорони здоров'я, доходів і рівня зайнятості населення. Для європейської моделі менеджменту проблеми управління культурними відмінностями є традиційними, вони виникають не лише на зарубіжних, а й на внутрішніх ринках, особливо останнім часом. Це пов'язується, перш за все, з діяльністю транснаціональних компаній, де питання взаємозв'язку управління персоналом і міжкультурного менеджменту набирають щораз більшої ваги залежно від їхньої стратегічної спрямованості.

**Відправною точкою дослідження цих процесів має стати концепція про зміну природи підприємства і управління ним.** У сучасних умовах відбуваються швидкі процеси трансформації самої організації як об'єкта управління (процеси децентралізації організацій, зростання масштабів і кількості підприємств, що оперують нематеріальними активами, формування віртуальних груп, розвиток «гнучких пірамід» управління з можливою подальшою відмовою від них, формування глобальних організацій тощо). Деякі дослідники підкреслюють, що глобальні організації «об'єднують глобальних споживачів, використовують можливості для виробництва унікальних продуктів і послуг у всьому світі. Найскладніші споживачі можуть бути в одній країні, швидко зростаючі ринки – в другій, ресурси – у третій, постачальники – у четвертій, а партнери по альянсах – у п'ятій, шостій, сьомій»<sup>45</sup>. Крім цього, процеси інтернаціоналізації і глобалізації бізнесу призводять до зміни географічних масштабів управління, суттєвого зростання впливу ТНК з властивим їм менеджментом на політичне життя багатьох країн, регіонів, оскільки вони є потужнішими від економічного потенціалу багатьох держав.

Як підсумок про взаємозв'язок і взаємовплив стратегічного менеджменту, управління персоналом і міжкультурного менеджменту, наведемо висновки Ешрідського центру менеджменту про необхідність підготовки «гнучких» менеджерів, які повинні володіти<sup>46</sup>:

<sup>45</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 165.

<sup>46</sup> Там само, с. 615.

- необхідними знаннями і здатністю орієнтуватися в економічному, соціальному і політичному середовищі;
- здібностями до управління у зовнішньому середовищі, що змінюється; здатністю до управління складними організаційними структурами;
- ініціативністю, вмінням спонукати підлеглих до інновацій;
- навичками управління з використанням дедалі складніших інформаційних систем;
- вмінням управляти людьми, які керуються різними цінностями і очікуваннями, що змінюються.

### **Модуль 5. Поєднання стратегічного і функціонального підходів в управлінні персоналом.**

Усвідомлення стратегічного значення персоналу у створенні перспективних конкурентних переваг потребує на рівні підприємства підпорядкування керівника служби управління персоналом (директора персоналу) безпосередньо першому керівникові. Такий підхід забезпечить належність дирекції персоналу (разом з керівниками фінансової та маркетингової служб, технічного і виробничого директорів) до стратегічного рівня організації і на основі цього її причетність до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням місця і ролі персоналу у вирішенні його стратегічних завдань. З іншого боку, розподіл управлінської праці з функціональної точки зору має передбачати підпорядкування усіх функцій, підфункцій, видів робіт з управління людськими ресурсами директорові персоналу і усунення їхнього розпорощення між багатьма функціональними підрозділами (заступник директора з економічних питань, начальник відділу кадрів, головний інженер, заступник директора з соціальних питань). Такий інтегрований підхід забезпечить комплексність вирішення завдань ефективного управління персоналом і створить принципово нові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. Результати дослідження, проведені компанією «Pricewaterhouse Coopers (PwC)» у 2007 р., за інформацією 48 компаній, які оцінювалися за 150 показниками, дали змогу виявити тенденцію до залежності продуктивності працівників і ефективності вкладень у персонал від ролі і місця керівника підрозділу з управління персоналом в організаційній структурі компанії. Так, у компаніях, де керівник підрозділу з управління персоналом підпорядковується безпосередньо генеральному директорові, віддача від інвестицій в персонал і виручка у розрахунку на одного працівника є вищою, ніж в інших компаніях<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Афанасьева Т. Россия обогнала Европу по качеству эффективности управления персоналом // "Российская Бизнес-газета" №642 от 26 февраля 2008 г. / <http://www.rg.ru/2008/02/26/personal.html>.



Забезпечення пріоритетного розвитку персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає перегляд змістового наповнення функціонального забезпечення управління ним, а саме:

- **розробку і впровадження в управлінську практику систем маркетингу персоналу і налагодження моніторингу ринку робочої сили, а також проведення кадрового аудиту** з метою виявлення дефіцитності професій, рівня доходів на підприємствах, що реально або потенційно конкурують за певні категорії працівників, а також налагодження постійних зв'язків із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство персоналом. В наукових джерелах проблема маркетингу персоналу розглядається у широкому і вузькому розумінні. Широке розуміння такої сфери маркетингу передбачає розгляд персоналу як клієнттури організації, для якої гарантується виконання взятих адміністрацією зобов'язань на основі принципів соціального партнерства, створюються належні умови праці, формуються гнучкі системи винагород, забезпечуються соціальні виплати і, в кінцевому результаті, підвищується якість життя. Такий підхід повністю узгоджується з перспективами розвитку систем управління у напрямі досягнення не тільки економічних цілей, а й гармонійного вирішення соціальних, екологічних проблем і забезпечення на основі цього економічної і соціальної стабільності;
- **впровадження нових методичних підходів до формування системи оцінювання персоналу (у тому числі його потенціалу)** на основі гласності, використання об'єктивних і доступних критеріїв оцінювання, врахування конкурентоспроможності працівника на ринку робочої сили з метою створення надійної інформаційної бази для створення системи винагород і забезпечення сприятливого психологічного клімату;
- **розвиток і удосконалення систем винагород з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, а також утримання цінних кадрів** з метою орієнтації персоналу на реалізацію стратегічних завдань та відповідності її організаційній культурі. Гнучкість і різноманітність оплати праці в системі інноваційного управління персоналом вітчизняних підприємств мають пов'язуватися з використанням варіантів систем змінної зарплати, розвитком системи гнучких пільг, оплати за знання та компетенцію, впровадженням в управлінську практику групових форм заробітної платні та збільшенням їхньої частки в доходах працівників. Ці та інші тенденції розвитку системи винагород дають змогу реалізувати принципи диференціації та індивідуалізації доходів працівників і таким чином пев-

ною мірою реалізувати інноваційний підхід до формування менеджменту персоналу сучасного підприємства;

- **формування системи неперервної випереджальної підготовки персоналу** на основі удосконалення системи прогнозних оцінок, виявлення перспективної привабливості окремих сфер бізнесу та нових центрів прибутковості, можливостей диверсифікації та формування надійної системи планування діяльності підприємства з метою створення чітко налагодженої системи забезпечення виробництва персоналом відповідної кількості і якості. Проблема розвитку персоналу тісно пов'язана з тенденцією посилення конкуренції за найцінніші кадри;
- **створення і реалізація комплексної системи управління (передусім – планування) кар'єри** з метою формування необхідних штатів працівників, створення умов для самовираження і самореалізації працівників, а також поєднання ділової і внутрішньоорганізаційної кар'єри, що повністю відповідає обґрунтованому в підрозділі 5.5 підходу до формування креативної мережі. Кар'єру найчастіше розуміють як суб'єктивно усвідомлені власні уявлення працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею<sup>48</sup>. Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що управління (у т. ч. й планування) кар'єри розглядається переважною більшістю керівників як другорядне питання, або таке, що вирішується за ситуацією, а за суттю – стихійно. Це призводить до того, що персонал не знає перспектив свого зростання або пов'язує їх з власними (найчастіше суб'єктивними) критеріями. Однак передова управлінська практика переконує, що персонал підприємства повинен знати систему формування критеріїв службового зростання, а керівництво – запроваджувати системи обґрунтованого оцінювання потенціалу кар'єри кожного працівника. Це дасть змогу, у кінцевому підсумку, поєднати воєдино професійну та внутрішньоорганізаційну кар'єри цінних для підприємства фахівців, попередити конфліктні ситуації, скоротити нереалістичні очікування окремих працівників тощо;
- **розробку та впровадження систем соціально-психологічної діагностики, професійної, соціальної та психологічної адаптації персоналу** з метою аналізу і регулювання відносин керівництва, групових взаємин та стабілізації психологічного клімату на підприємстві;

---

<sup>48</sup> Менеджмент організації: Уч. пос. / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин., Р. З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 1995. – С. 399.

- **узгодження проблем управління рухом персоналу з системою забезпечення соціальних гарантій зайнятості.** Стабільність трудових ресурсів не самоціль, оскільки динаміка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (економічна ситуація в регіоні, поява нових підприємств, демографічний рух, поява нових технологій, фактори особистості) висувають ряд об'єктивних причин, що зумовлюють необхідність формування науково обґрунтованої системи управління рухом персоналу на основі стратегічних пріоритетів діяльності. З іншого боку, сучасна система управління персоналом повинна передбачати ряд соціальних гарантій шляхом створення нових робочих місць, надання пільг і компенсацій з метою зменшення соціальних збитків в умовах реструктуризації та ліквідації підприємств, високого рівня безробіття тощо;
- **комплектування служб управління персоналом кваліфікованими працівниками,** що мають відповідну базову освіту, з метою реалізації сучасних підходів до управління персоналом у кадровій політиці підприємств.

Ефективність реалізації запропонованої моделі інноваційного управління персоналом пов'язується з одночасним комплексним вирішенням таких питань:

- формування латентних конкурентних переваг за рахунок пріоритетного інвестування в персонал;
- виявлення і оцінювання вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності (у т. ч. і його клієнтської компоненти), який створюється на основі розвитку персоналу;
- формування дієвих механізмів реалізації принципів і вимог Міжнародного стандарту «Investors in People»;
- формування альтернатив в межах окреслених інвестицій в персонал і вибір адекватної для конкретного підприємства схеми інвестування, а також вироблення методів оцінювання повернення реальних і проектних інвестицій у персонал (ROI);
- створення дієвих і багаторівневих систем мотивації інноваційної активності персоналу, збагачення соціальних пакетів;
- розроблення дієвих програм навчання персоналу на основі внутрішнього консалтингу та зовнішнього бізнес-навчання;
- розроблення механізму реінжинірингу людських ресурсів, аутсорсингу, використання гнучкої робочої сили, формування стратегій управління персоналом при здійсненні стратегічних поворотів (злиття, купівля підприємства, перепрофілювання та ін.);

- формування і впровадження кодексів корпоративної честі («честь мундира») та корпоративної етики (як синоніми використовуються «кодекс корпоративної поведінки», «кодекс корпоративної культури», «офісний збірник» тощо).
- формування механізму захисту інвестицій у персонал як засобу підвищення дохідності від таких інвестицій.

### **6.3. Управління гнучкістю підприємства як економічною системою**

Управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах потребує особливої уваги до проблеми його гнучкості. У цьому контексті відомий американський фахівець з проблем менеджменту Г. Мінцберг окреслює дискусійне питання: що саме забезпечується стратегією: гнучкість чи стабільність? З цього приводу він вказує: «В основі будь-якої стратегії лежить фундаментальна дилема – необхідність примирити два різнорідних начала: стабільність і змінюваність. З одного боку, досягнення максимального ефекту передбачає концентрацію зусиль, а з іншого – необхідну адаптацію до умов, що змінюються»<sup>49</sup>. Прагнучи до стабільності, підприємство пророкує для себе застій і стагнацію, а надмірне прагнення до постійної адаптації виводить його зі стану рівноваги. Тому потрібен баланс тенденцій і забезпечення підприємству динамічної рівноваги на основі взаємодії адаптивних та підтримуючих механізмів. Г. Мінцберг зазначає, що у такому конфлікті почергово звертаються до кожної зі сторін: на зміну стабільності приходять час змін, і стратегії повинні постійно змінюватися, однак суттєві зміни стратегій, як показують дослідження, відбуваються доволі рідко<sup>50</sup>. Отже, формування конкурентних переваг на засадах інноваційності має здійснюватися за різних умов стратегічного процесу, поєднуючи і проривні, і поступові управлінські інновації.

Відомий американський фахівець з проблем менеджменту Р. Шонбергер, беручи до уваги досвід найкращих компаній світу, сформулював критерії оцінювання цілей корпоративного рівня. Серед чотирьох критеріїв – гнучкість, а іншими визначено витрати споживача, виграш часу, якість продукції<sup>51</sup>. Такий набір критеріїв цілком логічно поєднується зі сформульованими у підрозділі 5.4 вимогами до концеп-

<sup>49</sup> Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 155.

<sup>50</sup> Там само, с. 156.

<sup>51</sup> Schonberger Richard J. World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applies, New-York: Free Press, 1986. – P. 205.

ції управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах. Поряд з тим проблему управління гнучкістю підприємства недостатньо досліджено в економічній літературі. Різні тлумачення цієї категорії характеризують окремі аспекти гнучкості, однак відображають, як правило, технічний і технологічний підходи до вирішення проблеми (гнучкість за номенклатурою, структурна гнучкість та ін.).

Відповідно до сформованої у розділі 5 концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, його **гнучкість є одним з вирішальних критеріїв якості управління за умови наростання турбулентності конкурентного оточення і чинником досягнення успіху в конкурентній боротьбі, особливо у боротьбі за інтелектуальне лідерство, де чинник часу є визначальним.**

Узагальнення теоретичних і методичних розробок, що ставлять за мету забезпечити гнучкість підприємства, дають змогу встановити різний рівень охоплення і структурування проблеми гнучкості залежно від домінуючої управлінської парадигми. Ретроспективний аналіз наукових розвідок у цій сфері показав такі ознаки розвитку систем управління гнучкістю суб'єктів господарювання в Україні:

**I етап. Управління гнучкістю виробничої системи** (80–90-і рр. ХХ ст.).

Проведений аналіз наукових джерел щодо вирішення проблеми гнучкості у цей період підтверджує відсутність дослідження сутності гнучкості підприємства як економічної системи. Це пояснюється існуванням управлінської парадигми, для якої цінними біли дослідження у сфері технічного розвитку виробництва, виробничого потенціалу, виробничих потужностей та їхньої узгодженості, гнучких виробничих систем та ін.

Загальні вимоги до гнучкості серійного виробництва в колишньому СРСР було сформульовано ще у 70-і рр. ХХ ст., і вони увійшли до складу завдань підвищення техніко-організаційного рівня виробництва на основі впроваджуваних у ті роки державних стандартів на Єдину систему технологічної підготовки виробництва (ЄСТПВ). Для механізму управління суб'єктами господарювання того часу характерною була відсутність повноцінного стратегічного менеджменту через його незатребуваність. Жорстка централізація управління потребувала гнучкості підприємств як виробничих систем, здатних оперативно реагувати на можливі зміни планових завдань, визначених без їхньої участі. На цьому етапі розвитку теорії і практики управління гнучкістю пріоритетами управління були нарощування обсягів виробництва за критеріями скорочення часу на переобладнання поточкових ліній, встановлення нового технологічного обладнання, забезпечення узгодженості виробничих потужностей та ін. Серед відомих наукових праць цього періоду доці-

льно виділити дослідження В. Н. Васильєва, В. П. Заніна, Г. І. Кабанова, А. Н. Колосова, В. Г. Логашева, Т. Г. Садовської<sup>52</sup>, а виявлення їхніх спільних рис дає змогу констатувати **реалізацію технократичного підходу до управління гнучкістю підприємства з орієнтацією на внутрішньовиробничу оптимізацію й узгодження потужностей**.

За такого підходу для оцінювання гнучкості підприємств достатніми вважалися показники технічного, організаційного, економічного блоків, або ж їх часткові випадки: організаційно-технічний, техніко-економічний, техніко-організаційний, організаційно-економічний рівні виробництва. В інших випадках для цієї мети використовувалися показники науково-технічного рівня, рівня технічного озброєння праці і виробництва, стану і розвитку технічної бази підприємства<sup>53</sup>. Однак якими б обширними не були блоки зазначених показників, вони можуть дати лише часткову відповідь на запитання про гнучкість підприємства (як виробничої системи), та й то лише за умови включення до них показників, що характеризують здатність виробничого потенціалу реагувати на зміни обсягів збуту (з урахуванням життєвого циклу галузі, підприємства, продукції) чи вихідних параметрів сировини, абсорбувати запозичені інновації, а також здатність до саморозвитку.

При технократичному підході до оцінювання гнучкості підприємства значної уваги приділяють показникам нарощування фондоозброєності праці як важливій запоруці забезпечення його гнучкості, а також поєднання проблеми гнучкості з нарощуванням і ефективністю використання виробничих потужностей. Однак такий підхід з упевненістю можна розглядати як такий, що не відповідає запитам сьогодення.

Проблемою залишається й пошук механізму оцінювання гнучкості підприємства: однозначної відповіді на користь використання інтегрованого показника чи певного їхнього набору не існує. З іншого боку, використання відносних показників гнучкості також наштовхується на ряд проблем, пов'язаних з труднощами їхньої формалізації і достатнього інформаційного забезпечення, особливо стосовно зовнішніх чинників впливу.

Так, В. П. Занін, Г. І. Кабанов, В. Г. Логашев розглядають питання проектування й експлуатації гнучких виробничих систем (ГВС) з позицій оптимізації структури підприємства загалом і окремих інтегрованих

---

<sup>52</sup> Занін В. П., Кабанов Г. І., Логашев В. Г. Гибкая производственная система: от проекта до эксплуатации. – Л.: Лениздат, 1989. – 110 с.; Колосов А. Н. Организация и экономика гибкого автоматизированного производства: Уч. пос. – К.: Выща школа, 1991. – 167 с.; Васильев В. Н., Садовская Т. Г. Организационно-экономические основы гибкого производства. – М.: Высшая школа, 1988. – 272 с.

<sup>53</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 11.

промислових комплексів (як правило, на рівні виробничих дільниць), а також елементної бази технологічного оснащення, організації служби ГВС та ін<sup>54</sup>.

А. М. Колосов зазначає, що гнучке автоматизоване виробництво необхідно розуміти як виготовлення продукції на основі «безлюдної» технології при повній координації діяльності усіх виробничих компонентів (технологічного обладнання, складських і транспортних систем, дільниць комплектування) за допомогою єдиної багаторівневої системи управління, що забезпечує зміну програми їхнього функціонування і таким чином швидко перебудову технології виготовлення при зміні об'єктів виробництва<sup>55</sup>. Далі автор зазначає, що гнучкість автоматизованого виробництва необхідно розуміти як здатність переходу до випуску нової продукції при відносно незначних витратах часу, матеріальних, трудових та інших ресурсів<sup>56</sup>.

Взагалі, на рубежі 90-х рр. ХХ ст. ГВС розуміли як сукупність у різних поєднаннях обладнання з числовим програмним управлінням, роботизованих технологічних комплексів, гнучких виробничих модулів, окремих одиниць технологічного обладнання і систем забезпечення їхнього функціонування в автоматичному режимі протягом заданого інтервалу часу, яка здатна до автоматизованого переналагодження при виробництві продукції довільної номенклатури у визначених межах значень їхніх характеристик<sup>57</sup>.

При цьому найважливішими завданнями, що потребували вирішення, були:

- автоматизація усіх стадій освоєння і виробництва нових виробів та формування інтегрованих виробничих комплексів (в окремих випадках – з виходом на регіональні ГВС за умови забезпечення ефективної спеціалізації);
- зростання продуктивності й ефективності виробництва, підвищення технологічності конструкції виробів (за умови забезпечення конкурентоспроможності продукції і відповідності витрат наявним можливостям);
- забезпечення технологічної однорідності конструкцій виробів для ефективного поєднання варіантів багатноменклатурного і спеціалізованого виробництва.

<sup>54</sup> Занин В. П., Кабанов Г. И., Логашев В. Г. Гибкая производственная система: от проекта до эксплуатации. – Л.: Лениздат, 1989. – 110 с.

<sup>55</sup> Колосов А. Н. Организация и экономика гибкого автоматизированного производства: Уч. Пос. – К.: Выща школа, 1991. – С. 4.

<sup>56</sup> Там само, с. 10.

<sup>57</sup> ГОСТ 26228-90. Системы производственные гибкие. Термины и определения, номенклатура показателей (Группа Г00) / <http://www.guar.ru>

Як критерії оцінювання гнучкості ГВС найчастіше використовувалися значення показників: універсальності (здатності системи обробляти різні деталі у різних кількостях без будь-якої модифікації); повторюваності (здатності системи багатократно повертатися до виконання раніше виконуваних робіт); пристосовуваності (здатності системи переналагоджуватися на виробництво нової продукції через введення змін ззовні або самоналаштування); стабільності (здатності системи долати труднощі, що виникають в оточенні – відхилення термінів поставок, необхідність заміни інструменту тощо).

***Вирішення таких завдань забезпечення гнучкості покладалося на спеціалізовані служби ГВС, які за своїм статусом були орієнтовані на операційний рівень менеджменту і могли впливати на гнучкість підприємства як економічної системи лише з позицій рівня стратегічної значущості операційної функції у забезпеченні управлінського успіху.***

Отже, дослідження ретроспектив управління гнучкістю дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Найчастіше гнучкість асоціювали з ефективністю автоматизованого виробництва, що при нинішній управлінській парадигмі можна вважати обмеженим підходом, однак необхідним на середньому і нижчому рівнях менеджменту, до сфери компетенції яких входять питання реінжинірингу виробництва.

2. Сьогодні реалізація технократичного підходу не може забезпечити проблему гнучкості підприємства як відкритої економічної системи, оскільки він (підхід) орієнтований на внутрішнє середовище менеджменту підприємства і не дає відповіді на основне питання управління гнучкістю – за допомогою яких управлінських підходів і технологій отримати успіх у конкурентній боротьбі за споживача.

***II етап. Управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою на основі поєднання виробничого і фінансового планування (до кінця XX ст.).***

За умов формування ринкового середовища підприємство, виходячи з нової управлінської парадигми, переорієнтовується з управлінського раціоналізму<sup>58</sup> як пріоритетного виду управлінської діяльності на поєднання системного і ситуаційного підходів, при цьому зважаючи, що передумова успіху знаходиться не у внутрішньому, а в зовнішньому середовищі його діяльності.

---

<sup>58</sup> Управлінський раціоналізм передбачає, що успіх підприємства визначається, перш за все, раціональною організацією виробництва, скороченням витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці, скорочення собівартості продукції, ефективного використання ресурсів.



Досліджуваний етап управління гнучкістю підприємства як відкритої економічної системи висуває в число пріоритетних напрямків дослідження питання фінансового та інвестиційного менеджменту поряд з традиційними питаннями операційного управління, які не втрачають своєї значущості, а потребують одночасного, комплексного розгляду з названими вище сферами управлінської діяльності. Дослідженню цих актуальних питань гнучкості присвятили свої праці В. І. Авдеєнко, І. Ансофф, Є. П. Голубков, А. П. Градов, К. Макконнелл, Ч. Макміллан, В. М. Самочкін та інші відомі зарубіжні і вітчизняні науковці.

За відсутності однозначних трактувань гнучкого підприємства як відкритої економічної системи В. М. Самочкін зазначає, що перспективне планування в теорії гнучкого розвитку підприємства є видом економічної діяльності щодо розробки довготермінових рішень (плани, прогнози, проекти), що передбачають визначення цілей і стратегій стану і поведінки підприємств, виконання яких забезпечує зниження ризиків у діяльності підприємств і забезпечує у довготривалій перспективі необхідні зміни, що відповідають умовам зовнішнього середовища<sup>59</sup>. При цьому модель гнучкого розвитку підприємства передбачає реалізацію таких етапів економічних досліджень:

1. Дослідження зовнішнього середовища через сканування, моніторинг і прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища. Основною метою такого дослідження є виявлення позитивних і негативних впливів середовища на майбутню діяльність підприємства, а також усвідомлення значущості оціненого стану середовища для підприємства.

2. Аналіз гнучкого стану підприємства. Передбачається визначення ступеня розвитку підприємства в межах одного циклу, а також гнучкості та ступеня гнучкості в поточних умовах. Аналіз дає змогу визначити нормативні (середні) і фактичні значення показників моделі гнучкості, визначити сильні і слабкі сторони залежно від основних станів – гнучкий розвиток, фінансове благополуччя, беззбитковість, загроза банкрутства – і виробити заходи у розрізі основних показників, які створять умови для стабілізації ситуації у поточному періоді й у перспективі.

3. Вибір стратегічних позицій, математичний опис фаз життєвого циклу, визначення секторів гнучкого планування (СГП), що мають спільні тенденції у системі трьох координат – груп і найменувань товарів, факторів що впливають на загальний час життєвих циклів виробів. Таке дослідження має дати відповіді на запитання: яким має бути набір СГП на тривалу перспективу і які СГП доцільно збільшувати чи зменшувати; якими є взаємозв'язки і схожість між СГП; в який спосіб можна

---

<sup>59</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 216.

з мінімальним ризиком і витратами переходити з одного СГП на інший; які заходи доцільно реалізувати для використання нових технологій у СГП, що зростають. Розглядаючи цей етап економічних досліджень, доцільно звернути увагу на можливості його суттєвого збагачення на основі використання сучасних управлінських інновацій з урахуванням ситуаційного підходу.

4. Управління стратегічними завданнями, сильні і слабкі сигнали. Стратегічні завдання трактуються як майбутні події в межах підприємства або за його межами, які можуть суттєво вплинути на його здатність досягати своєї мети. Кінцевою метою цього етапу є визначення впливу сильних і слабких сигналів відповідно до стратегічних завдань підприємства у розрізі СГП.

5. Стратегічна реакція і відповідність системи господарювання умовам нестабільності. При цьому пропонується використовувати такі чинники відповідності: економічних показників, активів підприємства, технології і конкуренції, життєвих циклів виробів. Аналіз чинників гнучкості дає змогу визначити кількісний стан системи, її готовність до роботи в умовах можливої нестабільності та з найменшим ступенем ризику забезпечувати зміну внутрішньої системи, що відповідає нестабільності зовнішньої системи.

6. Виконання функцій аналізу і перспективного планування за моделлю гнучкого розвитку підприємства<sup>60</sup>.

Аналіз основних позицій зазначеного підходу дає змогу констатувати значний прогрес у побудові і реалізації систем управління підприємствами, які б відповідали стратегічній спрямованості з урахуванням інноваційної складової, що передбачило зміни поглядів на управління гнучкістю підприємством, визначивши пріоритетними об'єктами впливу фінансові та інвестиційні ресурси у поєднанні з виробничими можливостями (компетенціями) підприємства.

**III етап. Управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою із суттєвим збагаченням компетенції менеджменту і навичками використання новітнього управлінського інструментарію.** Експерти Бостонської консалтингової групи зазначають: «Сучасною інновацією є конкуренція на основі часу. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від конкурентних витрат і якості до конкурентних витрат, якості і своєчасного реагування»<sup>61</sup>. У цьому контексті варто виокремлювати гармонізацію виробничого, фінансового та інвестиційного планування

<sup>60</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 216 – 224.

<sup>61</sup> Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 46.

в системі управління гнучкістю підприємства. На цьому етапі новим важливим пластом управління гнучкістю підприємства є створення гнучкої інформаційної підтримки бізнесу в умовах постійних змін.

Подальший розвиток теорії і практики управління (особливо в розвинутих країнах) логічно передбачав охоплення сферою стратегічного менеджменту питань щодо прийняття рішень про інвестиції, передусім – проблеми реінвестування, за умови турбулентності і невизначеності середовища та формування певних обмежень і критеріїв. За такої ситуації **реальний внесок до побудови дієвих управлінських технологій управління гнучкістю можуть забезпечити новітні підходи до інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємства, а також комплекс фінансових інновацій, які створюють додаткові можливості обґрунтування послідовності інвестицій, прогнозувати наслідки припинення чи відкладання (відстрочування) проектів, доцільності варіювання обсягів виробництва та їх технологічного забезпечення, використання модульного виробництва тощо.** А.-В. Шеєр підкреслює: «...Гнучкість визначається не існуванням набору правил на всі випадки життя, а наявністю інструментарію, який допомагає вирішити будь-яку проблему»<sup>62</sup>.

Розрізняють тактичну і стратегічну гнучкість підприємства. Традиційною характеристикою тактичної гнучкості є, як правило, обсяг зусиль і засобів, необхідних для переходу з виробництва одного виду виробів на інший відповідно до поточної виробничої програми; стратегічна гнучкість найчастіше характеризується повним обсягом заходів, необхідних для переведення виробництва на випуск нової продукції при зміні виробничої програми і тими кількісними та якісними змінами виробничих потужностей, які для цього необхідні<sup>63</sup>.

Розвиваючи погляди В. Н. Васильєва і Т. Г. Садовської<sup>64</sup> щодо поділу критеріїв оцінювання гнучкості на чотири групи (I – жорстка технологія виробництва, при якій технологічне обладнання призначене для виготовлення однієї деталі; II – технологія з можливостями переналагоджування виробництва, при якому обладнання із заміною його окремих компонентів чи зміни компонування може використовуватися для виготовлення нового виробу або чітко фіксованої групи виробів; III – переналагоджувані технологічні процеси і відповідне обладнання, призначене для одночасного виробництва групи деталей; IV – гнучка технологія виробництва і обладнання, пристосовані для високого рівня

<sup>62</sup> Гибкость предприятия определяется используемым инструментарием // <http://www.pcweek.ru>

<sup>63</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 15.

<sup>64</sup> Васильев В. Н., Садовская Т. Г. Организационно-экономические основы гибкого производства. – М.: Высшая школа, 1988. – 272 с.

автоматизації) вважаємо за **доцільне сформуувати групу критеріїв управління мінливістю підприємства**, зважаючи на необхідність урахування виділеної у підрозділі 5.1 основної ознаки нинішнього підприємства – мінливості. Для цього кількісними вимірниками можуть слугувати, наприклад, час і рівень витрат на реалізацію креативних рішень шляхом створення нового сегменту ринку, виведення на ринок інноваційного продукту та ін. При цьому варто зважати на методологічну проблему узгодження і бачення супідрядності описаних рівнів гнучкості (мінливості), що потребує додаткових досліджень при виборі необхідного рівня мінливості.

Виходячи з пріоритетів управління гнучкістю підприємства, актуальність її оцінювання набирає дедалі більшого значення, однак аналіз численних методичних розробок демонструє відсутність єдиного підходу до її розрахунку. Фахівці пропонують кількісні і якісно-описові методи оцінювання, або ж їхні комбінації. Зокрема, пропонуються варіанти шкали гнучкості<sup>65</sup>, групи чинників, від яких залежить гнучкість тощо. На жаль, такі методи часто не піддаються достатній економічній інтерпретації і відзначаються високим рівнем складності.

В. М. Самочкін дає визначення гнучкості підприємства як його здатності отримувати необхідний результат, що дає змогу без докорінної зміни основних виробничих фондів освоїти за певний термін кількість виробів, які можуть бути затребувані ринком і, у свою чергу, дають змогу у майбутньому періоді отримати необхідний результат, що забезпечує виживання і розвиток підприємства<sup>66</sup>. При цьому пропонується оцінювати результат, необхідний для оновлення підприємства, і здатність до оновлення. Однак, зважаючи на прискорення морального зношування значної частини активів сучасних підприємств, доцільно переглянути таке трактування з урахуванням показника інноваційного ресурсу, запропонованого у підрозділі 2.2. Сформований підхід дає змогу гармонізувати збутовий, виробничий, трудовий, фінансовий та інвестиційний процеси як основні у забезпеченні сформульованої стратегії конкуренції.

Методичним інструментарієм управління гнучкістю підприємства як складною динамічною системою в межах концепції, яка передбачає узгодження (або пріоритет забезпечення) інтересів певних користувачів інформації про конкурентоспроможність, може слугувати **побудова компромісних планів**. Цей підхід дає змогу розв'язувати багатокритеріальні задачі й узгоджувати інтереси окремих користувачів інформації з позицій підприємства. Багатоцільовий характер полігармонійної сис-

<sup>65</sup> Васильев В. Н., Садовская Т. Г. Организационно-экономические основы гибкого производства. – М.: Высшая школа, 1988. – 272 с.

<sup>66</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – С. 19.

теми показників конкурентоспроможності реалізується на основі одночасного акцентування уваги на показниках частки ринку, рентабельності, вартості інноваційного ресурсу, необхідного рівня ліквідності та інших критеріях (див. табл. 6.1) за наперед визначених умов (вибір сценаріїв компромісу). **Метод побудови компромісних планів дає змогу управляти гнучкістю підприємства шляхом:**

- фіксування певного критерію на заданому рівні;
- мінімізації відносних відхилень значень критеріїв по всій їхній множині та деяких інших комбінаціях обставин.
- Перевагами такого методичного підходу є:
- можливість урахування інтересів багатьох зацікавлених сторін (користувачів інформації) про конкурентоспроможність підприємства;
- урахування при оцінюванні гнучкості підприємства пріоритету маркетингового підходу як такого, що враховує потребу ринку в продукції підприємства;
- орієнтацію на можливості фактичного інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства і його спроможність до реінвестування частки прибутку, достатнього для реалізації обраної стратегії конкуренції;
- можливість взаємної залежності і взаємного підсилення реалізації інвестиційних проектів підприємства та ін.

Управління гнучкістю підприємства як економічною системою неможливе без **використання багатого арсеналу фінансових інновацій**. Актуальність і доречність їхнього використання при управлінні гнучкістю підприємства обумовлюється, з одного боку, дерегулюванням, лібералізацією та глобалізацією фінансових ринків, а з іншого – необхідністю забезпечити стан відносної динамічної рівноваги підприємства у динамічному конкурентному середовищі. У даний час в Україні не нагромаджено значного досвіду застосування фінансових інновацій, хоча вони, як зазначає Г. М. Азаренкова, змінюють не тільки вартість і доступність окремих видів фінансування, а й впливають на рух грошових і товарних потоків, на портфельні стратегії учасників ринку<sup>67</sup>. О. Ідрісов у цьому ж контексті зазначає: «Компетенції у галузі фінансів також стають ключовими чинниками успіху. Наприклад, виробники інвестиційних товарів (машин, обладнання) не можуть розраховувати на успіх, якщо компанія не здатна запропонувати споживачам додаткові послуги з фінансування. З іншого боку, дедалі більше зростають вимоги до здатності компанії швидко й ефективно залучати капітал, щоб випереджувати конкурентів у реалізації нових можливостей і для своє-

<sup>67</sup> Азаренкова Г. М. Фінансові інновації: напрямки застосування та досвід впровадження // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. - № 2 (19). – С. 29.

часного попередження загроз. Усе це спонукає компанії посилювати свої компетенції в корпоративних фінансах і питаннях взаємодії з інвесторами і фінансовими інститутами»<sup>68</sup>.

Сучасна наукова і методична література пропонує достатній набір фінансових інструментів для ситуаційного використання в управлінні гнучкістю. Прикладом вдалого подання можливостей і переваг опціонів як фінансових інструментів управління гнучкістю, зокрема опціонів на відстрочування ухвалення проекту, є праця Дамодарана Асвата<sup>69</sup>.

Сучасне конкурентне середовище висуває нові вимоги до принципів побудови конкурентних переваг та управління ними, які повинні враховувати також особливості конкуренції у сфері управління персоналом, знаннями, креативністю, нематеріальними активами, у т. ч. патентами, стратегічними угодами, ноу-хау у сфері організації виробництва. Дж. Чампі і М. Хаммер підкреслюють, **що не товари, а процеси їхнього створення приносять підприємствам довгостроковий успіх**. У зв'язку з цим зусилля менеджменту мають зосереджуватися на управлінні не окремими функціями підприємства, а бізнес-процесами, що визначають сутність його діяльності. Сьогодні серед менеджерів усіх рівнів сформувалося розуміння, що основні резерви підвищення ефективності бізнесу знаходяться саме у сфері оптимізації бізнес-процесів<sup>70</sup>.

Аналіз останніх зарубіжних наукових розробок у сфері управління гнучкістю підприємств дозволив виявити широке використання терміна «agility»<sup>71</sup> як здатності професійно реагувати на непередбачувані події і ситуації та уникати при цьому хаосу за умови відсутності конкретних рекомендацій для ситуаційного набору обставин. **Прагнення досягти конкурентних переваг і забезпечити конкурентоспроможність підприємства через управління гнучкістю спонукає до побудови чисельних концепцій, що реалізуються засобами ІТ-технологій**. Для реалізації цієї мети створюються особливі моделі інфраструктури (Adaptive Enterprise), здатні підтримати функції інтелектуального управління, забезпечити його віртуалізацію.

Серед відомих на пострадянському просторі технологій такого типу можна виділити ARIS, яку було розроблено на рубежі 80-90-х рр. ХХ ст. як інструмент оперативного впливу на бізнес-процес на основі ІТ-інфраструктури. **ARIS – це методологія і засноване на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для структурованого опису, аналізу і подальшого вдосконалення бізнес-процесів підприємства і управління ним,**

<sup>68</sup> Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация // <http://www.naco.ru>

<sup>69</sup> Асват Дамодаран. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: Пер. с англ. — 2-е изд., исправл. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 1341 с.

<sup>70</sup> ARIS Collaborative Suite. Процессный подход к управлению / <http://www.ids-scheer.ru/aris/>.

<sup>71</sup> Рухомість, проворність, спритність.

**а також підготовки до впровадження складних інформаційних систем**<sup>72</sup>. За даними компанії «Gartner Group», програмні продукти ARIS займають лідерські позиції на світовому ринку в класі засобів моделювання й аналізу бізнес-процесів, і сьогодні вони використовуються майже в 6 тис. компаній, що розташовані у 70 країнах світу<sup>73</sup>. А.-В. Шеєр зазначає, що ARIS надає можливість створювати принципово нові бізнес-процеси і реагувати на зміни зовнішнього середовища, тим самим забезпечуючи компаніям необхідну гнучкість і мобільність, оскільки дає змогу не лише розробляти нові моделі, а й оптимізувати функціонуєчі. При цьому гнучкість визначається не існуванням набору правил на всі випадки життя, а наявністю інструментарію, здатного вирішити будь-яку проблему<sup>74</sup>. Зростання актуальності використання технологій ARIS обумовлюється потребами масової модифікації бізнес-процесів, у тому числі активізації процесів злиттів і поглинань, які є характерними для сучасного етапу ринкових перетворень.

Методологія ARIS ефективно може використовуватися в таких процесах<sup>75</sup>:

- підготовка і впровадження організаційних змін на підприємстві;
- розроблення стратегії розвитку бізнесу на основі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) і ключових показників результативності (Key Performance Indicators);
- аналіз і оптимізація бізнес-процесів;
- поопераційно-вартісний аналіз бізнес-процесів і управління витратами;
- управління операційними ризиками;
- впровадження систем управління якістю;
- впровадження стандартних інформаційних систем класу ERP;
- підготовка до сертифікації за ISO 9000:2000;
- редокументування впроваджених інформаційних систем;
- моніторинг функціонуючих бізнес-процесів;
- регламентування роботи.

Іншим прикладом вдалої побудови адаптивних структур, покликаних досягти гнучкості інформаційної підтримки бізнесу в умовах неперервних змін, є **реалізація концепції адаптивної структури «Hewlett-Packard»**. Вона передбачає формування спеціальної інфраструктури, до складу якої включено управлінське програмне забезпечення «HP OpenView», апаратне забезпечення, яке підтримує функції інтелек-

<sup>72</sup> ARIS Collaborative Suite. Процессный подход к управлению / <http://www.ids-scheer.ru/aris/>

<sup>73</sup> Гибкость предприятия определяется используемым инструментарием // <http://www.pcweek.ru/?ID=611946&4Print=1>.

<sup>74</sup> Там само.

<sup>75</sup> ARIS Collaborative Suite. Процессный подход к управлению / <http://www.ids-scheer.ru/aris/>.

туального управління і віртуалізації, а також послуги замовників, причому одним з удосконалень системи є додана функція «самолікування», завдяки якій система може самостійно прогнозувати і попереджувати збої. Концепція адаптивної структури «Hewlett-Packard» пропонує й нові послуги: оцінювання швидкості реагування підприємств на зміну цін, структури, появи нових продуктів на ринку<sup>76</sup>. Загалом же до пакету рішень «Hewlett-Packard» входять такі кроки: інтеграція підприємства; ІТ-консолідація; управління; віртуалізація; неперервність бізнесу; безпека; послуги on demand; керовані послуги; інтегрована підтримка; фінансування. Важливим аспектом реалізації описаної концепції є наявність таких опцій: динамічна оптимізація ресурсу (здатність ресурсу гнучко реагувати на зміну пріоритетності завдань і процесів при оптимальному використанні потужностей; автоматизоване та інтелектуальне управління; забезпечення безпеки на всіх рівнях інфраструктури, у тому числі самодіагностики й автоматичного виправлення помилок<sup>77</sup>.

Безумовно, реалізація таких підходів за умови стрімкого наростання вартості процесів реструктуризації бізнесу надає підприємствам конкурентні переваги і дає змогу діяти «на випередження». Фахівці зазначають, що реалізація згаданої концепції дозволяє оптимізувати інвестиції, вкладені у конкретні технології, обирати ефективні рішення, а до переваг такого адаптивного підприємства належать:

- оптимізація витрат через скорочення вартості управління інфраструктурою;
- здатність до солідаризації і на основі цього швидкого реагування на запити і нові можливості ринку;
- зменшення ризику, оскільки чітко структуроване середовище мінімізує вплив деструктивних чинників;
- високий рівень обслуговування.

Отже, запропонований методологічний підхід до управління гнучкістю підприємства як економічною системою є, власне, гібридом методів інвестиційного, фінансового і виробничого планування бізнес-процесу підприємства, у т. ч. фінансових інновацій, за умови реалізації багато-критеріального підходу, виходячи з різнобічних інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства. Цей підхід передбачає наявність умінь та мистецтва управління у використанні відомих управлінських технологій та вироблення на їхній основі нестандартних, оригінальних управлінських рішень при конкурентному наборі чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ та їхній взаємодії.

---

<sup>76</sup> Адаптивное предприятие: видение HP. Как добиться гибкости информационной поддержки бизнеса в условиях непрерывных изменений // <http://www.connect.ru>

<sup>77</sup> Там само.



## ВИСНОВКИ

Підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному конкурентному середовищі потребує дослідження гносеологічних коренів конкуренції, переосмислення нових явищ і процесів, що відбуваються в ринковому середовищі, а також систематизації нових проявів конкурентних відносин як трансформаційних реакцій на зміну природи та підприємства, і конкуренції. Особливої гостроти ця проблематика набирає за умови активізації міжнародного співробітництва України та її вступу до СОТ.

Основною проблемою дослідження сучасних аспектів відносин конкуренції в монографії означено теоретичне обґрунтування нового бачення взаємозв'язку дефініцій «сутність конкуренції – зміна природи конкуренції в умовах *k*-суспільства – форми конкуренції – інструментарій оцінювання – концепція управління конкурентоспроможністю на усіх рівнях управління на основі інноваційного підходу – засоби її реалізації» як бази прикладних розробок у галузі управління конкурентоспроможністю підприємств.

Критичний аналіз сутності поведінкового, структурного і функціонального підходів до розуміння сутності конкуренції дав змогу сформулювати пріоритети кожного з них для подальшої концептуалізації управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на макро- і мікрорівнях. Окремі аспекти кожного з концептуальних підходів до вивчення сутності конкуренції використано у пропонованому дослідженні: поведінковий – при обґрунтуванні стратегії поведінки підприємств на ринку та виборі методів конкурентної боротьби; структурний – при дослідженні конкурентного середовища та окремих ринків – товарного, фінансового і ринку робочої сили; функціональний – при дослідженні взаємозв'язків і взаємовпливу процесів приватизації, реструктуризації, корпоратизації і конкурентного середовища, а також при обґрунтуванні заходів для формування інноваційного типу поведінки на макро- і мікрорівнях в умовах формування *k*-суспільства.

Зважаючи на неоднозначність трактування понять конкуренції і суперництва, пропонується розглядати їхнє співвідношення з позицій сприйняття суб'єкта господарювання як економічної системи, що намагається утриматися на ринку і успішно функціонувати як єдине ціле (заперечуючи небажане стороннє втручання), реалізуючи при цьому свої економічні інтереси. При цьому співпраця з іншими суб'єктами господарювання з метою покращення власної конкурентної позиції має трактуватися як варіант суперництва.

Аналіз наукових джерел показав, що проблематика конкуренції та конкурентних відносин в умовах сьогодення досліджується на основі багатьох теоретичних платформ (або їхнього поєднання), що призводить до різних наукових узагальнень та висновків. Практично всі ці погляди можна зарахувати до розгалужень одного з трьох описаних підходів до розуміння сутності конкуренції на основі виявлення точок дотику, однак існування неузгоджених теоретичних висновків та практичних рекомендацій потребували окремого розгляду з метою вироблення власного бачення шляхів вирішення проблеми. Аналіз еволюції і динаміки основних моделей конкуренції дав змогу встановити наростання актуальності нецінової, міжгалузевої та інноваційної конкуренції, яка є недосконалою за своєю сутністю. Не дослідженими залишаються аспекти конкуренції, пов'язані з розвитком процесів глобалізації та зростанням інтелектуальної складової в управлінні конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях, які потребували особливої уваги при розгляді проблем сучасної конкуренції.

Дослідження процесів трансформації відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях, переплітаються з проблематикою формування глобального ринку та способами існування в ньому суб'єктів господарювання, на які поширюється концепція спільного зі споживачами творення цінності. Це створює передумови для перегляду поглядів на природу підприємства і конкурентних відносин. Теоретична організація наявних емпіричних даних щодо проявів трансформаційних процесів конкуренції дала змогу обґрунтувати необхідність перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційних засадах.

Крім цього, проведені узагальнення сучасних теоретичних та емпіричних досліджень у сфері конкурентних відносин дали змогу сформулювати ознаки зміни природи конкуренції, а саме: трансформація ролі споживачів і розгляд конкуренції як їхнього суперництва з виробниками за максимізацію власної вигоди; глобалізація, дезагрегування і фрагментування ринків; розширення горизонту та багатовекторності конкуренції; поширення процесу конвергенції; зростання попиту на інновації та активізація їхнього повторного використання. Дослідження показало, що природа суб'єкта господарювання сьогодні проявляється в чіткому прагненні спільного зі споживачами творення цінності, а також у проникненні споживача в механізм управління бізнес-процесом. Такий акцент у відносинах спостерігається на фоні економічного парадоксу маркетингового підходу до управління, що проявляється у відторгненні споживачами масованої пропозиції благ.

Аналіз еволюції взаємовідносин споживача і підприємства у напрямку спільного творення цінності дав змогу виявити додаткові аргументи для окреслення споживача як частини принципово нової системи компетенцій, що формує підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (за рахунок клієнтської компоненти) та, відповідно, формування креативної мережі співтворців цінності. Основні ознаки споживача у сучасних відносинах «виробник – споживач» сформульовано так: носій нового світогляду; співтворець цінності; співучасник бізнес-процесу; джерело інновацій. Таке розуміння сутності взаємодії споживача і підприємства на основі інноваційного, творчого підходу зумовлює перегляд сучасної парадигми стратегічного управління суб'єктом господарювання, яка має реалізувати підхід до спільного творення цінності з урахуванням інтересів споживача та суб'єкта господарювання на базі системи спільних здібностей і компетенцій, які мають задовольнити індивідуалізовані потреби.

Проведені автором дослідження новітніх проявів конкуренції дали змогу виявити зміщення традиційних центрів значущості в ланцюгу «споживач – виробник». У цьому контексті можна стверджувати про модифікацію взаємодії окремих фаз суспільного відтворення, що пов'язується з формуванням споживацької (клієнтської) інтелектуальної складової продукту. При цьому споживач перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта впливу, а це підтверджує думку про подальше взаємне проникнення сфери виробництва та споживання, а також про зміну ролі споживача у цьому процесі.

Наростання частки науково-технічної продукції в загальних обсягах продажів, а також стрімке збільшення інтелектуальної компоненти в продукції, що виробляється, спричиняють розмивання традиційних уявлень про механізм конкуренції: продукти інтелектуальної науково-технічної діяльності, які замовник не може повністю привласнити, дістають повне або часткове повторне використання в інших масштабах і формах (на відміну від матеріальної продукції, яка стає неподільною власністю замовника). Така проблема пояснюється існуванням неявного компонента знань. Переміщення їхнього фокуса від сенсорної до нормативної реальності збільшує частку неявного компонента знань, що дало змогу зробити висновок про зростання можливостей формування неявних конкурентних переваг з тривалішим (порівняно з продуктовими інноваціями) життєвим циклом, а спільне творення цінності через проникнення споживача до сфери творення продукту призводить до часткового нівелювання процесу обміну в конкурентній боротьбі за споживача.

Дослідження автора дали змогу виявити додаткову аргументацію про неспроможність моделі п'яти сил конкуренції бути фундаментальною базою для дослідження нових форм конкуренції – міжланцюгової і внутрішньоланцюгової, на основі чого зроблено висновок про втрату згаданою моделлю практичної цінності як аналітичної основи дослідження сучасних відносин конкуренції. Аналіз управлінської практики засвідчує, що в сучасних глобалізаційних умовах підприємство як окрема бізнес-одиниця не має можливості досягати цілей діяльності, оскільки на перше місце у гео економічній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво та проводять свою діяльність на основі ділових мереж. Логічним висновком такого бачення пріоритетів дослідження відносин конкуренції є теза про можливе переміщення центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції. В роботі окреслено напрямки подальших досліджень трансформації відносин конкуренції на макро- і мікрорівнях: розвиток ідей інтеграційного управління ланками ланцюга створення цінності; зміщення центрів створення цінностей та, відповідно, встановлення пріоритетів управлінського впливу; розвиток нових підходів до формування конкурентних переваг країн, мобільності факторів виробництва та розподілу доходів між країнами; перехід до мережі «світового менеджменту» в управлінні конкурентоспроможністю підприємств.

У дослідженні доведено, що сформульовані припущення про міграцію центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції узгоджуються з основними положеннями теорії домінуючої економіки, на основі чого сформульовано додаткові аргументи на користь гіпотези про переорієнтацію вектора конкурентної боротьби на між- і внутрішньоланцюгове суперництво (споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів). Таке бачення дає змогу прогнозувати значні організаційні зміни на рівні суб'єктів господарювання, пов'язані з децентралізацією управління, формуванням мережі підприємств, розподілом відповідальності за конкурентоспроможність ланцюга, управлінням знаннями, створенням організацій, які самонавчаються. У цьому контексті можна стверджувати, що висновок про трансформування природи підприємства і конкурентних відносин є теоретичним та емпіричним підґрунтям зближення економічної й організаційної теорії, а прагнення споживачів брати участь у створенні продукту є передумовою реалізації виробниками нової моделі творення продукту, одна із сутнісних характеристик якої – переорієнтація від сприйняття ринку як конгломерату пасивних споживачів до розуміння їх як активних співтворців спільного досвіду щодо проектування, виробництва і використання товару.

У цьому контексті узагальнення управлінської практики вітчизняних підприємств підтверджує існування слабого попиту з їхнього боку на інновації, а також низький рівень генерування знань, поширення та абсорбції національною економікою й окремими суб'єктами господарювання результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів та інших розробок через низький рівень науково-технічного розвитку, застарілу структуру економіки, що перебуває на межі структурної кризи і зростаючої несумісності з передовими економіками, а також відсутність ознак інноваційного типу культури. Крім цього, здатність до продукування знань, поширення й абсорбції інновацій суб'єктами господарювання залежать від попереднього досвіду їхньої інноваційної активності, і ця здатність наростає при збільшенні масштабів та періоду продукування і впровадження інноваційних продуктів.

Результати концептуалізації теоретичних викладів та емпіричних досліджень показали, що необхідність перегляду усталених підходів до дослідження внутрішньогалузевої структури як обов'язкової передумови побудови стратегії конкуренції підприємств зумовлена значними невідповідностями ідей класичного галузевого й конкурентного аналізу вимогам сучасного виробництва і споживання продукції. З огляду на зазначені зміни важливим аспектом стратегічного аналізу стає відмова від детального, однак вузького вивчення окремого сегмента ринку з чітко окресленою групою конкурентів й акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище.

У проведеному дослідженні показано, що трансформація природи підприємства і конкурентних відносин відбувається у поєднанні з експансією нововведень, що сприяє стрімкому розвитку систем інноваційного управління. Це зумовлює необхідність розробки і впровадження управлінських інновацій, які створюють базис, у тому числі й мотиваційне середовище, для формування всіх інших типів інновацій. За таких умов управління конкурентоспроможністю як складовою частиною загальної системи управління суб'єктом господарювання також потребує реалізації інноваційного підходу, причому на перше місце, як засвідчує управлінська практика, виступають інновації у сфері бізнес-процесів, випереджаючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау. Конкретизуючи конкурентні переваги за критерієм природи знань, доцільно наголосити, що знання про вдосконалення бізнес-процесів є стійкішими порівняно з іншими перевагами, наприклад, знаннями про створюваний продукт.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується конкурентними перевагами, які проявляються у формі його реалізованої компетенції. На основі дослідження еволюції теоретичних концептів формування конкурентних переваг у монографії подано характеристики па-

радиками їхнього формування як гібриду вже відомих і таких, що сформульовані автором, положень: створення портфеля компетенцій на відміну від портфеля бізнесів; продукування власних й абсорбція зовнішніх інновацій як джерела конкурентних переваг на основі поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні; пріоритетний превентивний розвиток персоналу; впровадження менеджменту знань та формування на основі цього креативної мережі; побудова конкурентних переваг за системою «кореня»; урахування національних і глобалізаційних аспектів конкуренції; доцільність формування незначної кількості конкурентних переваг; створення системи управління ризиками; активізація використання глобальних інформаційних джерел; перегляд організаційних структур управління підприємствами. Трансформація конкурентного простору потребує перегляду підходів до формування системи стратегічного управління конкурентними перевагами, вимоги до якої окреслено в монографії.

Дослідження методологічних засад управління дало змогу сформулювати багаторівневий підхід до розгляду конкурентоспроможності підприємств, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та суспільності конкурентоспроможності на усіх рівнях управління економікою (держава, підприємство, продукція). На жаль, нинішній етап досліджень проблематики конкурентоспроможності характеризується переважно відокремленим вивченням конкурентоспроможності держави, галузей, регіонів, підприємств. Це призвело до ігнорування принципу ієрархічності проблеми конкурентоспроможності і, як наслідок, відсутності наскрізних критеріїв і узгодженої конкурентної, регіональної, галузевої політики держави та конкурентної політики окремих підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатофакторне поняття, а узагальнення різних його аспектів і аналіз дефініцій конкурентоспроможності дали змогу виявити значні розбіжності у трактуванні цього складного і місткого поняття. Сучасні наукові дослідження демонструють широкий спектр визначень конкурентоспроможності підприємства: від узагальнених і таких, що стали традиційними, до конкретизованих, що містять у собі не лише розуміння авторами сутності конкурентоспроможності, й окремі аспекти методології її оцінювання чи управління. Проведений аналіз дефініцій конкурентоспроможності підприємства дав змогу виявити основну відмінність між ними, яка полягає у глибині проникнення в сутність конкурентоспроможності – від виявлення першооснови, сутності конкурентоспроможності до форми її подання (набору характеристик). В цих межах виділено вісім груп визначень конкурентоспроможності і сформульовано їхні позити-

вні характеристики та виявлено недоліки, а також окреслено тенденцію у розумінні конкурентоспроможності підприємства: від кількісно-якісних характеристик продукції (послуг) до формування і накопичення компетенцій підприємства, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції, від зосередження на поточному моменті до орієнтації на перспективу; від статичних характеристик до використання засобів динамічного розвитку, гнучкості.

На основі проведених досліджень запропоновано власне визначення конкурентоспроможності підприємства як його здатності у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь та навичок спільного зі споживачем творення привабливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів. Вона базується на пріоритетному розвитку інтелектуальних та інноваційних ресурсів підприємства і реалізується як спільний пролонгований досвід формування інноваційних матеріальних та нематеріальних активів для продукування і збуту продукції (послуг) з метою досягнення перемоги у конкуренції за ресурси споживача. Однак різна зацікавленість користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства потребує розгляду окремого питання – окреслення сутнісних її аспектів з урахуванням сфокусованого бачення та інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність. Сфери інтересів основних користувачів інформації подано у полігармонійній теоретичній моделі конкурентоспроможності підприємства, яка є ієрархією понять конкурентоспроможності за рівнем проникнення до її сутнісних аспектів залежно від сфокусованості інтересів користувачів інформації – споживачів, конкурентів, персоналу (теперішнього і потенційного), власників та менеджменту підприємства, інвесторів, кредиторів, партнерів. Таке розуміння дало змогу виявити зближення інтересів основних користувачів інформації про неї навколо інноваційного ресурсу конкурентоспроможності, що зумовило особливості побудови методології управління цим специфічним об'єктом впливу.

Конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно складним об'єктом ідентифікації та діагностування, що ускладнює використання інформації про конкурентоспроможність в управлінні. Це пояснюється, перш за все, відносністю поняття конкурентоспроможності підприємства, складністю та недосконалістю методик її оцінювання, труднощами вибору базового об'єкта для порівняння, проблематичністю отримання повної і достовірної інформації. Методи ідентифікації та діагностування конкурентоспроможності підприємства за ступенем урахування існуючого розмаїття інтересів зацікавлених користувачів інформації, охопленням причинно-наслідкових зв'язків формування конкурентоспроможнос-

ті, прагненням дослідити перспективи її розвитку можна згрупувати так: ототожнення конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції; поєднання (узагальнення) часткових показників конкурентоспроможності; виокремлення ключових чинників успіху; оцінювання конкурентних переваг і конкурентів; оцінювання конкурентних стратегій; виявлення компетенцій як новий рівень ідентифікації.

Проведене автором групування підходів до ідентифікації та діагностування конкурентоспроможності показало відмінність їх за набором критеріїв, що не дає змоги узгодити інтереси різних груп користувачів інформації про конкурентоспроможність, а також сформувати єдиний загальноприйнятний методичний підхід, який дав би змогу реалізувати новітні напрями бачення джерел конкурентоспроможності підприємств з орієнтацією на формування, розвиток і реалізацію ключових компетенцій.

Прагнення усунути конфлікт ресурсного та маркетингового підходів при визначенні конкурентоспроможності підприємства, а також використання виявленої тенденції зближення інтересів усіх користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства навколо креативного потенціалу формування конкурентних переваг, з одного боку, й урахування новітніх уявлень про природу конкуренції та переплетення проблематики конкурентних відносин та інноватики – з іншого, дало змогу стверджувати: методи ідентифікації конкурентоспроможності підприємства мають орієнтуватися на пошук адекватних і релевантних вимірників ключових компетенцій як системи інтегрованих ресурсів, умінь, знань, навичок, у тому числі й технологій, що відрізняють підприємство від базового об'єкта порівняння з позицій користувача інформації про конкурентоспроможність (інвестор, власник, менеджер, працівник, споживач продукції). У цьому контексті авторське розуміння інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства трактується як вартісний вираз ключових компетенцій – системи інтегрованих ресурсів, умінь, знань, навичок, у т. ч. й технологій, спільного зі споживачем творення продукту, що акумулюються в матеріальних і нематеріальних активах та використовуються для отримання взаємної вигоди виробником і споживачем. Розширення інформаційної бази для прийняття рішень користувачами інформації на основі вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності можна забезпечити шляхом двовекторного фокусування дослідження: з орієнтацією на зовнішню перспективу – порівнянням темпів зміни вартості інноваційного ресурсу та темпів зміни частки ринку підприємства; з орієнтацією на внутрішнє середовище – порівнянням темпів зміни вартості інноваційного ресурсу та обсягів реалізації продукції, а також зміни частки інноваційної складової одиниці продукції. Пропонований підхід може використовуватися не лише для порівняння підприємств, що належать до однієї галузі, а й у міжгалузевому аналізі конкурентоспроможності



суб'єктів господарювання, а також реалізуватися при обґрунтуванні доцільності інвестування (придбання) та виборі альтернатив управління підприємством при прийнятті рішень щодо ліквідації, диверсифікації, перефільювання підприємства та ін.

Досвід успішної діяльності деяких підприємств, а також аналіз причин управлінських невдач дають змогу констатувати, що сьогодні постулати класичного менеджменту не можуть слугувати підґрунтям для побудови адекватної сучасним умовам системи управління підприємством, у тому числі й управління його конкурентоспроможністю. В монографії показано, що парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства формується нині навколо проблематики конкуренції за майбутнє, впливу тенденцій до глобалізації та забезпечення успішного функціонування у стратегічній перспективі відповідно до встановлених цілей, що потребує сформування нового стратегічного мислення в системі управління на макро- і мікрорівнях.

Дослідження причин невдачі функціонування підприємств на ринку показують наростання в них кризи (втрати) керованості, зумовленої недоліками стратегічного бачення динаміки конкурентного середовища та місця в ньому підприємства як системи нижчого рівня. Динамізм конкурентного середовища призводить до швидкої девальвації переважної більшості конкурентних переваг, особливо явних (очевидних), які піддаються копіюванню конкурентами або відтворенню на основі так званого «зворотного реінжинірингу».

На основі сформульованої мети і пріоритетів процес управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як формування, розвиток і використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних та нематеріальних активів (як комплекс знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг. На основі положень про спільне творення продукту і виробником, і споживачем їх доцільно визначити як консолідованого суб'єкта управління конкурентоспроможністю підприємства – систему, уособлену в менеджменті підприємства, яка виробляє стратегічні і тактичні управлінські рішення у сфері управління конкурентоспроможністю. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно вважати бізнес-процес створення і збуту продукту (упродовж його життєвого циклу).

Зважаючи на багаточисельність трактувань стратегії (і стратегії конкурентоспроможності зокрема), які відрізняються за ступенем узагальнення (конкретизації) її сутнісних ознак, окреслимо стратегію конкурентоспроможності як комплекс підходів і заходів, які виробляються на

альтернативній основі менеджментом підприємства для досягнення мети управління конкурентоспроможністю. Таке визначення стратегії ґрунтується на постулаті теорії управління щодо необхідності прийняття управлінських рішень на основі вибору однієї з можливих альтернатив.

Узагальнення теоретичних досліджень, а також практика господарювання успішних підприємств підтверджують, що досягнення успіху в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови формування і впровадження моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах. Розгляд сформованого в монографії за низкою критеріїв блоку управлінських інновацій дає змогу стверджувати, що вони є найвагомим джерелом конкурентних переваг і домінують розвитку систем управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно перемістити в механізм створення та реалізації управлінських інновацій, які базуються на функціонуванні креативної мережі.

Визначаючи як підґрунтя формування конкурентних переваг спільний пролонгований досвід поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь та навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, в монографії окреслено пріоритетні блоки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Їх сформовано на основі виявлення тенденцій розвитку парадигми управління загалом і управління конкурентоспроможністю зокрема, це – стратегічне спрямування діяльності, пріоритет розвитку персоналу і управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою.

Враховуючи теоретичний виклад щодо формування конкурентоспроможного простору, який розвивається через переосмислену взаємодію окремих споживачів, споживацьких груп і мереж компаній, доцільно акцентувати увагу на розширеному трактуванні конкурентного середовища як системі вищого рівня. При цьому орієнтація на системний підхід потребує урахування тенденцій взаємодії товарного, фінансового ринків та ринків робочої сили, що дозволяє виявляти нові ринкові можливості та здійснювати ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства. При дослідженні конкурентного середовища доцільно врахувати процес розширення поля конкуренції від класичного уявлення про конкуренцію підприємств як таких, що мають схожість з точки зору споживачів, до можливості появи у споживача неспоріднених альтернатив використання наявних ресурсів. Ринки і ринкові можливості, а також варіанти використання ресурсів досить корельовані, що обумовлює значну обмеженість якісного їх оцінювання при автономному дослідженні. Отже, рівень конкуренції і стан конкурентного середовища необхідно сприймати і досліджувати у комплексі, з виявленням причинно-

наслідкових зв'язків конкуренції на товарних ринках, ринках капіталу і робочої сили. Звичайно, вивчення кожного з цих зрізів конкурентного середовища має своє самостійне значення, однак лише глибоке дослідження діалектики усіх процесів, пов'язаних з одночасним, суперечливим і взаємопроникаючим функціонуванням цих ринків, дасть можливість виявити об'єктивний системний результат – дієвість конкурентного середовища та його вплив на національну конкурентоспроможність і конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Погоджуючись з твердженням про необхідність широкого трактування конкурентного середовища і виходячи з доцільності відмови в умовах глобалізації від окремого розгляду міжнародної і внутрішньої конкурентоспроможності, автор вважає за доцільне внести певні корективи у його тлумачення і розглядати конкурентне середовище як ме-гасистему формування, підтримування і розвитку середовища функціонування суб'єктів господарювання, яка передбачає створення гарантованих рівноправних умов їхньої конкуренції при взаємозалежності та взаємопроникненні ринків у межах узгодженого правового поля, забезпечуючи при цьому стійкий економічний розвиток.

Забезпечення успішної діяльності вітчизняних підприємств у ринковому середовищі на основі вироблення і реалізації нелінійних стратегій передбачає їхню адаптацію до конкурентного середовища, а також прогнозування зміни і механізмів взаємодії основних чинників, що його формують. Вирішення цього завдання ускладнюється, з одного боку, розвитком процесів глобалізації та суттєвими трансформаціями умов конкуренції (хаотичність, динамізм, агресивність, непередбачуваність ринку), а з іншого – формуванням нових пріоритетів діяльності підприємств та виникненням (або переміщенням) центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції.

Проведені автором дослідження дали змогу сформулювати і представити в монографії найважливіші напрями впливу глобалізації на конкурентне середовище, зіставлення яких з вітчизняними умовами показало, що в Україні не створено дієвого конкурентного середовища, здатного стимулювати стабільні темпи економічного зростання і забезпечити гарантовані рівноправні умови функціонування суб'єктів господарювання. Неузгоджені фрагментарні заходи, які хоча й мали принципові і масштабні наслідки для економіки України та її конкурентоспроможності, потребують додаткового дослідження, систематизації і вироблення гармонізованих механізмів для формування і розвитку дієвого конкурентного середовища.

Враховуючи принципове значення процесів концентрації для формування й оцінювання сприятливості конкурентного середовища, в

монографії подано результати дослідження тенденцій концентрації, у тому числі з участю іноземного капіталу, а інформація про динаміку цих показників свідчить про відсутність стабільної і послідовної конкурентної політики та необхідність її гармонізації. Виходячи з положень про зростання впливу процесів глобалізації на формування конкурентного середовища, збільшення вагомості інноваційної складової у підвищенні конкурентоспроможності об'єктів управління на всіх рівнях ієрархії, а також існування взаємозалежності проблем управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях, дослідження стану і перспектив розвитку конкурентного середовища розгорнуто у двох аспектах: і з позицій держави, і з позицій окремих суб'єктів господарювання при одночасному виокремленні інноваційної складової розвитку.

На основі розгляду індексів глобальної конкурентоспроможності України і провідних країн виявлено стійке відставання темпів розвитку факторів конкурентоспроможності нашої держави не тільки від провідних країн, а й від багатьох постсоціалістичних держав. Аналіз цих та інших міжнародних рейтингів дає підстави стверджувати про загострення проблеми формування дієвого конкурентного середовища з урахуванням одночасної необхідності пошуку нестандартних підходів до побудови моделей управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Виходячи з теоретичних положень, сформульованих у монографії, пріоритетним напрямом наукового пошуку у цій сфері є формування і активізація інноваційного розвитку економіки.

Розгляд груп постсоціалістичних країн з середнім і низьким рівнями приватизації, а також країн з «точковою» приватизацією у контексті розвитку приватизаційних процесів в Україні, дав змогу сформулювати висновки щодо впливу приватизації на формування конкурентного середовища. Результати дослідження показали, що міжнародні рейтинги приватизаційних процесів у постсоціалістичних країнах тісно корелюються з рейтингами конкурентної політики, а вигоди від приватизації, яка не супроводжується створенням належних умов конкуренції, є незначними. Систематизація окремих фрагментарних досліджень дала змогу авторові сформулювати спільні риси приватизаційних процесів у постсоціалістичних країнах, при цьому означивши, що ці процеси є особливим об'єктом дослідження, оскільки їхні передумови, механізми здійснення і наслідки є доволі специфічними, що демонструє їхній суперечливий характер і різновекторний вплив на економіки країн. На основі сформованих узагальнень вироблено пропозиції щодо розвитку процесів приватизації в Україні.

Логічним продовженням дослідження є аналіз і систематизація процесів корпоратизації та реструктуризації й вивчення їхнього взаємозв'язку з динамікою формування дієвого конкурентного середовища.

В монографії показано, що примусове і прискорене акціонування призвело в країнах СНД, у тому числі й в Україні, до виникнення квазівідкритих акціонерних товариств, менеджмент яких був зорієнтований на конфлікт з потенційними зовнішніми акціонерами. Це пояснюється псевдооб'єктивністю механізму ваучерної приватизації, яка створила психологічний бар'єр між персоналом (у тому числі й менеджерами) приватизованих підприємств і можливими зовнішніми акціонерами, які потенційно претендували на частку прибутку підприємств. Проведені автором дослідження дали змогу сформулювати особливості корпоративного управління в Україні, які, безумовно, є висококорельованими, однак всебічно враховують специфіку національних процесів корпоратизації. Аналіз міжнародних порівнянь дав підстави для висновку про значно нижчий загалом рівень оцінок процесів реструктуризації порівняно з приватизаційними процесами, що вказує на відсутність системності у здійсненні цих ключових завдань економічних перетворень.

Дослідження діалектики конкурентного середовища на вітчизняному і міжнародному рівнях дало змогу встановити закономірність формування глобального конкурента для підприємств, які функціонують у конкретній сфері бізнесу, споріднених галузях чи виробляють товари-замінники незалежно від типу ринку (зовнішнього чи внутрішнього) відповідно до ознак сучасного конкурентного середовища, які поширюються у глобальному масштабі: висока мобільність факторів виробництва, зростання рівня диверсифікованості світових ринків, експансія нововведень і використання знань, транснаціоналізація діяльності малих та середніх підприємств. Специфічними рисами конкурентного середовища функціонування вітчизняних підприємств, які доцільно розглядати як передумови його удосконалення і розвитку, є: падіння частки підприємств, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю; неперспективна структура економіки; агресивність зовнішніх ринків і відсутність достатнього досвіду конкуренції українських товаровиробників; ризикованість та непередбачуваність бізнесу; високий рівень тінізації економіки. Наявність таких рис конкурентного середовища дала підстави зробити висновок про відсутність стійких джерел економічного зростання в Україні, що мають внутрішню природу, а також проблематичність успішної реалізації державного впливу через значну спонтанність і латентність багатьох економічних процесів.

Оцінювання конкурентного середовища на різних типах товарних ринків дало змогу виявити додаткові аргументи на підтвердження тенденції дезінтегрування і конвергенції традиційних галузей, а також реконфігурації бар'єрів входження в галузь. Ці процеси переплітаються з лібералізацією торговельного і валютного режимів, зростанням рівня

відкритості ринків, що потребує при оцінюванні інтенсивності конкуренції враховувати присутність на вітчизняному ринку імпортерів. Дослідження структури різних типів товарних ринків України дало змогу зробити висновок про несуттєві зрушення у розширенні конкурентного сектору економіки упродовж останніх років, а також про зростання рівня концентрації на деяких конкурентних ринках (особливо на ринках продовольчих і побутових товарів), що призведе до загострення конкуренції на якісно новій основі.

Дослідження структури найдинамічніших ринків в Україні показало її невідповідність темпам зростання офіційних доходів громадян та попиту на динамічні товари, що підтверджує високий рівень тінізації економіки. Вивчення світових потоків товарів дало змогу виявити зміну динаміки світового експорту на користь продуктів, які не призначені для кінцевого споживання (руди і концентрати металів, сплави чорних та кольорових металів, металевий брухт тощо), що пояснюється зміною стратегій конкуренції вагомих учасників міжнародного ринку і дає підстави прогнозувати значні трансформації глобального конкурентного середовища. На цьому тлі показовим є падіння частки вітчизняного експорту згаданих груп товарного експорту, що потребує додаткової аргументації пріоритетів в управлінні конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях. Дослідження регіонального зрізу товарних ринків України показало вищий рівень структурних обмежень розвитку конкуренції на них порівняно з державними, що потребує узгодження державних і регіональних пріоритетів розвитку.

Аналіз рівня операційної рентабельності в ряді галузей економіки, у т. ч. й монополістів, а також дослідження видів і структури зловживань монополістичним становищем дало змогу обґрунтувати процеси гальмування розвитку окремих галузей існуванням завищених тарифів на послуги суб'єктів природних монополій і зумовило висновок про слабкий зв'язок конкурентної політики з економічним механізмом міжгалузевого перерозподілу капіталу відповідно до формування нових центрів привабливості бізнесу. Конкурентне середовище в Україні деформується й значним рівнем тінізації економіки, що дає змогу констатувати функціонування навіть на конкурентних ринках спотворених механізмів розподілу і контролю ринку та створення додаткових бар'єрів входження, що свідчить про існування суттєвих прогалин у механізмі державного регулювання економіки. Неспроможність діючих механізмів конкуренції регулювати галузеві норми прибутковості та впливати на макроекономічні пропорції потребує гармонізації конкурентної та інноваційної політики як засобу лібералізації ринків, передусім - монополістичних.

Широкий погляд на конкурентне середовище як мегасистему передбачає розгляд ринку робочої сили як такого, що значною мірою ви-

значає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання і зумовлює їхню здатність оптимізувати кількісно-якісний склад персоналу. При цьому вивчення місцевого ринку робочої сили є важливою, однак не достатньою передумовою побудови стратегії управління персоналом підприємства. В монографії доведено, що формування моделі вирішення згаданої проблеми повинно базуватися на вивченні загальних (споріднених) тенденцій зміни характеристик, структури і динаміки трудових ресурсів на європейському ринку робочої сили, оскільки при включенні України до світогосподарських процесів на вітчизняному ринку робочої сили виявляються ті ж тенденції, що і в Європі загалом. Дослідження макро- і мікроекономічних пропорцій формування конкурентного середовища показало, що праця в Україні - один з найдешевших ресурсів, наслідком чого є демотивування підвищення технічного рівня виробництва і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, розвитку наукоємних виробництв, «відплив мізків» у більш розвинуті країни, що значною мірою характеризує вітчизняний ринок робочої сили як нерозвинений і деформований з проявами складного феномену неповної і вторинної зайнятості, а також прихованого безробіття.

Узагальнення і систематизація трансформаційних процесів на ринку робочої сили України дали змогу сформулювати його тенденції, які необхідно враховувати при побудові стратегій конкуренції вітчизняними підприємствами: скорочення частки працездатного населення, високий рівень безробіття і бідності; розвиток процесів самозабезпечення і вторинної зайнятості; зміна структури робочої сили; посилення конкуренції на ринку кваліфікованої робочої сили; зростання освітнього рівня робочої сили на фоні низької мотивації до праці; зростання темпів нелегальної міграції; відсталість інфраструктури ринку робочої сили. Для вирішення кадрової проблеми у світлі формування сприятливого конкурентного середовища з урахуванням основних тенденцій ринку робочої сили в Україні необхідно реалізувати комплекс наскрізних заходів на макро- і мікрорівнях.

В умовах формування *k*-суспільства, інтелектуалізації економіки та спрямування її до інноваційного типу розвитку відбувається трансформація поглядів на природу суб'єкта господарювання, сутнісною ознакою якого є створення спільного зі споживачем інтелектуального капіталу як джерела конкурентних переваг і узгоджена реалізація цілей обох сторін на основі гармонізації інтересів. Розглянуті особливості сучасного суб'єкта господарювання дозволили виокремити його основну інтеграційну властивість – мінливість як здатність до трансформацій будь-якого типу, зберігаючи при цьому гнучку динамічну рівновагу. Така зміна забезпечуються адаптацією або випереджуючим розвитком

через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності. При цьому схильність до адаптації чи випереджуючого розвитку як різних форм мінливості залежить від компетентності менеджменту.

Теоретична організація процесів трансформації природи суб'єкта господарювання дала змогу встановити, що вони супроводжуються експансією нововведень, які є основним підґрунтям формування конкурентних переваг. Дієвість нововведень залежить від ступеня врахування суб'єктом господарювання динамічності ринку: оперативне формування конкурентних переваг, які важко піддаються (або не піддаються) імітації конкурентами; формування нових підходів до управління персоналом як основного джерела конкурентних переваг; розроблення нестандартних управлінських рішень для забезпечення непередбачуваності поведінки підприємства конкурентами; забезпечення гнучкості функціонування; зростання значущості організаційної функції в системі управління підприємством; формування і впровадження в управлінську практику системи менеджменту знань для продукування конкурентних переваг.

Виявлення логічного зв'язку мінливості суб'єкта господарювання і динамічності конкурентного середовища дало змогу обґрунтувати об'єктивну необхідність формування інноваційного типу конкурентної поведінки суб'єкта господарювання як ініційованого на засадах творчого начала перманентного, мотивованого і превентивного пошуку (або створення) та розвитку нових центрів привабливості бізнесу з метою формування механізмів побудови і реалізації конкурентних переваг. Визначені ознаки інноваційного типу поведінки суб'єкта господарювання зумовили формулювання висновку про необхідність продукування різнорівневих інновацій: продуктів та послуг; бізнес-процесів; у сфері психології і поведінки персоналу та клієнтів. Усі вони мають реалізуватися в стратегії конкуренції.

Забезпечення безальтернативності спрямування до інноваційного розвитку обумовлює необхідність формування інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання і формування передумов для розвитку інноваційних підприємств. Однак існуюча в Україні інноваційна система не здатна мотивувати інноваційний тип поведінки і компенсувати недоліки бізнес-середовища, а низький науково-технічний рівень виробництва не стимулює суттєвого зростання попиту на інновації, що загрожує наростанням ознак системної кризи несумісності з економіками розвинутих країн. За таких умов суб'єкт господарювання, обравши будь-який варіант стратегії конкуренції, має орієнтуватися, як мінімум, на створення елементів, властивих інноваційним підприємствам, з подальшим системним розвитком передумов формування ознак підприємства такого типу.



Прогалиною в наукових дослідженнях є концептуальне вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на основі окреслення взаємозв'язку і взаємовпливу інноваційної, конкурентної та кадрової політик, наскрізне формування конкурентних переваг держави й окремих її суб'єктів господарювання на основі пошуку і використання чинників інноваційного розвитку. Сучасний вітчизняний ринок не сприяє продукуванню, поширенню і абсорбції інновацій та активізації використання інноваційної продукції, а несформованість внутрішнього ринку інновацій та слабка активність вітчизняних споживачів інноваційної продукції призводить до наростання відпливу вітчизняних інновацій за кордон. Наслідком таких негативних явищ стали падіння привабливості та конкурентоспроможності сфери науково-технічної діяльності та вплив інтелектуального потенціалу з цієї сфери.

Аналіз інноваційного забезпечення управління конкурентоспроможністю дав змогу констатувати, що державна інноваційна політика в Україні та її окремі механізми характеризуються неузгодженістю, обмеженістю, неадекватністю перспективам світового розвитку і, як наслідок, відсутністю системності й скерованості на зростання конкурентоспроможності держави та окремих її суб'єктів господарювання. Проведені дослідження виявили поширення практики ігнорування нормативно-правової бази регулювання інноваційної діяльності, безсистемність у некоординованість державних і галузевих програм, відсутність міжсекторальної й міжвідомчої взаємодії при реалізації інноваційної політики та низьку ефективність угод з виробничою кооперацією, що укладаються на децентралізованій основі. Узагальнення емпіричних даних щодо розмірів і віддачі інноваційних витрат, а також темпів інформатизації суспільства дало змогу отримати додаткові аргументи щодо формування стійких ознак стагнації інноваційної сфери і прогресуюче відставання інноваційної складової розвитку України від розвинутих країн, що суперечить глобальній тенденції формування *k*-суспільства.

Процес концептуалізації теоретичних та емпіричних досліджень дав змогу виявити такі суперечності інноваційного забезпечення конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях: безсистемність процесів інноваційної активності та відсутність стійких тенденцій її розвитку на фоні глобальної експансії нововведень; відсутність взаємозв'язку між традиційними (ціновими) конкурентними перевагами вітчизняних суб'єктів господарювання та інноваційною базою їхнього формування; нееквівалентність і нерівноправність участі України у міжнародній міграції інновацій; низький міжнародний конкурентний рівень вітчизняних розробок, які класифікуються як інновації; суперечливе ставлення до малого бізнесу як джерела інновацій; фрагментарність інноваційної інфраструктури.

Неможливість досягнення вагомих позитивних результатів у підвищенні конкурентоспроможності України та її суб'єктів господарювання зумовлюється виявленими у процесі дослідження проблемами: відсутність стратегії підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її суб'єктів господарювання, стратегії переходу України до інноваційної моделі розвитку і, як наслідок, – механізму їх причинно-наслідкових зв'язків та гармонізації; руйнування потужного науково-технічного потенціалу та неспроможність інституційних перетворень сформувати інтегрований механізм сприяння розвитку інноваційної діяльності, створення інноваційно-сприятливого середовища та виховання інноваційно-активного індивіда; відсутність ефективного механізму виявлення, форматування і комерціалізації інновацій; відсутність достатніх фінансових ресурсів; слабкий рівень абсорбції національною економікою і окремими суб'єктами господарювання результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів; фактична втрата (як мінімум – розпорошення) висококваліфікованого персоналу високотехнологічних і наукомістких виробництв; повільні темпи створення національної креативної мережі та мотивації до творчої діяльності. Можливим виходом з хронічної ситуації відставання вітчизняної інноваційної сфери від світових тенденцій визначено виокремлення і концентрацію зусиль на окремих етапах інноваційного процесу з подальшим „вмонтуванням” отриманих результатів у глобальний інноваційний процес.

Подальший процес концептуалізації логічних висновків та емпіричних досліджень дав змогу виявити кількісний вплив основних чинників на процеси та показники, які характеризують конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Результати дослідження підтвердили припущення щодо непослідовності процесів формування основних чинників конкурентоспроможності, безсистемність державного фінансування інноваційної діяльності, відсутність чітко сформульованих інноваційних пріоритетів і кореляції коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів з показниками виробництва інноваційної продукції. Встановлено, що поширення інновацій потребує випереджуючої системи підготовки кадрів, здатних сприймати і продукувати ідеї, накопичувати знання, а також адаптувати і розвивати запозичені інновації відповідно до конкретних умов виробництва, що потребує гармонізації конкурентної, інноваційної та кадрової політики держави і вироблення механізмів їхньої узгодженої реалізації на всіх рівнях управління.

Дослідження супідрядності тенденцій, явищ і процесів управління, а також доведення сформованих концептів до рівня практичної реалізації з формалізованими параметрами зумовлює розгляд концепції як системи поглядів на зміну мети управління конкурентоспроможністю на макро- і

мікрорівнях, розуміння сутності конкурентоспроможності суб'єкта господарювання як інноваційного ресурсу формування конкурентних переваг на основі продукування, поширення та абсорбції інновацій, а також переміщення доміанти розвитку систем управління конкурентоспроможністю в розвиток креативної мережі. На основі зробленого висновку про наростання значущості інноваційної (інтелектуальної) складової в стратегії конкуренції побудовано ієрархію теоретичних концептів, основних вимог до концепції і принципів її побудови. Розгляд проблеми як загальносистемної і міждисциплінарної передбачає вироблення та реалізацію такої концепції як управлінської інновації, яка забезпечить інтеграційні процеси створення мотиваційного поля для реалізації усіх інших нововведень на макро- і мікрорівнях. Аналіз складників індексів розвитку *k*-суспільства та глобальної конкурентоспроможності виявив зближення і часткове дублювання критеріїв їхнього оцінювання, передусім зростання значущості інноваційних чинників, а також існування певних передумов зростання конкурентоспроможності України на інноваційних засадах, враховуючи фактичні значення показників розвитку *k*-суспільства. Такий висновок може стати підґрунтям для формування скоординованих конкурентної, інноваційної та кадрової політик, а також дає змогу імплементувати цю ідею й на рівень суб'єктів господарювання.

В монографії доведено, що концепція управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційних засадах потребує формування адекватного механізму забезпечення. В роботі розроблено дворівневий блок засобів, які доцільно реалізувати на макро- і мікрорівнях: на першому рівні – розроблення стратегії переходу України до інноваційної моделі розвитку; сприяння держави формуванню інноваційно-сприятливого середовища (у т. ч. підвищення інноваційної культури у суспільстві); формування інноваційної інфраструктури як головної умови забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств; перегляд і удосконалення механізму міжнародного та внутрішнього обміну науково-технічними розробками; на другому рівні – перегляд механізму реалізації інноваційної політики; приведення у відповідність до вимог чинного законодавства розмірів фінансування науково-технічної діяльності; забезпечення гармонізації і синхронізації дій державного і приватного секторів економіки; створення системи прямої державної інформаційної підтримки інноваційних процесів.

Формулювання основних концептуальних засад дало змогу визначити модель управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання як розроблену на науковій основі схему випереджуючого і побудованого на інноваційному ресурсі впливу на сутнісні характеристики, фактори і умови зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта гос-

подарювання з метою досягнення стратегічної мети. Засадами побудови такої моделі, перш за все, є: зміна пріоритетів у стратегічному управлінні; створення системи інноваційного управління персоналом; управління гнучкістю суб'єкта господарювання як стратегічним засобом забезпечення довготривалого його функціонування. Виходячи з окресленої доміанти розвитку системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, яка базується на глобальній тенденції інтелектуалізації економіки, сформульована концепція передбачає необхідність формування креативної мережі як передумови успішного управління. Її визначено як якісно нову структуру, що покликана забезпечити збільшення доданої вартості на основі створення і розвитку інноваційного ресурсу в межах визначеної групи зацікавлених суб'єктів господарювання. Парадигму креативної мережі пропонується будувати на основі синтезу положень теорії нейронних мереж (біологічної і штучної) та новітньої парадигми управління, а реалізовувати – поетапно.

Виходячи з визначального статусу стратегії конкуренції у забезпеченні успішного функціонування підприємств, визначено об'єктивні передумови формування нової парадигми стратегічного управління їхньою конкурентоспроможністю: скорочення життєвого циклу товарів при одночасному розширенні їхньої номенклатури, швидкий розвиток інноваційних процесів і суттєве ускладнення технологій виробництва, актуалізація проблем нелінійного менеджменту та уміння продукувати нелінійні інновації, а також наростання значущості соціально-психологічних аспектів управління. З іншого боку, відсутність усталеної методології формування дієвих стратегій конкуренції ставить вітчизняні підприємства у несприятливе конкурентне становище, що посилює гостроту створення методологічного і методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю на мікрорівні.

Виходячи зі спрямованості управлінської діяльності на випередження у конкурентній боротьбі та орієнтації на переважно нецінові методи конкуренції, а також базуючись на сформульованих принципах управління і концептах успішності стратегій конкуренції, зроблено висновки про необхідність формування нових підходів, пріоритетів та змістового наповнення системи стратегічного аналізу конкурентного середовища і конкурентоспроможності підприємства як його підсистеми. Пропоновану модель оцінювання зовнішнього середовища побудовано на комбінуванні відомих технологій стратегічного аналізу, а також на формуванні її нових елементів, які адекватно відображають трансформаційні процеси в конкурентному середовищі. Ця модель має комплексний характер і забезпечує узгодження усіх сфер компетенції аналізу зовнішнього середовища підприємства: від визначення приро-

ди зовнішнього середовища і його чинників до оцінювання конкурентоспроможності підприємства у конкурентному просторі, сформованому навколо споживача як відправної точки побудови сценаріїв конкуренції. Особливий наголос зроблено на необхідності дослідження психологічної та інтелектуальної характеристик споживачів, конкурентів, партнерів та інших учасників ринку.

3. Зростання значущості інноваційної складової стратегії конкуренції та формування додаткових джерел інтелектуального капіталу підприємств дало змогу сформулювати підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств за пріоритетами користувачів інформації з використанням системи показників як авторський варіант поєднання доступної та мінімально необхідної інформації про конкурентоспроможність і передусім про її інноваційний ресурс. Реалізація запропонованого підходу до оцінювання ступеня взаємозв'язку показників конкурентоспроможності учасників ринку молокопродукції м. Тернополя упродовж 2002–2007 рр. показала відсутність тісної залежності часток основних учасників ринку (за основними товарними групами) від розмірів і частки інноваційного ресурсу конкурентоспроможності. Отримані результати повністю узгоджуються із загальною ситуацією в галузі, для якої характерні низькі показники інноваційного розвитку.

Логічним наслідком акцентування уваги на інноваційній складовій стратегії конкуренції з метою випередження міграції цінності і впливу на цій основі на «правила гри» на ринку є пропозиція використання усіх варіантів ціннісних інновацій, а не лише відомих варіантів першопрохідників, заснованих на технологічних інноваціях. Результати дослідження дають змогу стверджувати, що ціннісні інновації – це широкий термін, покликаний стати теоретичним поясненням якісно нового поєднання технологічних, цінових, витратних і психологічних аспектів, пов'язаних з максимізацією вигоди виробника та споживача. Сформульований підхід до побудови стратегії конкуренції передбачає акцент на управлінських інноваціях як комбінаціях ключових компетенцій, заснованих на формуванні нових ринків, у т. ч. й з використанням ефекту конвергенції галузей і можливостей альтернативного використання коштів споживачами для задоволення своїх потреб. Таке бачення перспектив реалізації конкурентних переваг принципово відрізняється від стратегії першопрохідника та «зняття вершків», які передбачають максимально можливе початкове нарощування ціни з метою отримання вигоди упродовж часу, необхідного послідовникам для копіювання їхніх конкурентних переваг.

Враховуючи високий рівень турбулентності конкурентного середовища і нелінійність розвитку переважної більшості економічних процесів важливим напрямком розвитку методології управління конкурентоспромож-

ністю визначено поєднання інноваційної складової стратегії конкуренції з механізмом антикризового управління. В монографії показано, що інноваційна складова системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає «гру на випередження в конкуренції», а дієвий механізм антикризового управління покликаний забезпечити превентивне виявлення «слабких сигналів» – провісників можливої кризи, у т. ч. спровокованої втратою конкурентних позицій і можливими ризиками.

Методологія управління конкурентоспроможністю має передбачати для кожного типу підприємств, залежно від ступеня інноваційного спрямування та стадії його життєвого циклу, адекватний тип інноваційної поведінки. Трактуючи автором інноваційного типу конкурентної поведінки підприємства як ініційованого на засадах творчого начала перманентного, мотивованого і превентивного пошуку (або створення) та розвитку нових центрів привабливості бізнесу й стимулювання їхньої взаємодоповнюючої активності передбачає розвиток інноваційної складової стратегії конкуренції для будь-якого підприємства (послідовника, аутсайдера, вузького нішера, великомасштабного виробника та ін.) і можливість формування власного (ексклюзивного) варіанту інноваційного типу поведінки з орієнтацією на інновації у сфері продуктів та послуг, бізнес-процесів, психології і поведінки персоналу та клієнтів. Реалізація означених пріоритетів стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання потребує радикального перегляду змістового наповнення функціонального забезпечення управління у напрямку стратегічної спрямованості основних функцій менеджменту.

Орієнтація на інноваційні пріоритети розвитку актуалізує проблему активізації персоналу для досягнення управлінського успіху і обумовлює необхідність інноваційного управління розвитком персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Базуючись на постулаті про мотивованість будь-якого типу поведінки людини, а також виходячи з виявлених ознак сучасного етапу еволюції систем управління персоналом (інтелектуалізація виробництва та необхідність адаптації до особистості), доведено, що побудову систем управління персоналом підприємств необхідно здійснювати на основі ідеї соціального партнерства, яка охоплює ідеологію, форми й методи узгодження інтересів різних соціальних груп та їхніх членів з метою конструктивного співробітництва. Зроблено припущення про вірогідність розвитку в Україні моделі конфліктного або конструктивного партнерства, хоча в багатьох випадках можлива патерналістська орієнтація. Реалізація концепції управління конкурентоспроможністю на мікрорівні можлива на основі побудови та імплементації в управлінську практику моделі управління персоналом, яку запропоновано скомпонувати з таких модулів: управління конкурентоспроможністю підпри-

емства на ринку робочої сили; інвестиційний пріоритет персоналу як основного джерела конкурентних переваг; врахування наростаючої значущості соціально-психологічних аспектів управління персоналом; урахування міжкультурних аспектів управління; поєднання стратегічного і функціонального підходів в управлінні персоналом.

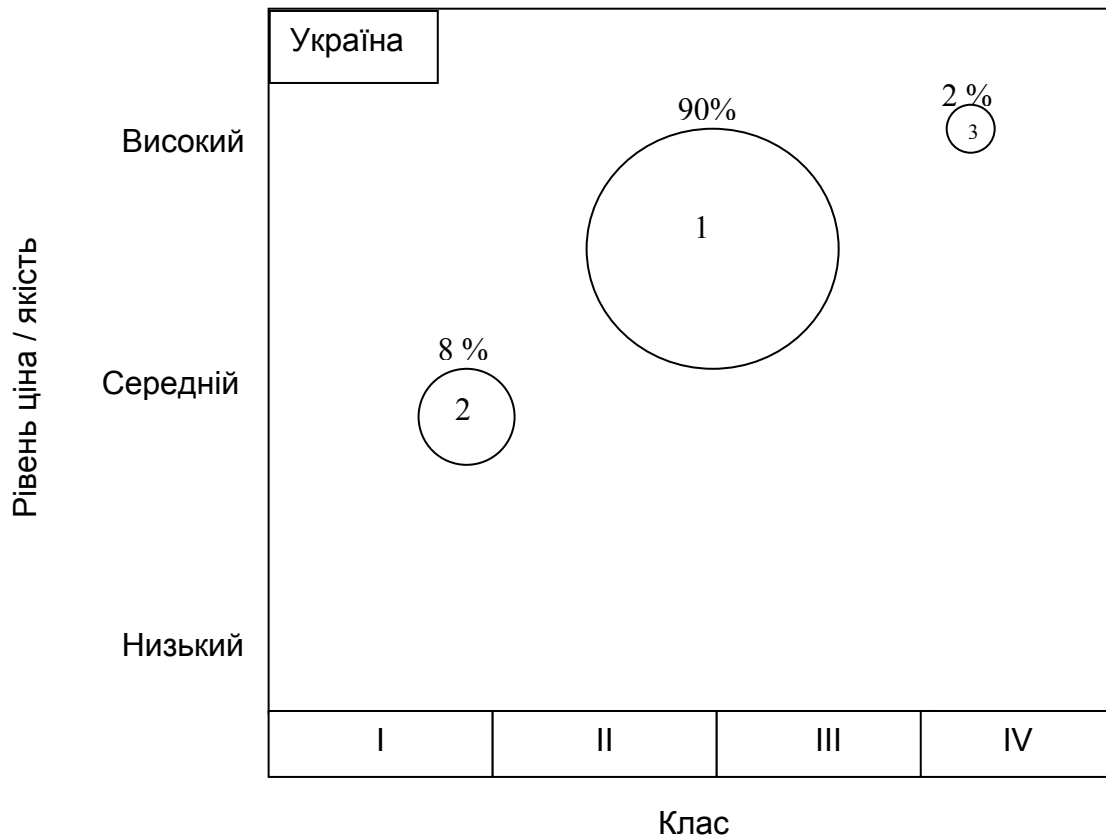
Виходячи з динамічності конкурентного середовища та визначальності чинника часу в боротьбі за інтелектуальне лідерство, одним з пріоритетних блоків у системі управління конкурентоспроможністю підприємств визначено управління їхньою гнучкістю. Узагальнення теоретичних і методичних розробок, що ставлять за мету забезпечити гнучкість підприємства, дало змогу встановити різний рівень охоплення і структурування проблеми гнучкості залежно від домінуючої управлінської парадигми. Ретроспективний аналіз наукових розвідок у цій сфері дав змогу окреслити періодизацію управління гнучкістю підприємств, виходячи з характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, а також портфеля існуючих методологій управління. Зроблено висновок про еволюцію підходів до управління гнучкістю від технократичного (з орієнтацією на внутрішньовиробничу оптимізацію й узгодження потужностей) до комплексного управління гнучкістю підприємства як відкритою системою із суттєвим збагаченням компетенції менеджменту і навичками використання новітнього управлінського інструментарію.

Методичним інструментарієм управління гнучкістю підприємства як складною динамічною системою в межах концепції, яка передбачає узгодження (або пріоритет забезпечення) інтересів різних користувачів інформації про конкурентоспроможність, обрано методичний підхід, заснований на побудові компромісних планів. Він дає змогу розв'язувати багатокритеріальні задачі й узгоджувати інтереси окремих користувачів інформації з позицій підприємства. Багатоцільовий характер полігармонійної системи показників конкурентоспроможності реалізується на основі одночасного акцентування уваги на показниках частки ринку, рентабельності, вартості інноваційного ресурсу, необхідного рівня ліквідності та інших критеріях за наперед визначених умов (вибір сценаріїв компромісу). Метод побудови компромісних планів дає змогу управляти гнучкістю підприємства шляхом фіксування певного критерію на заданому рівні, мінімізації відносних відхилень значень критеріїв по всій їхній множині та деяких інших комбінаціях обставин. Управління гнучкістю підприємства як відкритою системою потребує використання комплексу фінансових інновацій, які створюють додаткові можливості обґрунтування послідовності інвестицій, прогнозування наслідків припинення чи відкладання (відстрочування) проектів, доцільності варіювання обсягів виробництва та ін.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Характеристика окремих методів ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності підприємств



Примітка: по горизонталі – класи пива:

I – дешеві сорти.

II – основні сорти.

III – «Преміум».

IV – «Суперпреміум».

Стратегічні групи:

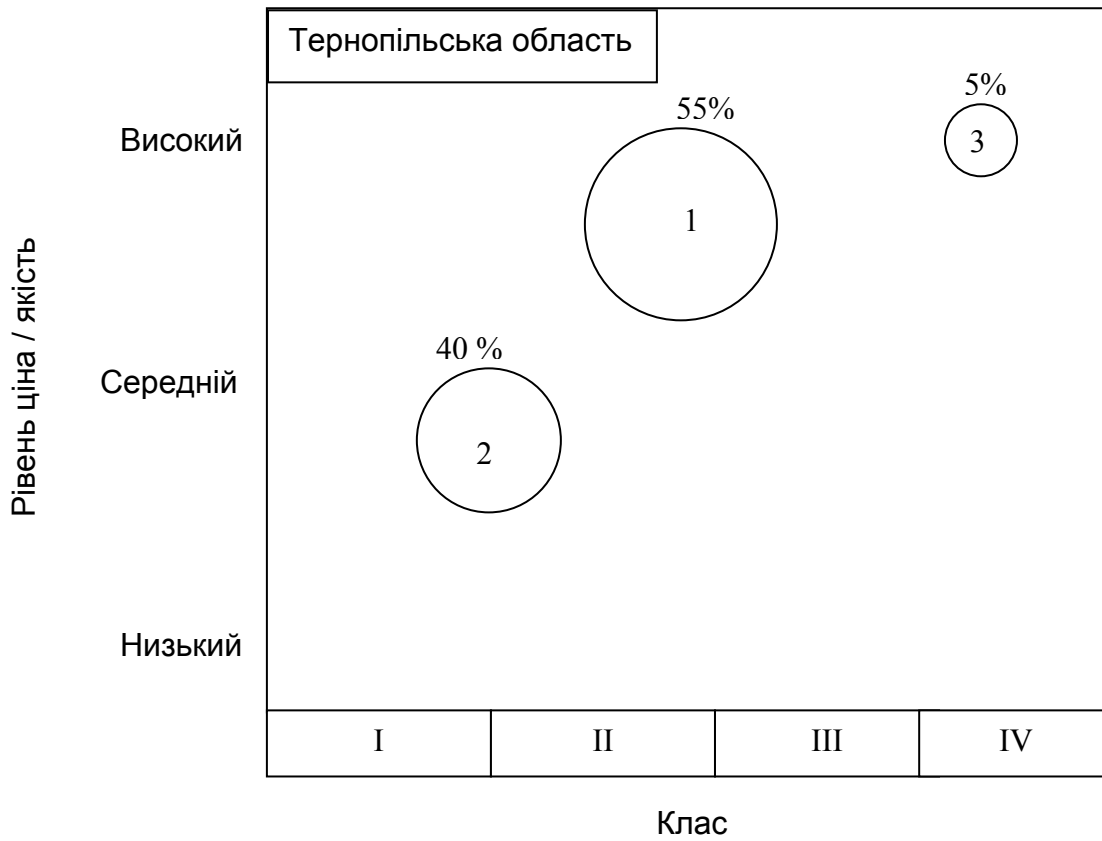
1. Національні виробники.

2. Регіональні виробники.

3. Приватні броварні.

Рис. А.1. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку пива України





Примітка: по горизонталі – класи пива:

I – дешеві сорти.

II – основні сорти.

III – «Преміум».

IV - «Суперпреміум».

Стратегічні групи:

1. Національні виробники.

2. Регіональні виробники.

3. Приватні броварні.

Рис. А.2. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку пива Тернопільської області

	Можливості: 1. 2. 3. .....	Загрози: 1. 2. 3. .....
Сильні сторони: 1. 2. 3. .....	Поле «Сильні сторони у поєднанні з ринковими можливостями»	Поле «Сильні сторони у поєднанні із зовнішніми загрозами»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. .....	Поле «Слабкі сторони у поєднанні з можливостями»	Поле «Слабкі сторони у поєднанні із загрозами»

Рис. А.3. Основна матриця SWOT-аналізу

Ймовірність використання можливості	В п л и в		
	сильний	помірний	малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Примітка: дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства: можливості ВС (сильний вплив, висока ймовірність використання), ВП (помірний вплив, висока ймовірність використання), СС (сильний вплив, середня ймовірність використання) необхідно обов'язково використовувати. З іншого боку, можливості полів СМ (малий вплив при середній ймовірності використання), НМ (малий вплив при низькій ймовірності використання), НП (помірний вплив при низькій ймовірності використання) не заслуговують уваги при виробленні стратегічних рішень. Інші можливості, що позиціоновані в інших полях матриці, можна реалізувати за умов наявності ресурсів

Рис. А.4. Позиціонування можливостей у SWOT-аналізу (матриця можливостей)

Імовірність реалізації загрози	М о ж л и в і н а с л і д к и			
	руйнування	критичне становище	важке становище	«легкі удари»
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Примітка: дванадцять полів мають різне значення для підприємств:

**необхідність обов'язкового і негайного усунення:**

- загрози ВР (руйнування при високому рівні ймовірності настання),
- загрози ВК (критичне становище при високому рівні ймовірності настання),
- загрози СР (руйнування при середньому рівні ймовірності настання події);

**необхідність утримування у полі зору топ-менеджменту і вишукування можливості для першочергового усунення:**

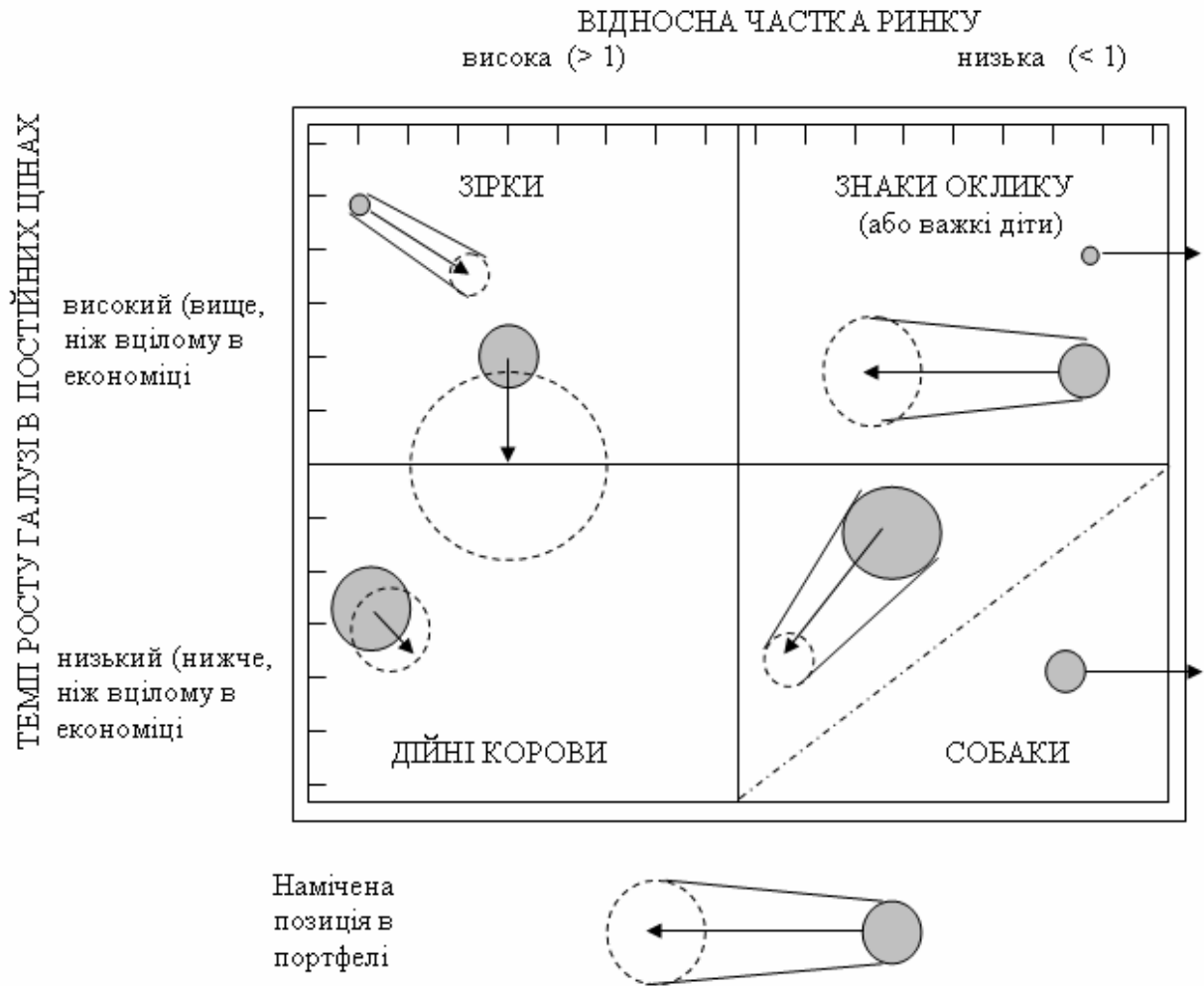
- поле ВВ (можливе важке становище при високому рівні реалізації загрози);
- поле СК (критичне становище при середньому рівні ймовірності реалізації);
- поле НР (можливе руйнування при низькому рівні реалізації загрози);

**необхідність контролювання і вироблення відповідних підходів до усунення, хоча пріоритетів у виділенні ресурсів не передбачається:**

- поле НК (критичне становище при низькому рівні ймовірності настання);
- поле СВ (можливе важке становище при середньому рівні ймовірності реалізації);
- поле СЛ («легкі удари» при середньому рівні ймовірності реалізації);

**загрози, що поміщені в останні поля, не повинні залишатися поза увагою керівництва підприємства, і основне завдання керівництва стосовно них – постійний моніторинг їх розвитку.**

Рис. А.5.Матриця загроз



Примітка: всі СОБ представлено як круги, радіус яких визначається часткою прибутку даного підрозділу у загальному прибутку компанії, а стрілками – напрям руху.

Рис. А.6. Матриця Бостонської консалтингової групи

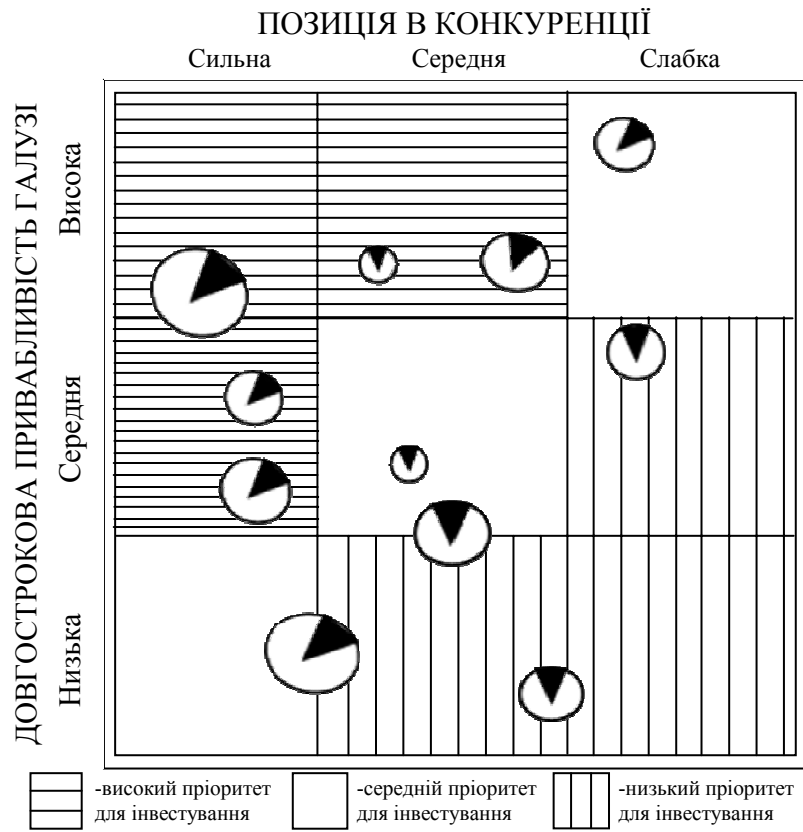


Рис. А.7. Матриця General Electric

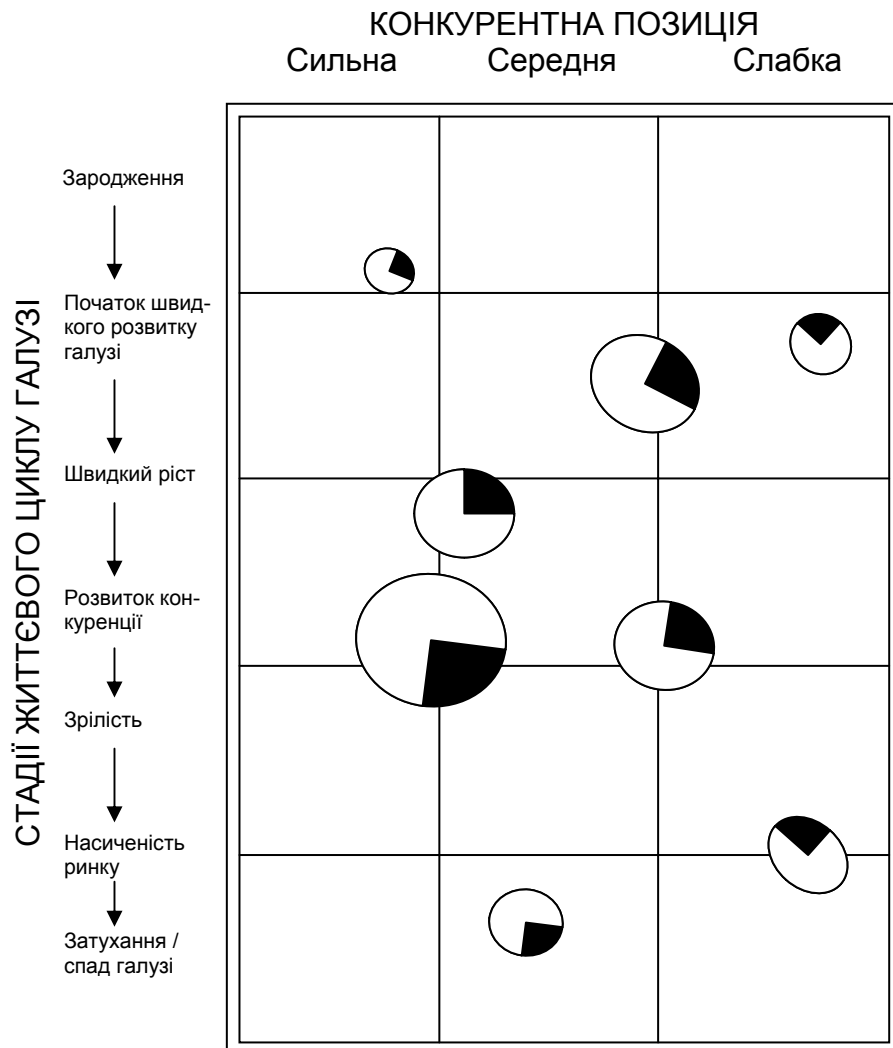


Рис. А.8. Матриця життєвого циклу портфеля

## Додаток Б

### Методи дослідження рівня конкуренції

**1. Рівень концентрації виробництва у галузі ( $CR_4$  – Concentration Ratio)**, який називають чотиричастковим показником концентрації.

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (\text{Б. 1})$$

де  $OP_i$  – обсяг реалізованої продукції  $i$ -го підприємства,  $i = 1 \dots n$ ;

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту;

$n$  – загальна кількість підприємств, які реалізують цю продукцію.

Коефіцієнт  $CR_4$  є відносною часткою перших чотирьох найбільших компаній на досліджуваному ринку. Нині такі коефіцієнти розраховуються у США і Франції для 4, 8, 20, 50 і 100 провідних компаній, які функціонують на ринку, а в Німеччині, Великобританії і Канаді – для 3, 6, 10 таких компаній. Останнім часом коефіцієнти концентрації розраховуються у багатьох постсоціалістичних країнах.

За одностайною думкою фахівців недоліком коефіцієнта концентрації є нечутливість до можливої комбінації часток провідних компаній на ринку, а також ігнорування частки ринку, яка належить конкурентам-імпортерам.

**2. Індекс Херфіндаля–Хіршмана (Herfindahl–Hirschman index –  $HHi$ )**, який є модифікацією індексу Херфіндаля і вважається критерієм демонополізації ринку та створення умов для конкуренції. Він подається у вигляді суми квадратів ринкових часток конкурентів:

$$I_h = \sum_{i=1}^n \alpha_i^2, \quad (\text{Б. 2})$$

де  $\alpha_i$  – частка ринку підприємства  $i$ ,  $i = 1 \dots n$ ;

$n$  – загальна кількість підприємств, які реалізують цю продукцію (найчастіше використовують  $n = 50$  як кількість найбільших учасників ринку).

Вперше такий індекс використано урядом США у практиці антимонопольної діяльності в 1984 р. Він відрізняється від індексу Херфіндаля лише кількістю обстежуваних підприємств, які функціонують на ринку.

Економічний зміст індексу Херфіндаля засвідчує, що зростання його значення відбувається пропорційно до збільшення концентрації виробництва у галузі. Так, за умови чистої монополії він досягає значення  $I_h = 1$  (10000 одиниць), а за умови функціонування в галузі 100

підприємств з рівними частками на ринку  $I_h = 0,01$  (100 одиниць). Вважається, що при перевищенні значення індексу 0,18 існують низька інтенсивність конкуренції і висока концентрація ринку, що потребує втручання уряду. Якщо за такої умови злиття підприємств призводить до зростання значення на 0,05 одиниці, або на 500 пунктів, то такий варіант концентрації не допускається.

Враховуючи, що індекс Херфіндаля–Хіршмана характеризує розподіл ринкової влади між суб'єктами господарювання, то вважається, що значення  $1000 < I_h < 1800$  характеризує середній рівень монополізації, а значення  $I_h > 1400$  потребує додаткових обстежень при отриманні запиту на злиття. З іншого боку, при  $I_h < 1000$  злиття допускаються безперешкодно, оскільки такий ринок має низький рівень монополізації.

За іншими даними, ринок вважається безпечним для ринкової конкуренції, коли на ньому дотримуються такі умови:

- функціонує десять і більше підприємств;
- одне підприємство не займає більше, ніж 31% ринку;
- два підприємства не займають більше, ніж 44% ринку;
- три підприємства не займають більше, ніж 54% ринку;
- чотири підприємства не займають більше, ніж 63% ринку.

**3. Індекс Розенблюта ( $I_r$ )**, розрахунок якого здійснюється з використанням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ):

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i \cdot \alpha_i) - 1}, \quad (\text{Б. 3})$$

де  $\alpha_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту;

$n$  – загальна кількість підприємств, які реалізують цю продукцію.

Г. Л. Азоев і А. П. Челенков<sup>1</sup> уточнюють: коли при оцінюванні розподілу часток необхідно зважити ринкові частки не на основі їхніх рангів, а за допомогою натуральних логарифмів, розраховується **показник ентропії ( $e$ )**:

$$e = \sum \alpha_i \cdot \ln \alpha_i, \quad i = 1 \dots n. \quad (\text{Б. 4})$$

**4. Коефіцієнт Джині ( $G$ )**, який є кількісним виразом графіку Лоренца й оперує кумулятивними значеннями часток найважливіших учасників ринку:

---

<sup>1</sup> Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: НОВОСТИ, 2000. – С. 93.



$$G = (1/n) \cdot \sum |(i-1) \cdot A_i - i \cdot A_i|, \quad i = 1 \dots n, \quad (\text{Б. 5})$$

де  $A_i$  – кумулятивне (накопичене) значення часток найважливіших учасників ринку.

Крива Лоренца показує, яка частка загального обсягу виробництва в галузі припадає на певну кількість підприємств, які, залежно від розмірів, поділяються на групи. Вважається, що чим вищим є значення коефіцієнта (наближається до одиниці), тим сильнішою буде конкуренція, і навпаки. Особливістю цього методу розрахунку є врахування всіх підприємств галузі, навіть найменших.

**5. Індекс Лінда**, який розраховують лише для кількох найбільших підприємств галузі, і він дає характеристику відмінностей у «центрі ринку». Отже, для двох найбільших підприємств галузі формула має вигляд:

$$I_L = k_1 / k_2 \cdot 100\%, \quad (\text{Б. 6})$$

де  $k_1$  і  $k_2$  – відповідно частки двох найбільших підприємств.

При  $k_1 = 40\%$  і  $k_2 = 20\%$   $I_L = 200\%$ .

Відповідно, для трьох найбільших підприємств  $I_L$  визначають за формулою:

$$I_L = \frac{1}{2} \left[ \frac{k_1}{(k_2 + k_3) : 2} + \frac{(k_1 + k_2) : 2}{k_3} \right] \cdot 100\%, \quad (\text{Б. 7})$$

де  $k_1$ ,  $k_2$  і  $k_3$  – відповідно частки трьох найбільших підприємств.

**6. Коефіцієнт Тобіна (q)** оцінює ринкову вартість підприємства порівняно з відновною вартістю його активів:

$$q = P/C, \quad (\text{Б. 8})$$

де  $P$  – ринкова вартість активів підприємства (вимірюється ринковою ціною його акцій);

$C$  – відновна вартість активів підприємства (вартість активів після переоцінки).

Економічна інтерпретація коефіцієнта така<sup>2</sup>: при  $q > 1$  очікують зростання прибутку, оскільки підприємства з високим значенням коефіцієнта, як правило, володіють унікальними факторами виробництва чи виробляють унікальні товари, тобто для них характерна монопольна рента. З іншого боку, підприємства з низьким значенням коефіцієнта функціонують у конкурентних галузях.

<sup>2</sup> Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підруч. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – С. 21.

## Додаток В

Таблиця В.1

### Структурні передумови розвитку конкуренції на регіональних ринках у 2004 році\*

Регіон (область)	Частка ринків (у % до загальної кількості)			
	з конкурентною структурою	олігопольних	з ознаками домінування	монополізованих
Донецька	53,7	25,0	8,8	12,5
Львівська	51,9	18,2	24,7	5,2
м. Київ	48,7	12,8	32,1	6,4
Харківська	48,1	11,1	32,1	8,6
Автономна Республіка Крим	46,2	16,7	29,5	7,7
Полтавська	43,6	25,6	23,1	7,7
Луганська	42,9	18,2	33,8	5,2
Одеська	41,3	20,0	31,3	7,5
Дніпропетровська	40,2	25,6	26,8	7,3
Запорізька	38,5	17,9	35,9	7,7
Миколаївська	36,8	15,8	40,8	6,6
Вінницька	35,9	21,	35,9	6,4
Хмельницька	34,2	15,8	39,5	10,5
Херсонська	33,8	15,6	32,5	18,2
Сумська	32,5	18,2	40,2	9,1
Рівненська	32,1	10,3	47,4	10,3
Київська	30,3	22,4	39,5	7,9
Закарпатська	28,9	22,4	39,5	9,2
Черкаська	28,6	19,5	44,2	7,8
Житомирська	28,2	17,9	43,6	10,3
Кіровоградська	27,0	23,0	43,2	6,8
Чернігівська	26,6	19,0	44,3	10,1
Волинська	25,3	22,7	41,3	10,7
Тернопільська	25,3	18,7	44,0	12,0
Івано-Франківська	22,1	18,2	51,9	7,8
Чернівецька	21,9	11,0	49,3	17,8

\*Джерело: Конкурентоспроможність української економіки / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – С. 171–172.

## Додаток Д

Таблиця Д.1

### Найбільші штрафи, які накладено Антимонопольним комітетом України на порушників чинного законодавства\*

Порушники	Вид порушення	Ринки, на яких мало місце порушення	Обсяг штрафу, тис. грн.
1	2	3	4
40 спиртових заводів	Антиконкурентні узгоджені дії	Етиловий спирт (загальнодержавний)	1314,2
ВАТ «Дніпроенерго», ВАТ ДЕК «Центренерго», ВАТ «Західенерго», ВАТ «Донбасенерго» і 32 вугледобувні компанії	Антиконкурентні узгоджені дії	Енергетичне вугілля (загальнодержавний)	914,5
ТОВ «Європейське консалтингове агентство»	Зловживання монополюним (домінуючим) становищем	Послуги з оприлюднення інформації про закупівлю товарів та послуг за державні кошти в інформаційних системах Інтернет (загальнодержавний)	875,7
ДК «Газ України» НАК «Нафтобаз України»	Зловживання монополюним (домінуючим) становищем	Природний газ (загальнодержавний)	300,0
АТ «Укрнафта»	Зловживання монополюним (домінуючим) становищем	Авіаційне пальне (загальнодержавний)	500,0
ЗАТ «УКРГАЗ-ЕНЕРГО»	Неподання інформації	Природний газ (загальнодержавний)	500,0
ДП «НАЕК «Енергоатом», ВАТ «УкрГідроЕнерго», ДП «Укренерговугілля», ВАТ «ДЕК «Центренерго», ВАТ «Західенерго», ВАТ «Дніпроенерго», ВАТ «Дніпрообленерго», ЗАТ «Ф.Е.С. Київобленерго»	Анти- конкурентні узгоджені дії	Електрична енергія (загальнодержавний)	415,0
НАК «Нафтобаз України», ЗАТ «УКРГАЗ-ЕНЕРГО»	Анти- конкурентні узгоджені дії	Природний газ (загальнодержавний)	600,0
ТОВ «Свіспан Лімітед», ТОВ «ЛК Інтерплит Надвірна», ТОВ «Промбудсервіс», ТОВ «Плит сервіс»	Анти- конкурентні узгоджені дії	Деревостружкові плити ламіновані (загальнодержавний)	300,0

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4
Компанія «Amadeus Travel Distribution S.A.»	Зловживання монопольним (домінуючим) становищем	Послуги автоматизованого бронювання авіаквитків через «Глобальні Дистрибутивні Системи» (загальнодержавний)	170,0
ЗАТ СП «КРЕБО», ТОВ «ЛУК АВІА ОЙЛ»	Зловживання монопольним (домінуючим) становищем	Послуги реалізації авіаційного пального із заправкою повітряних суден (місцевий, аеропорт Бориспіль)	150,0
ДТГО «Південно-Західна залізниця»	Зловживання монопольним (домінуючим) становищем	Послуги перевезення вантажів (міжрегіональний, в зоні ДТГО «Південно-Західна залізниця»)	100,0

\*Джерело: Звіт Антимонопольного комітету України за 2007 рік / <http://www.amc.gov.ua>.

## Додаток Е

### Узагальнення досвіду сприяння генерації і поширенню інновацій у країнах UNECE\*

Суть заходів	Переваги	Перешкоди впровадження в Україні	Доцільність впровадження в Україні
1	2	3	4
<b>ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>			
1. Погодження національних пріоритетів у вигляді стратегічних, довготермінових планів на основі стратегічного передбачення, бенчмаркінгу, моніторингу і оцінювання	Сприяння координації, забезпечення згоди й взаємного розуміння	Замкнутість учасників інноваційного процесу, виражена так званою «прогалиною реалізації», тобто прогалиною між джерелами й споживачами інновацій	Доповнення національної інноваційної системи (НІС) необхідними елементами, що забезпечать генерацію, абсорбцію та зростання попиту на інновації
2. Втілення пріоритетів, яке повинно забезпечуватися на двох рівнях – інституційному і стратегічному	Розробка всебічної горизонтально орієнтованої політики інновацій для підтримування економічного зростання	Невідповідність інституційної бази і цілей інноваційної політики, що призводить до встановлення великої кількості пріоритетів і відсутності чіткого узгодження цілей засобів їх досягнення	Обґрунтування для економіки України основних пріоритетів інноваційного розвитку та зменшення їхньої кількості

1	2	3	4
<p>3. Погодження дій державних органів і приватних агентів, формування до-вготермінового бачення інституційної політики із залученням ключових власників бізнесу; формування ме-режі власників, які мають інтерес і очікують залучення до реалізації передбачень</p>	<p>Гармонізація дій бізнесу і держави, поєднання процесу генерації до-готермінового передба-чення технологічного й економічного розвитку; збільшення можливос-тей координації націо-нальних і місцевих інно-ваційних систем та їх-ньої здатності відпові-дати на зовнішні викли-ки; координація дій державних органів, що мають справу з іннова-ціями та співвласника-ми інновацій; сприяння генерації нових інтуїти-вних ідей, які недоступні для індивідуальних власників</p>	<p>Відсутність взаємного розуміння і довіри з боку обох сторін; відсутність ефективних мереж для формуван-ня спільного досвіду</p>	<p>Гармонізація відносин бізнесу і держави</p>
<p>4. Ліквідація біполярної моделі полі-тики інновацій і поділу державних обов'язків між освітою/наукою й ін-новаціями/промисловістю, встанов-лення рівноваги між державним і приватним фінансуванням</p>	<p>Вирівнювання балансу між принципами, цілями і пріоритетами іннова-ційної політики</p>	<p>Відсутність передумов: інструментарію під-тримки інновацій у ме-жах загальної стратегії, експериментальної пе-ревірки програм, кри-теріїв і методів відбору проектів для пріорите-тного фінансування</p>	<p>Ефективна реалізація усіх стадій життєвого циклу інновацій</p>

Продовження додатка Е

1	2	3	4
<p>5. Створення сприятливого середовища для економічного зростання, заснованого на інноваціях</p>	<p>Забезпечення ефекту синергії між структурними умовами й ключовими елементами національної інноваційної здатності, а саме – поглинання і генерування знань, їхнього поширення і формування попиту на інновації</p>	<p>Несприятливі структурні умови, відсутність дієвої національної інноваційної системи, а також механізму їхнього ефективного узгодження</p>	<p>Формування інноваційних засад підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання</p>
<p>ПОЛІТИКА, СПРЯМОВАНА НА ПОГЛИНАЮЧУ ЗДАТНІСТЬ</p>			
<p>6. Людський розвиток як пріоритетний напрямок інвестування в економіці, заснованій на знаннях</p>	<p>Зростання прибутку від продуктивності; формування інноваційно активної особистості</p>	<p>Слабкість університетської науки в R&amp;D</p>	<p>Встановлення рівноваги між головними функціями університетів: навчання, дослідження й комерціалізація знань; стимулювання розвитку університетської науки</p>
<p>7. Реформування системи професійного навчання й перепідготовки</p>	<p>Підвищення конкурентоспроможності людини на ринку робочої сили</p>	<p>Низький рівень компетенції на робочих місцях; неадекватність програм навчання та перепідготовки</p>	<p>Спрямування урядових субсидій на перепідготовку кадрів на конкурсній основі; координація діяльності і співпраця роботодавців у реалізації програм перепідготовки; генерування і реалізація можливостей навчання на підприємствах; розвиток системи «навчання упродовж життя»</p>

1	2	3	4
ПОЛІТИКА, СПРЯМОВАНА НА ГЕНЕРУВАННЯ ЗНАНЬ			
8. Збільшення витрат на R&D	Формування інноваційно активної особистості та інноваційного типу поведінки як запоруки активізації процесу генерування ідей	Переважання бюджетних видатків і низький рівень участі фінансування підприємствами; відсутність координаційних спільних зусиль державного і приватного секторів відповідно до національних інноваційних пріоритетів	Виявлення «прихованих» інновацій
9. Реформування національної інноваційної системи у напрямку системи R&D; заснованої на підприємстві	Налагодження взаємозв'язків між стадіями життєвого циклу інновацій	Існування «інноваційних прогалін», фрагментарність інноваційного процесу	Розвиток прикладного аспекту досліджень; можливість оперативної адаптації до споживача і формування попиту; активізація креативної мережі та спрямованість на комерціалізацію
10. Підтримка сектору нових технологічних фірм, які мають стати важливим сегментом R&D діяльності	Діяльність у режимі заснованої на технології конкуренції, де маркетингові, технічні й фінансові бар'єри вищі, ніж у випадку конкуренції на основі витрат	Ігнорування законодавчих актів	Зменшення бар'єрів для створення інноваційних підприємств
11. Активізація підтримки споживачів як джерела інновацій	Підвищення результативності та швидкості інноваційного процесу	Відсутність налагоджених механізмів, фрагментарність досліджень	Залучення споживачів (їхніх об'єднань) до встановлення норм, стандартів; моніторинг споживачів як джерела інновацій; виявлення «прихованих» інновацій



Продовження додатка Е

1	2	3	4
ПОЛІТИКА, СПРЯМОВАНА НА ПОШИРЕННЯ ІННОВАЦІЙ			
<p>12. Розвиток співпраці з іноземними й місцевими фірмами, великими й малими місцевими підприємствами, організаціями з досліджень й технологій, формування інноваційних кластерів</p>	<p>Розвиток механізму поширення інновацій, підвищення конкурентоспроможності</p>	<p>Відсутність дієвих механізмів співпраці та функціонування кластерів</p>	<p>Трансфер технологій, залучення досвіду, реалізація системного підходу до формування і реалізації інноваційної політики</p>
<p>13. Сприяння розвитку товариств, які просують (поширюють) нові знання: спільні центри R&amp;D (Польща); довготермінові угоди про співробітництво (центри компетенцій в Естонії або спільні центри R&amp;D в Угорщині); мережі й комплексні схеми (Чехія, Угорщина); національні платформи технологій (Польща); мегапроекти та проекти, які стимулюються бізнесом (Росія)</p>	<p>Гармонізація стадій життєвого циклу інновацій</p>	<p>Відсутність дієвого механізму поширення інновацій</p>	<p>Формування і розвиток системи поширення знань</p>
<p>14. Розвиток зв'язків між прямим іноземним інвестуванням і національним інноваційним процесом через програми сприяння заснованого на інноваціях прямого іноземного інвестування (угорська Програма інтеграції, ізраїльська Глобальна структура співробітництва підприємств R&amp;D)</p>	<p>Залучення передового зарубіжного досвіду</p>	<p>Нестабільність законодавства, незначна привабливість інноваційних підприємств через високий рівень ризику</p>	<p>Залучення відомих транснаціональних компаній до інноваційного процесу</p>

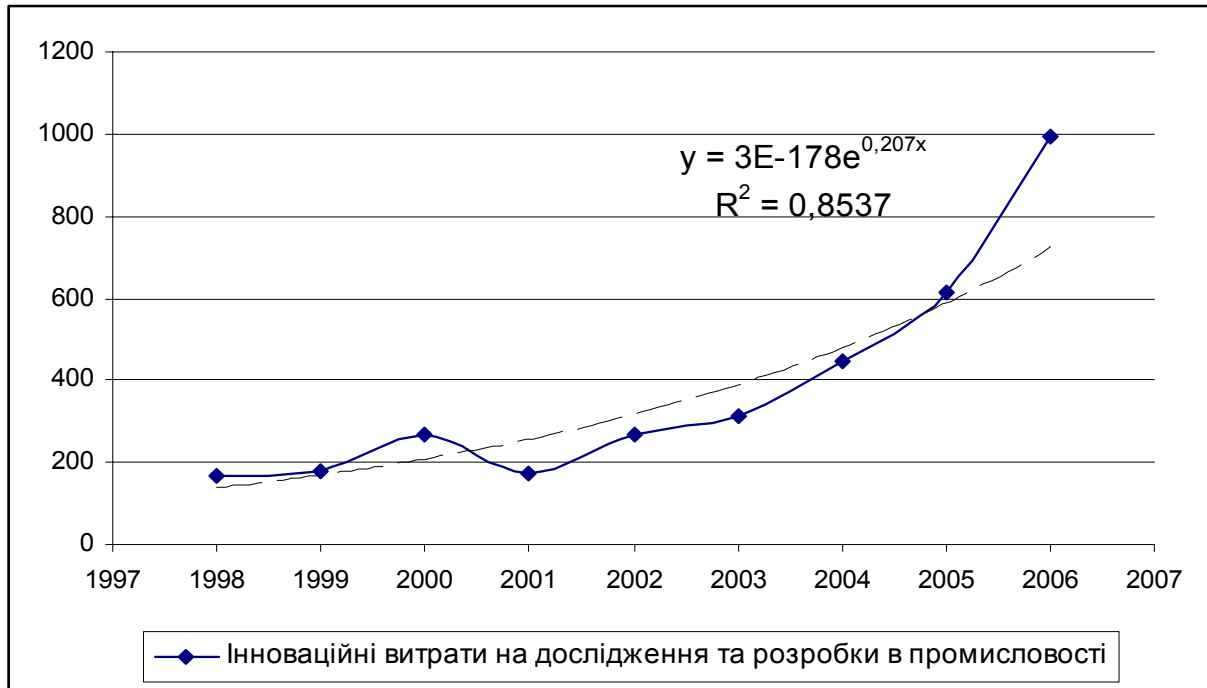
1	2	3	4
15. Формування і підтримування функціонування кластерів (Чехія, Угорщина, Литва, Польща, Румунія, Словенія).	Створення критичної маси компаній на певній території, взаємопов'язаних мережею взаємодії попиту та пропозиції на інновації	Відсутність дієвої політики кластерів; нехтування можливостями структур, об'єднаних кластерами	Створення регіональних кластерів для розвитку локальних інноваційних мереж і поліпшення культури співробітництва учасників ринку
16. Реформування галузевих відділень R&D, успадкованих від минулої економічної системи (Польща, Румунія, Росія, Україна)	Економія ресурсів на створення інноваційних структур	Недостатнє розуміння владними структурами необхідності створення інноваційно сприйнятливої середовища	Перетворення таких структур у мережі і центри підтримки інновацій, що пропонують, головним чином, навчання, консультативні й інформаційні послуги
17. Акцентування уваги на підтримці інкубаторів, центрів підтримки інновацій і створення умов для їхнього розвитку як єдиної системи	Формування механізму поширення інновацій	Непослідовність інноваційної політики та неузгодженість механізмів її реалізації	Удосконалення механізму співфінансування; перетворення названих структур з місць загальної підтримки бізнесу у центри заснованого на інноваціях зростання
18. Впровадження проектів управління якістю, систем автоматизованого проектування й автоматизованого виробництва, систем комерційної інформації	Отримання вагомого ефекту і значного навчального потенціалу	Недостатнє фінансове забезпечення	Використання механізму співфінансування за умови доступності результатів для інших підприємств
<b>ПОЛІТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ НА ІННОВАЦІЇ</b>			
19. Розвиток фінансового сектору як посередника інноваційно керованого зростання, залучення громадського сектору до проектування і підтримки схем розподілу фінансового ризику від інноваційної діяльності	Створення умов для доведення інновацій до кінцевих споживачів	Недостатній розвиток фінансового ринку та використання фінансових інструментів	Мобілізація джерел інноваційного розвитку, особливо для малих і середніх підприємств

Продовження додатка Е

1	2	3	4
20. Удосконалення податкових пільг для R&D та інновацій без створення додаткових переваг для окремих секторів та груп підприємств (зростання значущості заходів у галузі оподаткування R&D у ЄС, Ізраїлі, Росії, США)	Забезпечення прозорості фінансових заходів щодо підтримки R&D	Відсутність гармонізованих механізмів заохочення	Розвиток R&D у пріоритетних сферах економіки
21. Гармонізація інноваційної та екологічної політики	Посилення економічного зростання на основі екологічних інновацій і зменшення негативного впливу на довкілля	Відсутність достатнього узгодження інноваційної та екологічної політики; відсутність фінансування	Нагальна потреба поліпшення екологічної ситуації

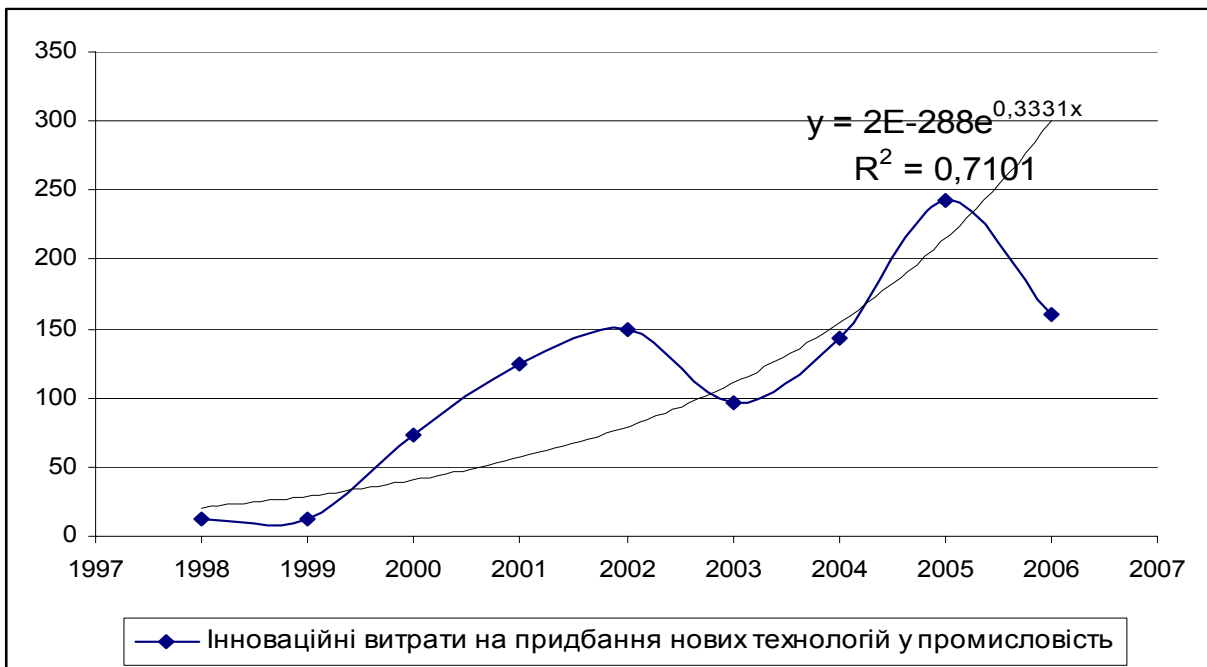
\* Джерело: складено автором на основі : «Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge -based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. Geneva, 5 -7 December 2007 // <http://www.unecce.org/ceci/>.

## Додаток К



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

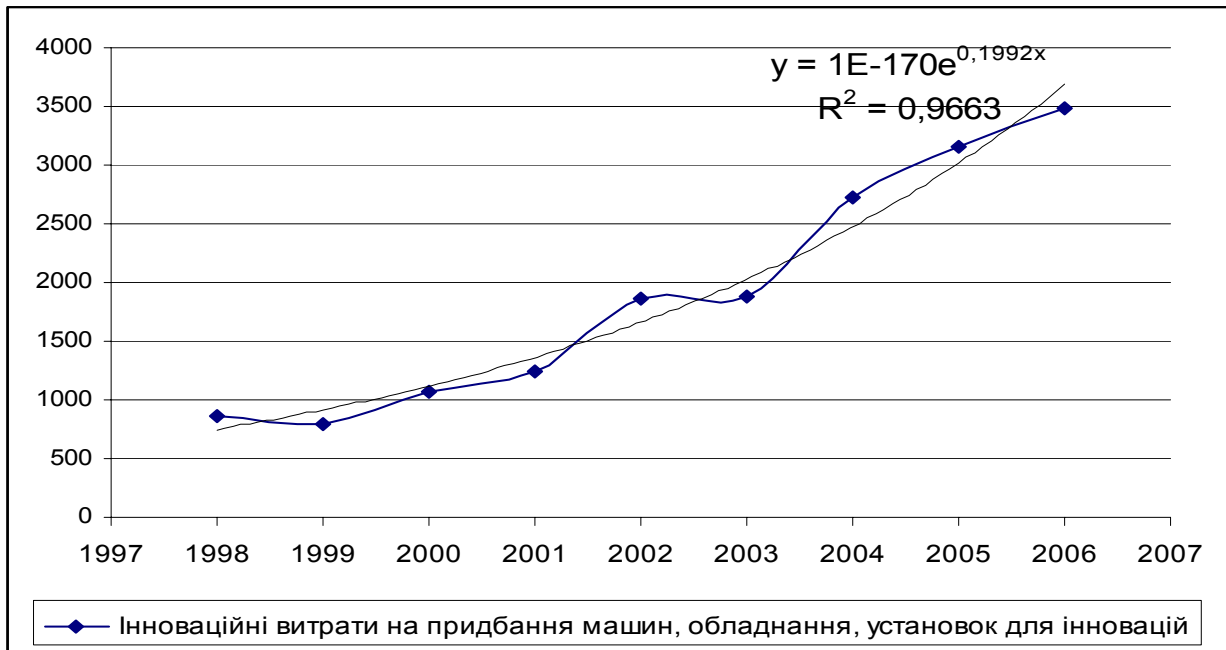
Рис. 1. Динаміка обсягу інноваційних витрат на дослідження і розробки в промисловості України (млн. грн.)



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

Рис. 2. Динаміка обсягу інноваційних витрат на придбання нових технологій в промисловості України (млн. грн.)

Продовження додатка К



Джерело: побудовано автором на основі: Статистичні щорічники України за 2001 – 2006 рр.

Рис. 3. Динаміка обсягу інноваційних витрат на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій в промисловості України (млн. грн.)

## Додаток Л

Таблиця Л. 1

### Напрями дослідження споживачів (за Д. А. Аакером, з урахуванням нового напрямку)

Напрямки дослідження покупців	Основні запитання в межах напрямку
Сегментування	<p>1. Хто найбільше здійснює купівлі? Хто дає найбільші прибутки? Хто з потенційних покупців є найпривабливішим? Чи можна поділити покупців на групи, що відрізняються за потребами, певними характеристиками, мотивацією?</p> <p>2. Як сегментувати ринок на групи, що потребують спеціальної стратегії бізнесу? Чи можна використати такі змінні, як: бажані вигоди; рівень споживання; призначення; тип організації; географічне розташування; лояльність покупців; чутливість до ціни.</p>
Мотивування покупців	<p>1. Які елементи товару (послуги) покупці оцінюють найбільше?</p> <p>2. Яку мету ставлять перед собою покупці? Що вони купують насправді?</p> <p>3. Як змінюються мотиви залежно від сегмента?</p> <p>4. Які зміни відбуваються в мотивуванні покупців та їхніх пріоритетах?</p>
Незадоволені потреби	<p>1. Чому деякі покупці не задоволені? Чому вони переорієнтуються на інші марки або на інших постачальників?</p> <p>2. Чи достатньо вагомими є проблеми покупців?</p> <p>3. Які незадоволені потреби вказують самі покупці? Чи є такі, про які вони не здогадуються?</p> <p>4. Чи можуть конкуренти скористатися цими незадоволеними потребами?</p>
Формування спільного досвіду творення цінності	<p>1. Формування передумов створення і розвитку ринку спільного творення досвіду.</p> <p>2. Інформаційне забезпечення прогнозування майбутніх запитів споживачів.</p> <p>3. Механізм виявлення інновацій у цій сфері бізнесу та можливість використання інновацій з інших сфер діяльності.</p> <p>4. Виявлення передумов для пропозиції споживачам нових способів задоволення традиційних потреб і формування нових потреб.</p> <p>5. Формування мережі перехресних комунікацій для отримання інформації про уявлення споживачів щодо властивостей майбутніх товарів</p>

**Напрямки дослідження теперішніх і потенційних конкурентів  
(за Д. А. Аакером, з урахуванням нового напрямку)**

Напрямки дослідження конкурентів	Основні запитання в межах напрямку
Хто може бути конкурентом у майбутньому	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення серед існуючих підприємств тих, які можуть відкрити нові джерела цінності та нові можливості задоволення потреб споживачів.</li> <li>2. Прогнозування можливості появи на ринку підприємств, які створюються в результаті радикальних інновацій та формування аналітичної бази оцінювання варіантів можливого використання таких інновацій.</li> <li>3. Виявлення можливостей інших підприємств-потенційних конкурентів щодо кращого доступу до компетенцій, розподілу ресурсів у мережі та ін.</li> </ol>
Хто є конкурентом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. З якими компаніями наша компанія завжди конкурує? Хто є основними суперниками? Конкуренція з ким є менш інтенсивною, але доволі серйозною? Хто є виробником товарів-субститутів?</li> <li>2. Чи можна об'єднати конкурентів у стратегічні групи на основі подібності активів, компетенцій чи стратегій?</li> <li>3. Хто є потенційними конкурентами? Що перешкоджає їхньому входженню в ринок? Чи маємо ми змогу чинити їм опір для входження на ринок?</li> </ol>
Оцінювання конкурентів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Яка мета і стратегії суперників? Яким є їхній рівень зацікавленості цим ринком? Які бар'єри існують у суперників на виході з ринку?</li> <li>2. Якою є структура витрат конкурентів? Як їхні рівні витрат співвідносяться з нашими витратами?</li> <li>3. Який імідж суперників та їхні стратегії позиціонування?</li> <li>4. Хто з конкурентів досяг найбільшого (найменшого) успіху і чому?</li> <li>5. Якими є сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи?</li> <li>6. Якими слабкими місцями (стратегічними недоліками, проблемами покупців або незадоволеними потребами) можуть скористатися конкуренти, щоб вийти на ринок або стати більш вагомими суперниками?</li> <li>7. Якими є стратегічні активи і компетенції суперників?</li> </ol>
Оцінювання ситуацій, при яких можлива поява нових конкурентів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринку.</li> <li>2. Розширення сфер використання товару на основі однотипної технології та дистриб'юторської мережі.</li> <li>3. Інтеграція вперед.</li> <li>4. Експорт активів і навичок.</li> <li>5. Реалізація оборонних стратегій та ін.</li> </ol>

**Найважливіші запитання стратегічного характеру для аналізу  
сфери бізнесу та появи товарів-замінників**

Напрямок дослідження	Перелік типових запитань
Можливість появи нових ринків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення, в який спосіб і коли можуть сформуватися нові способи задоволення традиційних потреб.</li> <li>2. Виявлення передумов формування нових потреб і, відповідно, нових ринків, а також можливість впливу на ці процеси.</li> <li>3. Дослідження процесів глобалізації та конвергенції галузей.</li> <li>4. Моніторинг інноваційного процесу (аж до його окремих стадій) у галузях, які належать до сфери інтересів цього підприємства.</li> <li>5. Моніторинг ринку інновацій.</li> <li>6. Формування комунікаційної мережі для дослідження впливу теперішніх і потенційних споживачів на формування функціональних характеристик продукції.</li> </ol>
Обсяг і темпи зростання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На які важливі субринки може бути поділений ринок? Який їхній обсяг і перспективи зростання?</li> <li>2. На яких ринках почався або незабаром почнеться спад? Як швидко це буде відбуватися? Які рушійні сили стоять за тенденціями зміни обсягів продажу?</li> </ol>
Прибутковість	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи може середня компанія отримати прибуток у цій сфері бізнесу (на цьому субринку)?</li> <li>2. Якою є інтенсивність конкуренції?</li> <li>3. Чи можлива поява на ринку нових учасників і загроза з боку товарів-субститутів?</li> <li>4. Чи є значною економічна влада покупців і постачальників?</li> <li>5. До якої міри ринок і його субринки є привабливими у даний час та у майбутньому?</li> </ol>
Структура витрат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які основні статті витрат і стадії створення цінностей у різних конкурентів?</li> </ol>
Системи розподілу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи є альтернативні канали розподілу? Якщо є, то як вони змінюються?</li> </ol>
Ринкові тенденції	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які тенденції характерні для цієї стадії розвитку ринку?</li> <li>2. Чи є процес появи інновацій у цій сфері бізнесу інтенсивним?</li> </ol>
Ключові чинники успіху	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які ключові чинники успіху, активи і компетенції необхідні для успішної конкурентної боротьби? Як нейтралізувати активи та навички конкурентів?</li> </ol>



## НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Наталія Петрівна Тарнавська

Управління конкурентоспроможністю підприємств:  
теорія, методологія, практика

Монографія

Редактори *Інна Буняк*  
*Інна Калачик*

Комп'ютерна верстка *Надії Демчук*  
Дизайн обкладинки *Марії Одобецької*

Підписано до друку 15.05.2008 р.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Arial.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Облік.-видав. арк. 39,8. Умов. друк. арк. 33,1.  
Зам. № М 019-07 Тираж 300 прим.

Видавництво «Економічна думка» ТНЕУ  
46004 Тернопіль, вул. Львівська, 11  
тел. (0352) 43-22-18, факс (0352) 43-24-40  
E-mail: [edition@tane.edu.ua](mailto:edition@tane.edu.ua)