

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**



**Харківський державний університет  
харчування та торгівлі**

# **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

**Конспект лекцій з дисципліни  
у двох частинах**

**ЧАСТИНА 1**

для здобувачів III освітньо-наукового рівня  
«доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка»

Харків  
Видавництво «Лідер»  
2019

Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення: конспект лекцій у двох частинах для здобувачів III освітньо-наукового рівня «доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка» / укладачі : М. В. Чорна, С. М. Шинкар. – Х. : Видавництво «Лідер», 2019. – Ч.1. – 74 с.

Укладачі: М. В. Чорна,  
С. М. Шинкар

Рецензент: Н. М. Смольнякова

Кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного  
Протокол від 05.06.2019 року № 14

Схвалено методичною комісією економічного факультету ХДУХТ  
Протокол від 20.06.2019 року № 5

Схвалено вченою радою ХДУХТ  
Протокол від 15.07.2019 року № 15

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ  
Протокол від 05.07.2019 року № 12

© Чорна М.В.,  
Шинкар С.М.,  
укладачі, 2019  
© Харківський державний  
університет харчування та  
торгівлі, 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ І РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ .....</b>	<b>6</b>
ТЕМА 1 СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ .....	6
1.1 Поняття соціально-економічної системи, її ознаки та властивості .....	6
1.2 Взаємодія соціально-економічної системи з навколишнім середовищем .	9
1.3 Підприємство як відкрита соціально-економічна система .....	15
ТЕМА 2 ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	19
2.1 Класичні теорії .....	19
2.2 Теорія співвідношення факторів виробництва .....	20
2.3. Теорія конкурентних переваг М. Портера .....	23
2.4. Неотехнологічні теорії .....	27
ТЕМА 3. БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ .....	35
3.1 Конкуренція як умова виникнення конкурентних переваг .....	35
3.2 Програма конкретно-економічного дослідження .....	40
3.3. Види та класифікація конкурентних переваг підприємства як соціально- економічної системи .....	43
3.4. Основні поняття теорії конкурентних переваг: конкурентний статус, конкурентна позиція, ключові компетенції, конкурентоспроможність, конкурентостійкість, конкурентний потенціал .....	50
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	57
4.1 Передумови формування конкурентних переваг соціально-економічних систем: визначення та оцінка .....	57
4.2 Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства як соціально-економічної системи .....	59
4.3 Підходи до формування конкурентних переваг .....	63
4.4. Технологія формування конкурентних переваг .....	66
Рекомендована література.....	72

## ВСТУП

Для більшості ринків високий рівень конкуренції є типовим. Ця проблема для суб'єктів підприємництва додатково посилюється складністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, у якому функціонують бізнес-структури. Такі умови діяльності змушують підприємства як соціально-економічної системи шукати нові шляхи реалізації обраної моделі господарювання. Цьому, в свою чергу, значною мірою мають сприяти сучасні наукові розробки у сфері управління конкурентоспроможністю. Їх впровадження у господарську діяльність покликане не лише надати змогу отримати тимчасову перевагу у порівнянні з іншими суб'єктами ринку, а і сформувати та впровадити комплексний підхід до управління, що дозволить підприємству створити умови власного конкурентоспроможного та стійкого розвитку у стратегічній перспективі.

Мета викладання дисципліни «Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення» – надання здобувачам вищої освіти ґрунтовних знань щодо сучасних теорій та навичок забезпечення конкурентних переваг соціально-економічних систем різних рівнів з урахуванням світового та вітчизняного досвіду.

Завдання дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти системного бачення методології управління конкурентними перевагами та всебічних знань у сфері специфічних методів і прийомів формування та забезпечення конкурентних переваг соціально-економічних систем різних рівнів у сучасних умовах господарювання, впровадження рішень у практичну діяльність суб'єктів господарювання для забезпечення тривалої стійкої конкурентної позиції та підвищення конкурентоспроможності на конкурентному ринку.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати:

- концепції формування та забезпечення конкурентних переваг соціально-економічних систем;
- базові поняття теорії конкурентних переваг та їх особливості щодо соціально-економічних систем різних рівнів;
- сучасні підходи до формування конкурентних переваг соціально-економічних систем різних рівнів;
- методологію оцінки конкурентних переваг соціально-економічних систем;
- специфіку управління конкурентними перевагами підприємств різних сфер діяльності;
- закордонний досвід формування та забезпечення конкурентних переваг соціально-економічних систем;
- методологію оцінки ефективності управління конкурентними перевагами соціально-економічних систем;
- методику ефективного управління конкурентними перевагами соціально-економічних систем.

вміти:

- оцінювати конкурентні переваги соціально-економічних систем;
- розробляти науково-обґрунтовані рішення щодо формування та забезпечення конкурентних переваг соціально-економічних систем різних рівнів в умовах невизначеності навколишнього середовища;
- оцінювати ефективність управління конкурентними перевагами соціально-економічних систем;
- формувати сучасну систему управління конкурентними перевагами підприємства;
- розробляти стратегію розвитку конкурентних переваг соціально-економічних систем.

Даний конспект лекцій призначений дати змогу здобувачам вищої освіти III освітньо-наукового рівня «доктор філософії» самостійно вивчати питання дисципліни «Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення» та проводити перевірку набутих знань. Він має визначену структуру і логічну послідовність з конкретним змістом, що робить його збалансованим і відповідно завершеним, містить 4 теми, які у сукупності відображають структуру і зміст дисципліни «Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення». Кожна тема містить перелік теоретичних питань, стислий виклад цих питань, опрацювання яких сприятиме більш ґрунтовному оволодінню знань у здобувачів вищої освіти.

# РОЗДІЛ I

## РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

### ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ

#### *Основні питання лекції:*

- 1.1. Поняття соціально-економічної системи, її ознаки та властивості
- 1.2. Взаємодія соціально-економічної системи з навколишнім середовищем
- 1.3. Підприємство як відкрита соціально-економічна система

#### **1.1. Поняття соціально-економічної системи, її ознаки та властивості**

Економічні системи, що включають у себе як необхідний елемент людей, їхні спільності, є завжди соціально-економічними.

Соціально-економічні системи — це, насамперед, відкриті системи, які не можна вважати цілком ізольованими від навколишнього середовища в якому-небудь аспекті — інформаційному, речовинному, енергетичному і т.д.

Соціально-економічні системи можна віднести до складних імовірнісних динамічних систем, в яких відбуваються процеси виробництва, розподілу, обміну й споживання матеріальних та інших благ.

Соціально-економічні системи можуть нагромаджувати досвід, самоудосконалюватись, саморегулюватись, але для їх ефективного функціонування потрібна регульована управлінська дія людини. Характерними ознаками соціально-економічної системи є периферійність, гнучкість, еластичність, надійність зв'язку, ефективність, можливість розвитку у встановлених межах, імовірність до зовнішніх дій. Вони характеризуються також чутливістю, стійкістю і швидкістю реакції. При системному підході організація вивчається як цілісна система, як єдність його структурних і функціональних елементів. При незабезпеченні системою організаційних, економічних та інших заходів ефективність діяльності підприємства значно знижується.

Серед систем, створюваних людьми, можна виокремити особливу категорію так званих цілеспрямованих систем, до яких належать соціально-економічні системи. Це такі системи, що мають ціль функціонування та містять у своєму складі людей як елементи. Такі системи являють собою надзвичайно складні об'єкти.

Спинимося на особливостях економіки як системи в цілому. Розглядаючи економіку на макрорівні, під економічною системою можна розуміти систему виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. Іноді економічну систему тлумачать як упорядковану систему взаємозв'язків між виробниками та споживачами матеріальних благ або як сукупність економічних процесів, що пов'язані з розподілом обмежених ресурсів.

Отже, з позиції системного підходу економіку країни можна визначити як

функціональну підсистему суспільства — сукупність взаємозв'язаних ресурсів та економічних суб'єктів, що взаємодіють між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання, утворюючи єдине ціле.

Соціально-політичні фактори розглядаються як зовнішні стосовно процесу матеріального виробництва, і саме вони визначають його ціль. За такого підходу економіка постає системою, яка перетворює ресурси на матеріальні блага, що споживаються суспільством.

З одного боку, суспільство виступає як споживач, що визначає сукупність вимог до матеріальних благ — результату діяльності економіки, формуючи її у вигляді інформаційної підсистеми суспільних потреб (стосовно асортименту, обсягів, якості матеріальних благ тощо). Із другого боку, суспільство безпосередньо бере участь у процесі виробництва. Розбіжність між суспільними потребами та можливостями їх задоволення є рушієм розвитку економічної системи.

Економіка як система має не лише загальносистемні, а й специфічні властивості. До загальносистемних властивостей економіки можна віднести її цілісність та подільність, ієрархічність побудови.

Економіка складається з елементів та підсистем, якими можна вважати її галузі та сектори, окремі господарські одиниці (підприємства, фірми, банки тощо). Цілісність економічної системи полягає в тому, що всі її елементи мають бути засобом досягнення спільних цілей, які постають перед системою в цілому. Забезпечити цілісність економіки покликане управління нею. Адже, як уже зазначалося, цілі окремих підсистем системи можуть суперечити одна одній та цілі всієї системи.

Ієрархічність економіки полягає в тому, що вона є підсистемою в системі вищого порядку — у регіональній та світовій економіці, а водночас надсистемами для економіки є природа та суспільство. Окрім цього, кожний її компонент (галузь, підприємство) також є системою. До найважливіших підсистем економіки можна віднести підсистеми управління, виробничу та фінансово-кредитну підсистеми.

Зауважимо, що економіку з огляду на її складність не можна звести до якоїсь однієї ієрархії.

Специфічні властивості національної економіки виникають у процесі взаємодії (кооперації) її підсистем. Найбільш істотною специфічною особливістю економічної системи є її складність.

Важливою властивістю складних систем є емерджентність — тобто наявність таких специфічних властивостей системи, які не впливають з властивостей, притаманних її елементам, а виникають у процесі їхньої взаємодії як наслідок відповідних кооперативних ефектів. Саме емерджентні властивості економічних систем є найменш доступними для спостереження та вимірювання, що вельми утруднює дослідження таких систем та управління ними. Загальні закономірності появи нових властивостей, породжуваних об'єднанням економічних об'єктів, явищ та процесів, можна виявити та кількісно описати, лише проаналізувавши значний обсяг інформації.

Складність економічної системи полягає передусім у тому, що зміна

структури, зв'язків та поведження довільного економічного суб'єкта впливає на решту економічних суб'єктів і спричиняє зміну системи в цілому. Водночас будь-яка зміна в системі на макрорівні позначається на структурі, зв'язках та поведженні економічних суб'єктів.

Ще однією ознакою складності економічної системи є наявність великої кількості як прямих, так і зворотних зв'язків (матеріальних, інформаційних) між її елементами та підсистемами.

Суспільство в цілому та економічна сфера як його частина настільки складні, що потребують існування особливої підсистеми, яка має забезпечувати їхню єдність та цілісність. Саме такою є підсистема управління (законодавча, виконавча, судова гілки влади, силові структури тощо).

Таким чином, можна виокремити дві сфери економіки: управління та контролю і реальну. Перша сфера охоплює державу та її територіальні утворення, а друга — підприємства, фірми, організації, домогосподарства та людину, що бере участь у соціально-економічних зв'язках. Усередині кожної сфери та між ними циркулюють потоки інформації. Компоненти цих сфер взаємодіють завдяки наявності в них суперечливої системи потреб та цінностей. Взаємозв'язок компонентів реальної сфери економіки забезпечує ринок.

Отже, основні властивості, притаманні соціально-економічним системам, які необхідно враховувати під час їх дослідження:

- емерджентність як найвищий прояв цілісності та складності;
- динамічність економічних процесів, що полягає у зміні параметрів та структури економічних систем під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів;
- стохастичний характер економічних явищ, з огляду на який для їх опису застосовуються статистичні методи дослідження, а це означає, що поведження економічних систем не піддається точному детальному опису та прогнозуванню;
- закономірності економічних процесів можна виявити тільки на підставі достатньої кількості спостережень;
- економіка як складна система має здатність до самоорганізації;
- її підсистеми не мають чітких меж: один і той самий елемент (економічний суб'єкт) може одночасно брати участь у різних процесах функціонування економіки, може бути елементом багатьох її підсистем;
- економічні процеси не можна ізолювати від зовнішнього середовища та спостерігати їх у «чистому» вигляді.

Щоб описати економічну систему, необхідно виокремити її компоненти, тобто виконати аналіз (декомпозицію) її структури, визначити її складові (підсистеми, елементи, входи, виходи), а також зв'язки між ними та зовнішнім середовищем.

Залежно від мети дослідження економіки можна брати різні «первинні» елементи: індивіда з його потребами, домогосподарство, елементарну технологічну операцію, підприємство, галузь, усю економіку в цілому. Компоненти та елементи економіки характеризуються складною системою взаємозв'язків — як безпосередніх, так і опосередкованих, прямих і зворотних, функціональних, причинних, інформаційних.



При самонавчанні система здатна змінювати програми регулювання і способи дій своїх елементів.

При самоорганізації система змінює не тільки програму регулювання, а й свою внутрішню структуру. І нарешті, самоудосконалюючись, системи можуть перебудовувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом розширення набору елементів за рахунок середовища.

## **1.2. Взаємодія соціально-економічної системи з навколишнім середовищем**

Середовище (зовнішнє середовище) — одне з основних понять загальної теорії систем. Виділення будь-якої матеріальної системи засновано на від'єднанні елементів, що включаються в дану систему, від іншого матеріального світу — середовища.

Система і середовище знаходяться в постійній і складній взаємодії, впливаючи один на одного. Взаємодія системи з навколишнім середовищем описується рядом понять загальної теорії систем, такими, наприклад, як: стійкість, гомеостаз, рівновага, адаптація і т.п.

Система знаходиться у рівновазі тоді, коли кожен її елемент знаходиться в стані рівноваги, обумовленому іншими елементами. Рівновага — найпростіший випадок стійкого стану системи. Вона характеризує стан системи, у якому вона залишається як завгодно довго при відсутності впливів середовища, що збурюють.

Стійкість системи — це випадок більш складної рівноваги із середовищем, що виявляється в динаміці їхньої взаємодії. Система може змінювати свою поведінку, однак деякі її властивості залишаються при цьому незмінними.

Поняття "гомеостаз" (грец. *homeo* — подібний + *stasis* — нерухомий) проясняє зміст стійкої рівноваги системи в динаміці взаємодії із середовищем. "Гомеостазом називають властивість системи зберігати в процесі взаємодії із середовищем значення істотних перемінних у деяких межах. Істотними називають характеристики, тісно пов'язані з основною якістю системи, порушення якої призводить до її деструкції". При різних станах середовища істотні перемінні залишаються стабільними, забезпечуючи рівновагу системи з зовнішнім середовищем.

Система завжди є частиною зовнішнього середовища, тому у відповідь на зміни середовища система повинна пристосовуватися до функціонування в нових умовах. Адаптація — це процес такого пристосування у складному середовищі. Адаптація системи може виявлятися як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація і самовдосконалення. При саморегулюванні система відповідає на зміни середовища цілком визначеною реакцією своїх елементів за жорстко заданою програмою.

Кожній системі відповідає своє конкретне навколишнє середовище. Будь-який об'єкт, прийнятий у якості первинного, може бути представлений як

елемент (чи підсистема) деякої системи більш високого рангу і як система стосовно деякої сукупності підсистем більш низького рангу. Рухаючись нагору сходинками цієї ієрархії, ми прийдемо до "універсальної" системи — Всесвіту. Рух униз приведе нас до первинних елементів — елементарних часток. Аналогічний процес відбувається з поняттям "зовнішнє середовище". При цьому кожна система, що включає розглянуту систему як свою підсистему, буде зовнішнім середовищем стосовно розглянутої системи.

Людина і створені нею соціально-економічні системи являють собою особливий клас систем, поведінка яких базується на людських потребах та інтересах. Людина реалізує свої інтереси індивідуально, через групи, підприємства, національну і світову економіку (рис. 1.1).

Потреби людини трансформуються й інтегруються найскладнішим чином при переході від "простої системи" (людини) до більш складної. Причому кожна наступна система є зовнішнім середовищем стосовно попередньої.



Рис. 1.1. Ієрархія соціально-економічних систем

Як видно з рис. 1.1, кожна соціально-економічна система є частиною іншої системи більш високого порядку, що виступає як зовнішнє середовище для розглянутої системи. Сам факт, що кожна система має середовище, тобто визнання деякого принципу систематизованої сталості, підводить безпосередньо до визначення категорії залежності системи від її середовища.

Той факт, що система  $S_1$  залежить від системи  $S_2$  (середовища), позначимо  $S_2 \rightarrow S_1$ .

Поняття залежності системи  $S_1$  від системи  $S_2$  є відносною категорією, що характеризує зв'язок між зовнішніми структурами систем  $S_1$  і  $S_2$  (рис. 1.2).

Зовнішня структура системи відбиває безліч її відносин із середовищем (чи елементів поведінки і відносин між ними).

Важливим компонентом, що породжує цю залежність, є ентропія поведінки домінуючої в залежності  $S_2 \rightarrow S_1$  системи, оскільки природно

допустити, що чим менше передбачувана поведінка домінуючої системи S2, тим сильнішою буде залежність, і навпаки. Якщо поведінку домінуючої системи можна передбачити однозначно, положення залежної системи S, виявляється набагато слабкішим, ніж у випадку, коли поведінка домінуючої системи непередбачена.

Міра залежності  $S2 \rightarrow S1$  буде основною характеристикою відносин між системами:

- а) вона дорівнює нулю, якщо система S1 не залежить від S2;
- б) вона дорівнює 1, коли залежність максимальна, тобто коли реалізація будь-якої діяльності S1 однозначно визначається поведінкою S2;

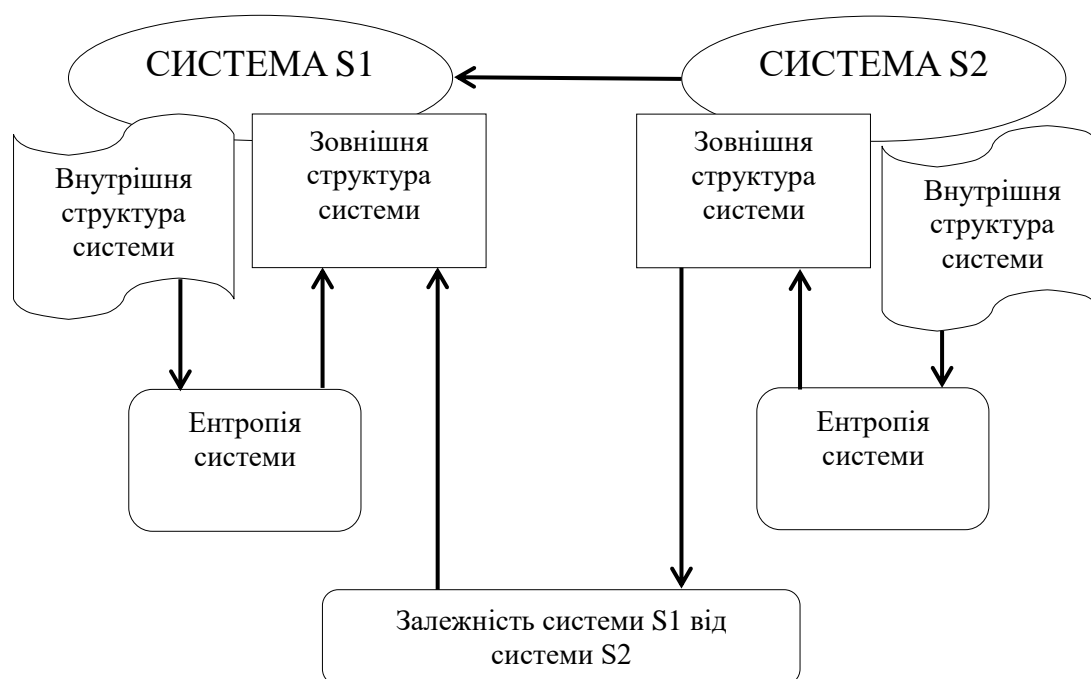


Рис. 1.2. Зв'язок між системами S1 і S2

в) поряд з екстремальними значеннями міра залежності може приймати значення з інтервалу 0-1.

В основі структури залежності лежать можливості впливу на задоволення інтересів. Можливості задоволення інтересів створюються і змінюються шляхом варіації їхніх носіїв, що є засобом реалізації інтересів. Суть структур залежності виявляється в поведінці взаємозалежних систем. Залежні системи повинні вибирати певну лінію поведінки.

Впливи, що діють на засоби задоволення інтересів, є складовою частиною впливів, що визначають характер основних залежностей.

Як визначену аналогію залежність можна розглядати в якості деякої "сили", що змушує систему діяти чи змінюватися певним чином.

Ця сила, мабуть, пропорційна, насамперед, інтенсивності можливого "покарання" у випадку, коли дії залежної системи S1 йдуть в розріз з інтересами чи інструкціями системи S2. Аналогічно може мати місце

"заохочення" у випадку, коли діяльність залежної системи S1 погоджується з інтересами домінуючої системи S2.

Тому залежна система повинна реагувати на інформацію, що виходить від домінуючої системи. Її поведінка повинна бути погоджена і наявною залежністю і може бути передбачена з деякою ймовірністю. "Передбачену поведінку", що пристосовується до поведінки інших систем, у соціології називають роллю. Залежність змушує систему прийняти роль і навчитися її виконувати.

Прийняття ролі, виконання якої спрямоване на реалізацію більш конкретних інтересів і пов'язане з придбанням досвіду, означає зникнення ентропії внутрішньої і зовнішньої структури (поведінки) відповідної соціально-економічної системи.

Кожна соціально-економічна система характеризується негідністю реалізації індивідуальних форм діяльності, що виявляється проявом внутрішньої структури системи. Кожна роль як елемент соціального простору характеризується тоді залежністю з урахуванням інших ролей, тобто своєю "соціальною відстанню". Для кожної системи цього типу правильно таке.

Причиною дії системи S1 є розходження між необхідністю і можливостями реалізації її діяльності з урахуванням залежності цієї системи від інших систем.

Система S1 має тенденцію до продовження і виконання чи до прийняття знову таких ролей, що мінімізують її залежність від інших систем і максимізують залежність цих систем від системи S.

Залежність як протиріччя між необхідністю і можливостями реалізації діяльності системи S2 (стосовно середовища) змінюється у випадках:

- якщо ці можливості змінюються, як вираження зміни властивостей соціального простору;
- якщо змінюється внутрішня структура інтересів S1 і при цьому залежність відбиває необхідність для S2 змінити форми її діяльності;
- якщо має місце і те, й інше.

Постійна зміна залежностей — одна з основних властивостей соціального простору.

На основі поняття залежності соціально-економічних систем можливе уточнення понять влада і керівництво, що додатково розкривають відношення між окремими соціально-економічними системами.

Влада — це можливість для домінуючої системи управляти (чи керувати) поведінкою залежної системи на основі залежності, що усвідомлює, принаймні, залежна система. На практиці влада поєднана із загрозою покарання у випадку невиконання розпоряджень домінуючої системи. У той же час ці покарання насправді означають обмеження чи втрату можливості для залежної системи реалізувати власні інтереси.

Керівництво домінуючої системи стосовно залежної є можливістю направляти дії останньої шляхом заохочень, тобто надання їй великих можливостей реалізації її діяльності із задоволення її інтересів.

Керівництво і влада — різні форми прояву однієї і тієї самої залежності,

одна з них може перейти в іншу. Тому будемо думати, що керівництво є формою прояву влади.

Головною особливістю розглянутих соціально-економічних систем є властивість цілеспрямованої поведінки в кожному елементі структури.

Цілеспрямованою поведінкою володіє той елемент структури, що має можливість автономно вибирати і змінювати мету свого функціонування. Наявність людини в кожному елементі і створює передумови цілеспрямованої поведінки.

Звідси випливає важливий наслідок: за властивістю цілеспрямованої поведінки кожен елемент соціально-економічної системи може бути віднесений до керуючої системи. Якщо в технічних системах межа між керуючою і керованою системами очевидна, то в соціально-економічних системах таке розмежування однозначно не встановлюється, а вибирається в залежності від розв'язуваних завдань.

Другою особливістю розглянутих соціально-економічних систем (суб'єктів ринку) є неієрархічність їхньої структури. Домінуючим тилом взаємодії між цими системами є відносини обміну діяльністю на основі договорів (відносини по горизонталі).

Третьою особливістю розглянутого класу систем є мінливий спектр зовнішніх умов (зміна середовища). Наслідком цієї особливості є перебудування структури соціально-економічної системи як інструмента адаптації.

І, нарешті, четвертою особливістю соціально-економічних систем є наявність рис як природної, так і штучної системи.

Будь-яка соціально-економічна система володіє зв'язаністю, складністю, керованістю й організованістю.

Структурна зв'язаність системи є найбільш істотною якісною характеристикою. Очевидно, що зі зникненням зв'язаності зникає і сама система. Згадаємо визначення системи; цілісна безліч взаємозалежних елементів... Саме визначення має на увазі наявність "чогось", що знаходиться в деякому відношенні (чи зв'язаного) з "чимось".

Суть дослідження зв'язаності полягає в тому, щоб усвідомити конструкції, що описують характер зв'язку між окремими елементами системи.

Властивість взаємної залежності процесів перетворення ресурсів а корисний результат у різних елементах системи і називається зв'язаністю. Вона виникає там і тоді, де і коли визначений корисний результат не може бути отриманий на ресурсах якого-небудь окремо-о елемента без узгодження інтересів з іншими елементами.

З якісної точки зору зв'язаність — це цілісна властивість соціально-економічної системи, що характеризує ступінь розвиненості матеріально-технічних умов досягнення цілей.

Саме зв'язаність визначає межі соціально-економічної системи, дозволяє виділити її із середовища. Зв'язаність системи приводить до визначеної єдності господарських інтересів елементів і їхньої спрямованості на досягнення загальної мети системи.

Діяльність будь-якого елемента системи полягає в одержанні корисного результату на виході. Цей системно-корисний результат виходить при з'єднанні ресурсів і знань індивідуумів у рамках обмежень, накладених структурою системи.

Використання потенційних можливостей індивідуумів залежить від зовнішнього середовища. Саме зовнішнє середовище визначає вхід елемента системи і змінює умови використання виходу. На діяльність індивідуума, що знаходиться у визначеній позиції, впливають структурні параметри системи. У залежності від цих умов індивідууму відкривається різна воля вибору в прийнятті рішень з перетворення вхідних елементів у вихідні. Якщо сукупність цих умов приводить до строгого обмеження дій індивідуума з досягнення мети системи, то говорять, що воля вибору в таких структурних елементах системи дуже мала.

Воля вибору індивідуума при ухваленні рішення з перетворення елементів входу в елементи виходу розглядається як невизначеність діяльності.

Невизначеність діяльності окремого індивідуума характеризується трьома параметрами: складом операцій, їхньою послідовністю і тривалістю виконання.

Усі три фактори взаємозалежні між собою. Таким чином, невизначеність діяльності індивідуума є функція трьох перемінних. Шкалою для оцінки невизначеності діяльності є інтервал  $(0, 1)$ .

Оцінка 0 означає повну визначеність, оцінка 1 — повну невизначеність.

Конструктивне уявлення про складність систем зазвичай зв'язується з кількістю елементів і зв'язків між ними. Це зручно в технічних системах. У соціально-економічних системах потенційні зв'язки оцінити неможливо (вони невідомі). Тому складність соціально-економічних систем оцінюють через аналіз розмаїтості властивостей і розподілу за елементами систем.

Складність, таким чином, являє собою таку динамічну властивість, що характеризує зміну розмаїтості властивостей елементів системи і розподіл цих властивостей за елементами. Якщо всі елементи системи різні, то система дуже складна.

Складність характеризує матеріально-технічні умови узгодження господарських інтересів індивідуумів, що знаходяться в елементах системи.

Чим більше потенційно можливих зв'язків відомо індивідууму, тим більше можливостей у господарсько-виробничій діяльності можна відшукати і реалізувати.

Керованість — це така властивість соціально-економічної системи, що визначається часткою відомих зв'язків і визначає інформаційні умови узгодження господарських інтересів.

У будь-який момент функціонування системи існує безліч потенційно можливих наборів зв'язків, серед яких існує хоча б один "ефективний". "Ефективний" набір відрізняється тим, що, будучи реалізованим у системі, він дозволяє досягти мети більш ефективно. Отже, керованість системи тим вища, чим більше шансів в індивідуума виявити цей ефективний набір зв'язків, спираючись на знання про потенційно можливі зв'язки і розподіл знань між індивідуумами в системі.

Досягнення мети — це результат погодженої діяльності всіх елементів системи. З ускладненням системи зростає кількість потенційно можливих зв'язків. Вибір зв'язку для реалізації здійснюється індивідуумом на основі його господарського інтересу.

Зростання і зменшення складності є безупинним процесом. Збільшення складності відбувається за рахунок збільшення розмаїтості і зміни розподілу властивостей між елементами системи; зниження — за рахунок створення зв'язків, за рахунок обміну між елементами і, таким чином, вирівнювання різниці властивостей, що виникає в системі. Очевидно, що наростання складності йде швидше, ніж наростання кількості фактично реалізованих зв'язків, за допомогою яких складність зменшується.

Таким чином, процес функціонування і розвитку системи може бути розглянутий як єдність двох одночасних процесів:

зміни складності, що виражає процес зміни розмаїтості і розподілу властивостей елементів системи;

зміни організованості, що виражає реакцію людей (учасників виробничо-господарської діяльності) на цю зміну складності.

Якщо складність є об'єктивною характеристикою соціально-економічної системи, то організованість характеризує суб'єктивну сторону функціонування.

Організованість — це властивість соціально-економічної системи реагувати на зміни складності шляхом зміни безлічі реалізованих у системі зв'язків, що визначають рівень узгодження господарських інтересів.

Зв'язки між елементами системи встановлюються в результаті узгодження їхніх господарських інтересів.

### **1.3. Підприємство як відкрита соціально-економічна система**

Взаємодія підприємств із зовнішнім середовищем. Активна взаємодія з зовнішнім середовищем з боку підприємств у ринковій економіці здійснюється, на наш погляд, за трьома великими напрямками:

- вивчення (дослідження) значень внутрішніх і зовнішніх перемінних підприємства;
- комплексне планування діяльності підприємства;
- організаційна адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища.

Практичні методи дослідження внутрішніх і зовнішніх перемінних найбільш повний свій розвиток одержали в маркетингу — концепції управління підприємством з орієнтацією на ринок, на задоволення потреб людини за допомогою обміну товарів.

Один з істотних елементів навколишнього середовища підприємства — конкуренція. Вивчення конкуренції повинне йти від потреб і споживачів, оскільки будь-який виробник, що обслуговує ті самі потреби, що й дане підприємство, хоча б і за допомогою інших товарів, є його конкурентом, зменшуючи кількість потенційних споживачів його продукції.

Виробник повинен мати уявлення про всі різновиди конкуренції і її носіїв — відповідні підприємства і продукцію, що випускається ними, щоб шляхом розробки і здійснення визначених заходів забезпечувати в чомусь переваги своєї продукції і її реалізацію на ринку. З цією метою необхідно вивчати конкурентів, досліджувати попит на товари, що випускаються ними і самим зацікавленим підприємством, організувати розробку і виробництво (чи удосконалювання) конкурентоспроможної продукції.

Вивчення й аналіз конкуренції — одне з найважливіших завдань політики підприємства-товаровиробника в умовах ринкових відносин. Діяльність на ринку вимагає оцінки власних позицій як основи стратегічного планування й усунення своїх недоліків і слабких сторін у порівнянні з конкурентами. Інформація про конкурентів, яку необхідно збирати й аналізувати у вищевказаних цілях, велика і різноманітна, з часом змінюється. Першорядне значення мають і повинні бути зібрані дані про доходи підприємств-конкурентів і розвиток їхнього товарообігу, а також інформація про кадрове становище. Не менш важливі зведення про асортиментну політику і нові товари, насамперед основний, а потім — додатковий асортимент. Дані про виробничу потужність, склад і якість машинного (верстатного) парку і ступені його завантаженості винятково значимі при визначенні власної політики цін. Корисно знати якнайбільше про постачальницьку і складську діяльність конкурентів, про елементи їхніх грошових балансів, про зв'язки з іншими фірмами, у тому числі і з клієнтами, постачальниками, кредиторами, нарешті, про стан рекламної політики. Важливою є оцінка, для яких груп споживачів шанси тактики конкурентів виявляються кращими, гіршими чи однаковими з даним підприємством. Приводом для відповідних висновків може бути з'ясування частки найбільш значущої продукції конкуруючих підприємств.

Реальна і єдина можливість мати подібну інформацію — це послідовно, систематично і критично збирати і відбирати її для наступного аналізу для того, щоб звести до мінімуму вплив факторів ризику, пов'язаних з наявністю і діяльністю конкурентів, забезпечити виживаність і стійкість розвитку підприємства.

Виживання в умовах конкуренції — це не тільки боротьба, а й компроміси. Якщо не можеш перемогти конкурента, вступи з ним у союз — цей принцип співробітництва щодалі більше реалізується в практиці господарювання фірм і підприємств розвинутих країн.

Союз з конкурентом, навіть якщо при цьому один з партнерів послабляється, вигідний стосовно інших конкуруючих фірм-товаровиробників, тому що дозволяє порівняно дешевим способом одержувати нові технології і виходити на нові ринки, тому що самотійно це зробити можуть далеко не всі підприємства.

Структура проблем взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем. Підприємство взаємодіє з зовнішніми перемінними за допомогою деяких внутрішніх перемінних: мета, люди, структура, технологія, завдання (докладніше внутрішні перемінні будуть розглянуті в главі 6 посібника). Процес цілепередбачення, тобто процес формування певного рівня домагань



підприємства, складається із зіставлення наявної інформації про ресурсні можливості підприємства і небезпеки зовнішнього середовища. Саме прийняті цілі стають згодом об'єктом послідовного перетворення у завдання, реалізуючи які, підприємство успішно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Причому, це відбуваються за умови збалансованості можливостей підприємства і потреб зовнішнього середовища.

Вибір місії — головної мети підприємства — виробляється керівництвом підприємства на основі рівнянь з багатьма невідомими, тому що збір всієї інформації про усі відомі зовнішні і внутрішні перемінні не уявляється можливим. При цьому проблеми оцінки і цілепередбачення стану внутрішніх перемінних необхідно розділяти на дві частини: управління, що стосується суб'єкта, підприємства (тобто процесу управління) і управління, що стосується об'єкта (тобто процесу виробництва). Пропонована структура проблем взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем показана на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура проблем взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем  
Практична діяльність підприємств має достатній досвід збору даних лише

про деякі групи перемінних, показаних на рис. 1.3. Наприклад, дані про постачальників, які-небудь контактні групи. Інші ж зовнішні фактори раніше практично не враховувалися, тобто облік інших перемінних в умовах централізованої соціалістичної економіки не був потрібний. А для того, щоб реалізувати стратегію виживання з наступним стійким розвитком на основі власних ресурсних можливостей, потрібне вирішення проблем, зазначених на рис. 1.3, у єдиному комплексі.

Підводячи підсумки з розгляду проблематики управління підприємством у сучасних умовах, можна зробити такі висновки:

1. Українське підприємництво в цілому виявилось осторонь від величезного масиву знань і сучасного досвіду людства в галузі економіки і менеджменту. Тому, володіючи величезними ресурсами, національна економіка поки не в змозі "правильно" організуватися для забезпечення добробуту власних громадян.

2. Зовнішнє середовище підприємства втратило свою колишню стабільність і є складним та важко передбачуваним, ворожим стосовно підприємства. Тому умовою виживання і стійкого розвитку підприємства є врахування найважливіших зовнішніх і внутрішніх перемінних, у першу чергу тих, котрі відбивають інтереси і потреби людей. Тільки їх природний гомеостаз дозволить підприємству забезпечити собі власний економічний гомеостаз як гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх перемінних.

3. Вхідження у світову економіку і цивілізацію національної економіки і підприємництва відбудеться тим швидше, чим раніше усвідомить себе самостійним економічним суб'єктом кожен працівник підприємства і почне будувати свої взаємини з іншими економічними системами за правилами ринкової економіки. Тому на підприємстві необхідно створювати відповідні передумови.

4. Загальне, чим характеризуються економічні системи, починаючи від людини і закінчуючи світовою економікою, — це прагнення до біокібернетичної рівноваги, до рівноважного і стійкого стану.

5. На сьогоднішній день важко перелічити "шквал" проблем, що обрушились на підприємства. Багато підприємств вирішують єдину проблему — проблему виживання. Набагато менше підприємств вирішують проблему виживання з перспективою на розвиток і з розрахунком на власні сили, справедливо вважаючи, що держава просто не в змозі в даний період надати їм дійову допомогу. Тому пропонується концепція управління, що викладається в даному посібнику, в першу чергу орієнтована саме на останній тип підприємств, які спрямовані не тільки на виживання, а й на стійкий розвиток організації у цей складний і суперечливий період.

## ТЕМА 2. ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### *Основні питання лекції:*

- 2.1. Класичні теорії
- 2.2. Теорія співвідношення факторів виробництва
- 2.3. Теорія конкурентних переваг М. Портера
- 2.4. Неотехнологічні теорії

### **2.1. Класичні теорії**

#### *Теорія абсолютних переваг.*

Суть теорії зовнішньої торгівлі А. Смита, або *теорії абсолютних переваг*: країни експортують ті товари, які вони виробляють з меншими витратами (у виробництві яких вони мають абсолютну перевагу), та імпортують ті товари, що продукуються іншими країнами з меншими витратами (у виробництві яких абсолютна перевага належить їхнім торговим партнерам).

Теорія абсолютних переваг базується на таких припущеннях:

- 1) єдиним фактором виробництва є праця;
- 2) зайнятість повна, тобто усі наявні трудові ресурси використовуються у виробництві товарів;
- 3) всесвітнє господарство складається із двох країн, тому в міжнародній торгівлі беруть участь тільки дві країни, які продукують та торгують одна з одною тільки двома товарами;
- 4) витрати виробництва — постійні, а їх зниження збільшує попит на товар;
- 5) ціна одного товару виражена у кількості праці, затраченої на виробництво іншого;
- б) транспортні витрати на перевезення товару з однієї країни до іншої дорівнюють нулю;
- 7) зовнішня торгівля вільна від обмежень та регламентацій.

*Достоїнством теорії абсолютних переваг* є те, що вона базується на трудовій теорії вартості та підтверджує переваги поділу праці не тільки на національному, але й на міжнародному рівні.

*Недоліком цієї теорії* для пояснення міжнародної торгівлі є те, що вона не відповідає на запитання, чому країни торгують між собою навіть за умови відсутності абсолютної переваги у виробництві тих чи інших товарів, тобто коли одна з країн має абсолютні переваги у виробництві всіх товарів.

#### *Теорія порівняльних переваг*

Теорія порівняльних переваг базується на тих самих припущеннях, що і теорія абсолютних переваг, використовуючи додатково поняття альтернативних витрат. *Альтернативні витрати* — це просте порівняння цін одиниць двох товарів на внутрішньому ринку, виражених через кількість робочого часу, витраченого на їх виробництво.

**Альтернативна ціна** — це робочий час, потрібний для виробництва одиниці одного товару, виражений через робочий час, необхідний для виробництва одиниці іншого товару.

Суть теорії порівняльних переваг: якщо країни спеціалізуються на виробництві тих товарів, які вони можуть виробляти з відносно нижчими витратами порівняно з іншими країнами (або, інакше кажучи, з меншими альтернативними витратами), то торгівля буде взаємовигідною для обох країн, незалежно від того, чи є виробництво в одній з них абсолютно ефективнішим, ніж в іншій.

**Альтернативні витрати виробництва продукту** — це кількість інших продуктів, від якої необхідно відмовитись або яку треба офірувати, щоб отримати певну кількість будь-якого даного продукту.

Економічний зміст закону альтернативних витрат, що зростають: економічні ресурси непридатні для повного їх використання у виробництві альтернативних продуктів. У прикладі: не всі ресурси, що необхідні для виробництва цукру, можна використати повністю для виробництва телевізорів.

Спеціалізація викликає необхідність торгівлі цими двома товарами. Джон Стюарт Мілль довів, що в умовах вільної торгівлі товари будуть обмінюватися за такого співвідношення цін, яке встановлюється десь у проміжку між відносними цінами, що існують всередині кожної з країн на товари, якими вони торгують. Точний остаточний рівень цін взаємної торгівлі буде залежати від обсягів світового попиту та пропозиції на кожний з цих товарів.

Теорія взаємного попиту — ціна імпортного товару визначається через ціну товару, який необхідно експортувати, щоб сплатити імпорт; тому остаточне співвідношення цін під час торгівлі визначається внутрішнім попитом на товари у кожній з країн, що торгують.

Якщо країни спеціалізуються на торгівлі тими товарами, у виробництві яких вони мають порівняльні переваги, виникає необхідність визначити, наскільки вигідна така торгівля кожному з її учасників. Вигода від торгівлі виникає внаслідок того, що країна може одержати за свої товари більше необхідних їй імпортних товарів, ніж на внутрішньому ринку.

**Вигода від торгівлі** — це економічний ефект, який отримує кожна з країн — учасниць міжнародної торгівлі, якщо кожна з них спеціалізується на торгівлі тим товаром, у виробництві якого вона має порівняльну перевагу.

## 2.2. Теорія співвідношення факторів виробництва

Теорія співвідношення факторів виробництва як основа для міжнародної торгівлі може бути представлена у виді двох теорем:

1) Теорема Хекшера-Оліна — кожна країна експортує ті фактороінтенсивні товари, для виробництва яких вона має відносно надлишкові фактори виробництва, і імпортує ті товари, для виробництва

яких вона має відносну нестачу факторів виробництва.

Країна 1 є відносно трудонасиченою і товар 1 – відносно більш трудомістким, а країна 2 – капіталонасичена і товар 2 – відносно більш капіталомістким. Відповідно до припущень теорема передбачає, що споживачі в обох країнах мають досить подібні або однакові переваги. (Якщо переваги настільки відмінні, що їхні рівні байдужості не перетинуться – тоді теорема не спрацює). Допустимо, що смаки схожі настільки, що рівень байдужості, що визначає всі сполучення двох товарів, які забезпечують споживачеві однаковий рівень корисності, буде однаковим для обох країн.

Країна 1 має відносну перевагу у виробництві товару 1, а країна 2 – у виробництві товару 2. Розвиваючи торгівлю, трудонасичена країна 1 починає спеціалізуватися на виробництві трудомісткого товару 1, а капіталонасичена країна 2 – на виробництві капіталомісткого товару 2. Спеціалізація буде тривати доти, поки країни не вийдуть на рівень загальної відносної світової ціни  $P_w$ , яка буде розташовуватися між внутрішніми відносними цінами кожної з країн до початку торгівлі.

Країна 1, експортуючи товар 1 та імпортуючи товар 2 (виробництво країни 2) досягає балансу попиту та пропозиції. Країна 2, експортуючи товар 2 і імпортуючи товар 1 (із країни 1), забезпечує баланс попиту та пропозиції тобто експорт товару 1 країною 1 дорівнює його імпорту країною 2 та навпаки. Таким чином, від міжнародної торгівлі зросте споживання товарів 1 і 2 країнами 1 і 2, що призведе до загального економічного зростання.

2) Теорема вирівнювання цін на фактори виробництва (теорема Хекшера-Оліна-Самуельсона).

Міжнародна торгівля призводить до вирівнювання абсолютних і відносних цін на гомогенні фактори виробництва в торгуючих країнах.

Гомогенність капіталу означає капітал, який характеризується однаковою продуктивністю і ризиком. Гомогенність праці означає працю з однаковим рівнем підготовки, освіти і продуктивності.

Відповідно до вихідних умов при відсутності торгівлі відносна ціна товару 1 нижча в країні 1, ніж у країні 2, оскільки в країні 1 відносна ціна праці (зарплата) – нижче. В результаті торгівлі країна 1 починає спеціалізуватися на виробництві товару 1, як найбільш трудомісткого і скорочує виробництво товару 2, оскільки він найбільш капіталомісткий. В результаті зростає відносний попит на працю, що призводить до зростання зарплат, у той час як відносний попит на капітал зменшується, що призводить до скорочення вартості капіталу (відсоткової ставки). У випадку країни 2 відбувається прямо протилежне. Таким чином, різниця в ціні факторів виробництва між країнами скоротиться.

Отже, вирівнювання в результаті міжнародної торгівлі відносних цін на товари (або досягнення відносною ціною на товар рівноважного стану) приводить до вирівнювання відносних цін і на фактори виробництва, за допомогою яких ці товари були вироблені.

Доведення цієї ж теореми стосовно абсолютних цін на фактори виробництва передбачає, що міжнародна торгівля вирівнює абсолютний рівень зарплат, які виплачуються за однакові види праці, та відсоткової ставки, яка виплачується на однаковий тип капіталу в країнах, що торгують.

Неокласична концепція Хекшера-Оліна виявилася зручною для пояснення причин розвитку торгівлі між метрополіями та колоніями, коли в обмін на сировинні товари, які надходили у розвинені країни, назад вивозились машини, обладнання, капітал.

Концепція Хекшера-Оліна використовувалася для пояснення переваг країн у експорті окремих видів продукції в сучасних умовах.

#### Парадокс Леонтьєва

Теорія співвідношення факторів виробництва і на сьогоднішній день є однією з найпопулярніших теорій розвитку міжнародної торгівлі. Вона неодноразово підлягала перевіркам (емпіричним) на статистичних даних. Результати цих перевірок як підтверджували, так і спростовували теорію. У 1953 році американський учений Василь Леонтьєв провів дослідження, що спростовували висновки теорії Хекшера-Оліна.

Фактично він порівняв співвідношення капіталу і праці, яке необхідне

для виробництва одиниці американського імпорту  $\left(\frac{K}{P}\right)_{im}$ , зі співвідношенням капіталу і праці, яке необхідне для виробництва одиниці американського експорту  $\left(\frac{K}{P}\right)_{ек}$ . Співвідношення  $\left(\frac{K}{P}\right)$  отримало назву "статистика Леонтьєва". Відповідно до цього співвідношення:

- країна може бути капіталонасиченою, якщо:

$$\frac{\left(\frac{K}{P}\right)_{im}}{\left(\frac{K}{P}\right)_{ек}} < 1$$

- країна може бути трудонасиченою, якщо:

$$\frac{\left(\frac{K}{P}\right)_{im}}{\left(\frac{K}{P}\right)_{ек}} > 1$$

Леонтьєв очікував, що відповідно до теорії Хекшера-Оліна розрахунки покажуть, що експортні американські товари вимагають більше капіталу на одного зайнятого, ніж американські товари, які прямо заміщують імпорт. Результати виявилися прямо протилежними. Капіталомісткість американського імпорту на 30% перевищувала експорт. Що означало, що США зовсім не є капіталонадлишковою країною, а, навпаки, трудонадлишковою, що не узгоджувалось з уявленням.

**Парадокс Леонтьєва:** теорія співвідношення факторів виробництва Хекшера-Оліна не підтверджується на практиці: працenasичені країни експортують капіталомістку продукцію, тоді як капіталонасичені — працемістку.

Аналіз експортно-імпортних операцій Японії за 1959 р. показав, що Японія, яка у 50-ті рр. була працenasлишковою країною, експортує капіталомісткі та імпортує працемісткі товари. Індія, яка має надлишок робочої сили, експортувала, за опублікованими у 1962 р. даними, у цілому працемісткі товари, але її експорт у США був капіталомісткішим.

Отже, незважаючи на відмінності у техніці розрахунків, усі дослідження в основному підтвердили наявність парадокса Леонтьєва, вчені почали вводити в модель Хекшера-Оліна й інші, крім капіталу та праці, фактори виробництва, такі як технологія, кваліфікація робочої сили.

Наприклад, один і той самий продукт може вироблятися на основі різної технології — з високими затратами праці або капіталу, іншими словами, він може бути працемістким у працenasлишковій країні та капіталомістким — у капіталонадлишковій країні. США виробляють пшеницю капіталомістким способом (високий рівень механоозброєності праці) завдяки надлишку дешевого капіталу відносно трудових ресурсів. В Україні та ж пшениця виробляється з використанням меншої кількості машин, тому що держава має багато дешевих трудових ресурсів. Той факт, що продукція може вироблятися різними методами, є одним із пояснень парадокса Леонтьєва.

Наступним поясненням парадоксу Леонтьєва є те, що США імпортують значну кількість сировини, видобування якої вимагає значних затрат капіталу. Якщо американські експортні товари потребують значної кількості такої сировини, це робить експорт США капіталомістким. Розрахунки Леонтьєва на базі даних тих самих років, але за виключенням галузей, які значною мірою залежать від капіталомісткої сировини, показали, що парадокс зник, теорія Хекшера-Оліна виявилася справедливою.

### **2.3. Теорія конкурентних переваг М. Портера**

Спробу поєднати на якісно новій основі теорію факторів виробництва і теорію зовнішньоторговельної діяльності фірм почав американський економіст Майкл Портер.

В кінці 1980-х рр. він провів масштабне дослідження близько 100 галузей в десяти найбільших промислово розвинених країнах, на які припадало понад 50% світового експорту. В результаті М. Портер розробив оригінальну теорію конкурентних переваг країни. Центральне місце в його концепції займає ідея про взаємозв'язок чотирьох головних параметрів економіки, що формують конкурентну макросередовище, в якій діють фірми цієї країни.

На думку М. Портера, основними параметрами, що визначають розвиток сучасної міжнародної торгівлі, є:

- 1) факторні умови;
- 2) умови (параметри) попиту;
- 3) близькі і обслуговуючі галузі;
- 4) стратегія фірми і конкуренція.

**Факторні умови.** Розглядаючи фактори виробництва з точки зору їх впливу на конкурентні переваги країни, М. Портер поряд з традиційними факторами (праця, земля, капітал, підприємницька здатність) виділяє і такі чинники, як інформаційна забезпеченість наукової, технічної, а також ринкової структур, стан транспортної системи, системи охорони здоров'я, системи зв'язку і навіть забезпеченість населення житловим фондом.

Визнаючи важливість факторних умов (їх число у М. Портера вельми значно), він, на відміну від творців неокласичної теорії міжнародної торгівлі, вважає, що ці фактори в своїй більшості країною не успадковуються, а створюються в процесі розвитку (розширення) виробництва. Наприклад, нестача такого фактора, як земля, в Японії стала основою для розробки компактних технологічних процесів, затребуваних згодом на світовому ринку.

Конкурентні переваги, на думку М. Портера, в кінцевому рахунку є результатом ефективного поєднання і використання обставин, що мають місце в країні, і стратегії, яка обрана конкретною фірмою. Умови тієї чи іншої країни можуть створити обстановку, в якій фірми можуть досягти конкурентних переваг в міжнародному плані, але справа самої фірми - скористатися або не скористатися цією можливістю.

**Умови ( параметри ) попиту** – це в першу чергу ємність попиту, динаміка його розвитку, диференціація попиту на види продукту, вимогливість покупців до якості товарів і послуг. Саме на внутрішньому ринку в умовах розвинутого попиту повинні отримати апробацію нові вироби до виходу їх на світовий ринок. Наприклад, японці, які проживають в невеликих за габаритами оселях, орієнтувалися на споживання дешевих енергозберігаючих кондиціонерів, які стала випускати японська промисловість. Згодом такі кондиціонери широко використовувалися в усьому світі, що забезпечило їх широкий експорт японськими компаніями.

**Близькі та обслуговуючі галузі.** Наявність в національній економіці високорозвинених споріднених і підтримуючих галузей, що забезпечують вітчизняні фірми в експортно-орієнтованих галузях необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами та іншими матеріальними засобами та інформацією, виступає необхідною умовою створення і підтримки конкурентної переваги в світовій торгівлі для фірм відповідних галузей. Наприклад, італійські фірми, що виробляють ювелірні вироби, процвітають тому, що Італія є світовим лідером з виробництва машин для обробки дорогоцінних каменів і металів. Інший приклад: в кінці 1960-х - початку 1970-х рр. на вельми прибутковому американському ринку великих мотоциклів британські фірми були істотно потіснені японськими фірмами "Хонда" і "Судзукі". Однією з причин цього, як встановили експерти, була наявність у цих японських фірм дочірніх компаній, чиєю єдиною задачею було виготовлення для них спеціальних верстатів на основі самих останніх



технічних досягнень. Британські ж фірми використовували верстати загального призначення, які не мали унікальних конкурентних переваг.

**Стратегія фірми та конкуренція.** У забезпеченні національної конкурентної переваги важливу роль відіграють фірмова структура і конкурентне середовище всередині країни, що складаються в результаті суперництва фірм насамперед вітчизняних. М. Портер категорично заперечує потенційну корисність концентрації виробництва на одній національній фірмі, тим більш захищеною державною підтримкою. Більшість таких фірм відрізняється низькою ефективністю, марнотратством використовуваних ресурсів, низькою продуктивністю. Гостра конкуренція на внутрішньому ринку стимулює вихід фірми за кордон, сприяє пошуку зовнішніх ринків. Успішні фірми, загартовані в "домашній" боротьбі, використовують придбані в цій боротьбі конкурентні спроможності на більш жорстких (а часом і жорстоких) світових ринках. Чим запеклішою боротьба "вдома", тим більша ймовірність того, що такі фірми витримають випробування часом і будуть панувати за кордоном.

Конкуренція, з точки зору М. Портера, повинна носити глобальний характер. Необхідно продавати свій товар у всьому світі, а не тільки на внутрішньому ринку. Важливе місце в забезпеченні конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва М. Портер приділяє фірмовій стратегії та організаційну структуру. При цьому неможливо, на думку М. Портера, виділити якусь універсальну фірмову стратегію, або систему управління, яка була б однаково застосовна усіма фірмами в усіх країнах. Італійським фірмам, провідним у виробництві меблів, світлотехнічних пристроїв, взуття, властиві відсутність жорстких форм управління і здатність до швидких змін управлінських структур. Для німецьких же фірм, ефективно що спеціалізуються в області виробництва оптики і точного машинобудування, типова жорстка система централізованого управління.

Крім розглянутих вище, в загальну систему параметрів, що визначають конкурентні переваги, М. Портер включає і роль випадкових подій, які можуть або посилити, або послабити склалися конкурентні переваги країни. Випадковими є події, які мають мало спільного з умовами розвитку економіки країни і впливати на які часто не можуть ні фірми, ні уряд. До найбільш важливих подій такого роду можна віднести нові винаходи, великі технологічні зрушення (прориви), різкі зміни цін на ресурси (наприклад, "нафтовий шок"), значні зміни на світових фінансових ринках, війни і т.п.

У формуванні національної конкурентної переваги величезну роль грає уряд країни. Своєю грошово-кредитної, бюджетно-податкової та митної політики воно прямо впливає на параметри попиту і фактори виробництва. Здійснюючи антимонопольне регулювання, уряд впливає на підтримання оптимальної конкурентного середовища в провідних секторах і галузях національної економіки, сприяє розвитку споріднених та пов'язаних галузей, що взаємодіють з провідними експортними галузями.

Таким чином, теорія М. Портера в даний час найбільш повно відображає всі найважливіші параметри національних економік, що визначають у своїй

сукупності конкурентні переваги тієї чи іншої країни.

**Стандартна модель зовнішньої торгівлі.** При аналізі зовнішньої торгівлі неможливо виходити з використання якого-небудь одного підходу (моделі). Практична економічне життя і умови, в яких здійснюються реальні економічні процеси, настільки різноманітні, складні і взаємозалежні, настільки динамічно розвиваються, породжуючи нові умови, не передбачені ніякими теоретичними моделями минулого, що для досягнення об'єктивної мети часто необхідно застосовувати, по-перше, все або майже всі відомі підходи в області зовнішньої торгівлі, по-друге, нові методи і методики, оскільки раніше описані часто не адекватні новим процесам і явищам. В основі розробки стандартної моделі зовнішньої торгівлі можна виявити кілька рівнів.

Перший рівень включає наступні базові принципи:

- принципи, що діють у відкритих ринкових економіках;
- типи економічного зростання;
- виробничий потенціал національної економіки.

Виробничий потенціал національної економіки описується межами виробничих можливостей, істотні відмінності яких і є не тільки стимулами, а й самій фундаментальною базою для зовнішньої торгівлі. Далі, виробничі можливості будь-якої країни визначають характер сукупного відносного пропозиції (включаючи виробництво зовнішнього сектора економіки).

Досягнення рівноваги. Рівновага на світовому ринку визначається всесвітнім відносним попитом і всесвітнім відносним пропозицією. Наявність загальних базових рис в зазначених концепціях (підходах, моделях) дає підставу розглядати їх як окремі випадки однієї, більш загальної моделі, що виступають її власними елементами.

Другий рівень охоплює аналіз наступних взаємозв'язків:

- між кордоном виробничих можливостей і кривої відносного пропозиції;
- між відносними центрами і відносним попитом;
- між світовими рівноважними цінами через всесвітній відносний попит і пропозиція;
- між добробутом країни і умовами в зовнішній торгівлі (відношення середньої ціни на експортні товари країни до середньої ціни імпортованих товарів).

Третій рівень. Використовувані якості базових чинників підлягають ідентифікації на різних рівнях: світовому, галузевому, страновому. До таких факторів належать:

- особливості економічного зростання країн;
- торговельні умови, існуючі в країнах;
- торгова політика країн;
- тарифи та експортні субсидії в країнах;
- перерозподіл, або міжнародний трансферт, доходів.

**Прагматичні підходи.** Конкретні торгово-економічні реальності роблять величезний вплив на різні теоретичні конструкції і підходи до міжнародної торгівлі, яка складається під визначальним впливом зовнішньоторгівельної

політики конкретних держав і їхніх агентів в області зовнішньоторговельних операцій. Це означає, що в практичній площині переважають прагматичні підходи, часто формуються на базі синтезу багатьох теорій, часом, здавалося б, абсолютно протилежних за характером регулювання міжнародної торгівлі. Вони стають переважаючими особливо в періоди кризового розвитку світової економіки і, відповідно, світової торгівлі або в умовах певної невизначеності в перспективах майбутнього розгортання світової економічної ситуації.

Коли при знаходити власні шляхи розв'язання вважають за необхідне звернутися до досвіду попередніх поколінь, це, як правило, є знаком неспокійних часів. Так, сьогодні згадують, наприклад, "план Маршалла" або податок Тобіна для протидії фінансовій нестабільності і кейнсіанську модель стимулювання витрат для боротьби з дефляційною небезпекою. Джерело бід криється, як вказується в доповіді ЮНКТАД, "в розриві між риторикою і реальністю ліберального міжнародного економічного порядку. Ніде цей розрив не проявляється так очевидно, як в міжнародних фінансах і міжнародній торгівлі. Звеличуючи гідності вільної торгівлі, уряду відчувають пекуче бажання втрутитися в цей процес, щоб захистити своє населення і своїх виробників від руйнівних вітрів міжнародної конкуренції. Такі пережитки теорій неомеркантилізм, наприклад, багато в чому сприяли розхитування збалансованого пакету домовленостей, досягнутих під час Уругвайського раунду".

Звичайно, висновок фахівців ЮНКТАД про те, що в "розхитуванні" Уругвайського раунду винні "пережитки меркантилізму", представляється великим перебільшенням. Основні причини відсутності просування у сфері міжнародної торгівлі після завершення Уругвайського раунду, зокрема в ході Дохійського раунду, таяться в егоїстичних інтересах найбільших торгових держав світу, які хотіли б закріпити такі торгові режими, які давали б переваги їх великим компаніям на шкоду країнам, що розвиваються. При цьому, зрозуміло, вони спиралися на сучасні економічні теорії, і перш за все на теорії неоліберального міжнародного монетаризму, які покояться на принциповій ідеї усунення всіх бар'єрів на шляху інтернаціоналізації товарів, торгівлі, грошових потоків та ін. При цьому торгово-економічні держави зберігають "захисні бар'єри "щодо тих вітчизняних виробників, які пов'язані з виробництвом" товарів особливого роду "(наприклад, в галузі сільського господарства - США, Канада, ЄС). Ці протиріччя виявилися в ході нового етапу переговорів СОТ (раунд Дохи, Катар, 2001) протягом більш ніж десятиліття з часів оголошення цього нового раунду міжнародних торгових переговорів.

## 2.4. Неотехнологічні теорії

Теорія життєвого циклу товару У наш час науково-технічний прогрес все більше впливає на міжнародну торгівлю. У розподілі національного продукту промислово розвинених країн зростає частка тих, хто розробляє усе

складніші нововведення, та тих, хто має достатню кваліфікацію, щоб застосувати їх у виробництві. Ця тенденція відображається на міжнародній торгівлі. Вивчення того, як технічний прогрес поступово стає домінантним фактором у міжнародній торгівлі, розширює межі й водночас ставить під сумнів спрощений варіант теорії співвідношення факторів виробництва.

Теорія міжнародного життєвого циклу продукту стверджує, що деякі види продукції проходять цикл, що складається із чотирьох етапів — впровадження, зростання, зрілість та занепад; виробництво цієї продукції переміщується з країни в країну залежно від етапу циклу.

Зміна основних параметрів, що характеризують етапи життєвого циклу товару, наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Етапи життєвого циклу товару

Основні параметри	Впровадження	Зростання	Зрілість	Занепад
Розміщення виробництва	У країні нововведення (промислово розвиненій країні (ПРК))	У країні нововведення та інших ПРК	У багатьох країнах	Переважно у слаборозвинутих країнах (СРК)
Розміщення ринку	Переважно у країні нововведення з деяким експортом	Переважно у ПРК; зміщення на експортні ринки у міру того, як закордонне виробництво заміщує експорт на деяких ринках	Зростання у СРК; деякий спад у ПРК; загальна стабілізація попиту	Переважно у СРК деякий експорт СРК; загальний спад попиту; перетворення ПРК нововведення на чистого імпортера
Конкурентні фактори	Майже монопольне становище; збут базується на унікальності, а не на ціні; розвиток характеристик товару	Кількість конкурентів збільшується; деякі конкуренти починають знижувати ціни; товар стає стандартизованішим	Кількість конкурентів зменшується; ціна має важливе значення, особливо у СРК	Ціна є ключовим фактором; кількість виробників продовжує зменшуватись
Технологія виробництва	Дрібносерійне виробництво; впровадження заходів, що забезпечують вдосконалення товару; висока трудомісткість та кваліфікація відносно затрат капіталу	Збільшення затрат капіталу	Багатосерійне виробництво з високими капітальними затратами; висока стандартизація; менш кваліфікована робоча сила	Некваліфікована робоча сила при механізованому багатосерійному виробництві

*На першому етапі (впровадження)* розробляються нововведення у відповідь на виявлену потребу. Як правило, головна роль тут належить промислово розвиненим країнам (ПРК). Певні причини пояснюють провідну роль ПРК:

- 1) високі доходи, що дають змогу ризикувати коштами під час досліджень, результат яких наперед відомий;
- 2) висока конкуренція;
- 3) вимогливі споживачі з високим рівнем освіти, кваліфікації, доходів;
- 4) наявність вчених, кваліфікованих інженерів, сучасного обладнання, технологій.

Як тільки виріб розроблений, його ще необхідно вдосконалити, і тому виробництво, як правило, розміщується у країнах, де товари були розроблені, або інших країнах з подібним рівнем життя, хоча теоретично товар можна виробляти де завгодно у світі.

Оскільки розробляють та виробляють новий товар у відповідь на внутрішні, а не на зовнішні потреби, більшість продажів у період впровадження здійснюється на внутрішньому ринку, і тільки незначна частка продукції продається споживачам в інших країнах з аналогічними сегментами ринку. Звичайно це країни з високим доходом, тому що економічно нові товари належать до предметів розкоші.

На цьому етапі виробничий процес працемісткіший, ніж на наступних етапах. Продукція ще не стандартизована, виробляється за процесом, який дає змогу швидко змінювати характеристики продукту відповідно до зворотної ринкової інформації. Це збільшує затрати праці порівняно з автоматизованим виробництвом, яке відрізняється більшою капіталомісткістю. Основне обладнання, необхідне для багатосерійного виробництва, розробляється пізніше, ніж принципова технологія, оскільки на цьому етапі зростання збуту може бути надто невизначеним, щоб гарантувати компенсацію великих затрат на розроблення нового обладнання.

Той факт, що США випереджають інші країни у виробництві нової продукції, для якої необхідні працемісткі процеси, допомагає зрозуміти парадокс Леонтєва, який пояснює, чому США експортують в основному працемістку продукцію, хоча і мають надлишок не праці, а капіталу.

США мають експортні переваги в тих галузях обробної промисловості, де праця виробничих працівників оплачується найвище (космічна галузь), але менші — у галузях з нижчими ставками заробітної плати (швейна промисловість). Це пояснюється тим, що рівень освіти та кваліфікації американських робітників забезпечує ефективність їх праці у ще не стандартизованому виробництві; коли виробництво стає високоавтоматизованим, американська робоча сила стає менш конкурентоспроможною (через високу вартість) тому, що і некваліфіковані (і тому дешевші) робітники можуть швидко та ефективно виконувати необхідні завдання.

*На другому етапі (зростання)* країна нововведення паралельно із вітчизняним виробництвом нового товару може розпочати його випуск за

кордоном. Крім того, випуск цього ж товару може почати й іноземний конкурент, причому він може зробити це за допомогою незначних змін у товарі, обминаючи патентний захист або придбавши які-небудь експертні документи. Але у будь-якому випадку виготовлена продукція майже повністю залишається у тій країні, де створено нове підприємство. Це пояснюється тим, що:

- 1) у цій країні розширюється ринок нових товарів;
- 2) для місцевих споживачів вводяться унікальні модифікації товару;
- 3) місцеві витрати можуть бути значними через труднощі, пов'язані з запусканням виробництва;
- 4) транспортні витрати значні;
- 5) високі тарифи.

Оскільки збут збільшується на багатьох ринках, з'являються передумови для створення стандартизованого технологічного процесу та обладнання. Цьому деякою мірою заважають численні модифікації, що здійснюються конкурентами. Процес виробництва все ще залишається працемістким.

*На третьому етапі (зрілість)* світовий попит на новий продукт починає вирівнюватись. Задум та технологія виробництва нового товару стають настільки відпрацьованими, що додаткові знання вже не настільки необхідні для зниження витрат. Продукт стає більш звичним та стандартизованим, тому його виробництво у країні з високим рівнем технології (ПРК) втрачає зміст.

Виробництво товару переміщається в інші країни, які можуть використовувати стандартну вже технологію, знижуючи собівартість одиниці продукції. Нижча собівартість дає можливість збільшувати збут у слаборозвинених країнах (СРК).

Нарешті, на четвертому етапі (занепад) технологія та обладнання настільки вдосконалюються, що для виробництва товару вже не потрібна особлива кваліфікація, і тому воно переміщається у СРК, які мають надлишок дешевої робочої сили. Ринки у ПРК згортаються швидше, ніж в СРК, тому що заможні споживачі у ПРК витрачають свій дохід на новіші товари, виробництво яких тільки-но в них розпочинається. Ринкові та вартісні фактори примушують задовольняти необхідні потреби споживачів ПРК у зрілому товарі за рахунок його імпорту із СРК.

На ранніх стадіях впровадження нового товару у виробництво починається, наприклад, у США (винахід може бути зроблений де завгодно; має значення першість у комерційному виробництві). У момент  $t_1$  США починають експортувати деяку кількість цього товару в інші ПРК. Через деякий час ці країни самі освоюють його виробництво, можливо, через закордонні філії, створені американськими виробниками. Таке переміщення виробництва за кордон є цілком можливим завдяки передбачуваній втраті американцями початкової технологічної переваги. Це дуже вигідно для численних нових виробників нового продукту, які опановують все простішу та стандартизованішу технологію. Нарощуючи випуск, інші ПРК (Канада, Європа та Японія) у момент  $t_2$  стають чистими експортерами цього товару. У

міру старіння та стандартизації технології виробництва США остаточно втрачають свою порівняльну перевагу та стають чистим експортером у момент  $t_3$ . Можна передбачити, що з часом і решта країн зрівняються із Канадою, Європою та Японією в освоєнні цієї вже застарілої технології. У момент  $t_4$  цикл життя продукту переходить у завершальну стадію, зокрема, щодо зовнішньої торгівлі: він екпортується у США та інші ПРК із СРК або нових індустріальних країн. Виробництво застарілого вже продукту здійснюється у менш розвинених країнах тому, що раніше або пізніше їхні переваги, пов'язані з дешевою робочою силою, переважатимуть відставання (до того ж воно скорочується) у технічному рівні, що дасть змогу їм експортувати цей товар на базі порівняльної переваги.

**Теорія внутрішньогалузевої торгівлі.** Сучасний розвиток міжнародної торгівлі з урахуванням інтеграційних процесів характеризується поширенням торгівлі між країнами подібними товарами певної галузі. Прикладом такої торгівлі є продаж японських автомобілів за кордон та купівля натомість німецьких, або продаж італійських пральних машин у Францію і купівля звідти французьких тощо. Таке явище не мало пояснення в рамках наявних теорій, тому почали формуватися нові підходи до закономірного пояснення міжнародної торгівлі однорідними товарами. Тому знайшла свій прояв теорія внутрішньогалузевої торгівлі.

За ступенем диференціації номенклатури товарів міжнародна торгівля поділяється на:

- внутрішньогалузеву торгівлю – обмін між країнами подібною продукцією різних виробників (наприклад, експорт Францією автомобілів “Сітроєн” та імпорту італійських автомобілів “Фіат”).
- міжгалузева торгівля – обмін між країнами продукцією різних галузей (наприклад, експорт нафти, імпорту пшениці).

Внутрішньогалузева торгівля, як свідчать висновки досліджень, пояснюється такими причинами:

1) розходження в смаках споживачів, які хочуть мати більший вибір товарів в межах однієї товарної групи;

2) пересічний попит. Відповідно до загальної економічної теорії країни екпортують ті товари, для яких існує місткий внутрішній ринок. Оскільки споживачі в країнах із приблизно однаковим рівнем доходів мають приблизно схожі смаки, кожній країні легше експортувати ті товари, для виробництва і торгівлі яких на внутрішньому ринку накопичений значний досвід;

3) ефект масштабу. Внутрішньогалузева торгівля дозволяє одній країні спеціалізуватися на виробництві товарів з певною технологічною відмінністю. Оскільки попит існує на різні товари, кожна з країн може спеціалізуватися і продавати одна одній більше товарів кожного типу;

4) “гнучкість” у соціальному аспекті. Внутрішньогалузева торгівля не призводить до переміщення великих груп зайнятих із секторів, експорт яких падає.

Фірма зазнає ефекту масштабу, якщо спеціалізується на виробництві

вужкої номенклатури товарів для внутрішнього і зарубіжного ринків, і середні витрати показують скорочення витрат по мірі зростання обсягів виробництва.

Оптимальний обсяг виробництва для фірми складається певною кількістю товарів. Якщо виробляється більше товарів, тобто фірма витрачає більше, ніж отримує, це призведе до скорочення виробництва. Якщо виробляється менше товарів, тобто доходи перевищують витрати на виробництво, це призведе до розширення виробництва.

Вимірювання внутрішньогалузевої торгівлі проводиться за допомогою індексу внутрішньогалузевої торгівлі.

**Індекс внутрішньогалузевої торгівлі** – це різниця між одиницею і відношенням сум торгового сальдо до сум торгового обороту - при збалансованій зовнішній торгівлі (нульове зовнішньоторговельне сальдо), і різниця між одиницею і відношенням сум часток (у відсотках) торгового сальдо до сум торгового обороту кожного товару або товарної групи - при незбалансованій зовнішній торгівлі.

Збалансована зовнішня торгівля:

$$I_t = 1 - \frac{\sum |x_i - m_i|}{\sum (x_i + m_i)},$$

де  $x_i$ ,  $m_i$  – відповідно абсолютні величини експорту та імпорту  $i$ -го товару (або товарної категорії);  $I_t$  - індекс внутрішньогалузевої торгівлі.

Незбалансована зовнішня торгівля:

$$I_t = 1 - \frac{\sum \left| \frac{x_i}{x} - \frac{m_i}{m} \right|}{\sum \left( \frac{x_i}{x} + \frac{m_i}{m} \right)},$$

де  $x$ ,  $m$  – весь експорт та імпорт відповідно.

Індекс  $I_t$  завжди знаходиться в проміжку від 0 до 1. Якщо  $I_t = 0$ , то внутрішньогалузева торгівля відсутня. Це можливо, якщо експорт або імпорт дорівнюють 0. Якщо  $I_t = 1$ , то внутрішньогалузева торгівля максимальна, і якщо експорт дорівнює імпортові.

Чим ближче  $I_t$  до 1, тим більшою є внутрішньогалузева торгівля. Обмеженість застосування індексу  $I_t$  полягає в тому, що його значення залежить від того, як визначена галузь або товарна група. Чим ширше визначення, тим більша імовірність, що в межах товарної групи країни торгують певною кількістю подібних товарів, і тим вище значення індексу. Чим вужче визначена товарна група, тим нижче  $I_t$ .

**Теорія знижуючих витрат (ефект масштабу)** визнає наявність різного рівня монополізації ринків і неоптимального використання чинників виробництва. Основним у даній концепції є допущення, що розвинуті країни наділені чинниками виробництва приблизно в однакових пропорціях, і тому торгівля між ними доцільна в тому випадку, якщо вони спеціалізуються на виробництві товарів різних галузей, що дозволяє знижувати витрати за рахунок масового виробництва. Внаслідок розвитку міжнародної торгівлі кількість



фірм і розмаїтість товарів, які вони виготовляють, зростають, а їх ціна падає.

**Теорія технологічного розриву** виходить з того принципу, що фірма, яка вводить новий товар, може користуватися своєю монополією на експорт, поки на ринку не з'являться фірми імітатори з подібним товаром. Технологічний відрив однієї компанії дійсно здатний додати нову перевагу країні походження товару. Таким чином, міжнародна торгівля зумовлена технологічним розривом між країнами: країна, що першою вийшла, експортує товари, насичені новими технологіями, а інші країни – лише звичайні товари.

**Теорія «блакитного океану»**. Основною ідеєю цієї теорії є відмова від жорсткої конкуренції і пошуку вільних ніш, «блакитних океанів». Під ними маються на увазі сегменти ринку, на яких немає конкуренції, оскільки не встановлені правила і стандарти. Вихід компанії на такий «блакитний океан» дозволяє зробити значний стрибок та робить непотрібною конкуренцію. Традиційний маркетинговий підхід компаній називається «червоний океан», оскільки він насичений кров'ю вбитих конкурентів.

Не має сенсу витрачати сили на традиційну конкуренцію в червоних океанах, в яких повно інших гравців. Особливо якщо ринок стискається. Єдиний спосіб перемогти конкурентів - перестати намагатися це зробити. Краще створювати свої унікальні блакитні океани, в яких конкуренції немає. Їх можна створити скрізь і в будь-якій галузі. Вони створювалися завжди. Більшості сучасних галузей не існувало ще 100 років тому.

Червоні океани символізують всі існуючі на даний момент галузі. Це відома нам частина ринку. Блакитні океани позначають всі галузі, які на сьогоднішній день ще не існують. Це невідомі ділянки ринку.

У червоних океанах кордону галузі визначені й узгоджені, а правила гри в конкуренцію всім відомі. Тут компанії намагаються перевершити своїх суперників, щоб перетягнути на себе більшу частину існуючого попиту. У міру того як на ринку стає все тісніше, можливостей зростання і отримання прибутку стає все менше. Зниження вартості виробництва і глобалізація роблять продукти майже однаковими, споживач часто вибирає тільки за ціною. А безжалюсні конкуренти рвуть один одного на частини, заливаючи червоний океан кров'ю.

Блакитні ж океани, навпаки, позначають незаймані ділянки ринку, вимагають творчого підходу і дають можливість рости і отримувати високі прибутки. Хоча деякі блакитні океани створюються за межами прокладених кордонів галузі, більшість з них все ж виникає всередині червоних океанів, розсуваючи вже існуючі галузеві межі. У блакитних океанах конкуренція нікому не загрожує, оскільки правила гри ще тільки належить встановлювати.

У червоних океанах завжди найважливіше - це вміння пливати, обганяючи своїх конкурентів. Червоні океани ніколи не втратять свого значення і залишаться фактом ділового життя. Однак, коли пропозиція починає перевищувати попит в самих різних галузях, боротися за частку ринку хоч і необхідно, але вже недостатньо для того, щоб підтримувати стійке зростання. Компаніям слід вийти за рамки конкуренції. Щоб отримувати нові прибутки і можливості подальшого розвитку, їм необхідно створювати блакитні океани.

Творцям блакитних океанів варто орієнтуватися не на конкурентів, а на інновацію цінності. Замість того щоб зосереджувати всі свої зусилля на боротьбі з конкурентами, ви робите конкуренцію непотрібною, створюючи такий стрибок в цінності для покупців і для компанії, що тим самим відкриваєте нове, неохоплених конкуренцією простір ринку.

Причому важливі і інновації, і цінність разом. Нікому не потрібні інновації без цінності і цінність без інновацій. Цінність без інновації, як правило, зводиться до створення цінності по наростаючій - це збільшує цінність, але не дозволяє виділитися з-поміж конкурентів. Інновації без цінності призводять до захоплення технологіями, ринковому першопрохідництву або футуристичної спрямованості. Все це часто виявляється за межами того, що покупці готові прийняти і за що готові платити.

Для інновації цінності зазвичай не потрібні супер-сучасні технології та ранні терміни виходу на ринок. Інновація цінностей досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати. Якщо ж пов'язати інновацію з цінністю подібним чином не вдається, то інноватори технологій і першопрохідці ринку починають нести яйця, які потім висиджують вже інші компанії.

Інновація цінності ігнорує одну з найбільш широко поширених догм заснованої на конкуренції стратегії: компроміс цінність-витрати. Традиційно вважається, що компанія може або створити велику цінність для споживачів за рахунок більш високих витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах. Стратегія в даному випадку розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. На противагу цьому ті, хто намагається створити блакитні океани, ставлять завдання одночасно домогтися і диференціації, і зниження витрат.

Створення блакитних океанів передбачає одночасне зниження витрат і збільшення цінності для покупця. Інновація цінності створюється в тій сфері, де дії компанії благодійно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, за якими йде конкуренція в певній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню і розвитку елементів, які ця галузь раніше ніколи не пропонувала. Згодом витрати стають ще менше за рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажів, що генеруються ідеальною цінністю.

Концепція "блакитного океану" передбачає неодмінну успішність будь-якого проекту, бізнесу, якщо у нього є дві риси:

- проект або бізнес повинні створювати інновацію цінності для споживача, не просто вигоду або цінність. Нова цінність створюється для споживачів за допомогою інноваційних товарів, інноваційних методах їх виробництва і принципово нових способів продажу, які ринок раніше ніколи не пропонував;

- проект або бізнес повинні мати низькі витрати, які обумовлені тим, що інноваційний продукт не вимагає капітальних витрат, великого числа робочих,

витрат на просування і ін. Тобто, зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, за якими йде конкуренція в галузі.

Підсумовуючи, *стратегія блакитного океану* – створення вільного від конкуренції ринкового пространства; змогу не боятися конкуренції; створення нового попиту і заволодіння ним; руйнування компромісу цінність витрати; побудова всієї системи діяльності компанії і відповідно до завданням одночасного досягнення диференціації і зниження витрат.

## ТЕМА 3. БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

### *Основні питання лекції:*

3.1. Конкуренція як умова виникнення конкурентних переваг

3.2. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей

3.3. Види та класифікація конкурентних переваг підприємства як соціально-економічної системи

3.4. Основні поняття теорії конкурентних переваг: конкурентний статус, конкурентна позиція, ключові компетенції, конкурентоспроможність, конкурентостійкість, конкурентний потенціал.

### **3.1. Конкуренція як умова виникнення конкурентних переваг**

Зародження конкуренції історично відноситься до періоду простого товарного виробництва, коли кожен товаровиробник прагнув створити для себе найбільш вигідні умови на відміну від інших учасників ринкового обміну з метою забезпечення успішності діяльності та кращих перспектив. Зі становленням та розвитком ринкової системи господарювання проходить певні фази й розвиток конкуренції, яка стає жорсткішою та спонукає підприємців до пошуку нових більш ефективних форм організації та ведення бізнесу.

Ключову роль конкуренції для ринкової економіки було узагальнено А. Смітом у принципі «невидимої руки», яка примушує підприємця для забезпечення власних інтересів реалізовувати такі інтереси суспільства: для досягнення більшого обсягу виробництва впроваджувати нові технології, прогресивні методи організації виробництва, економно використовувати залучені ресурси тощо. Сміт А. трактував конкуренцію як сукупність взаємозалежних спроб різних продавців встановити контроль на ринку та підкреслював, що конкуренція виступає найважливішим важелем саморегулювання ринкового механізму, об'єктивною умовою його існування. Він сформулював такі умови:

- конкуренти мусять діяти незалежно;
- кількість конкурентів, потенційних або тих, що є в наявності, має бути достатньою для того, щоб виключити екстраординарні ходи;
- економічні одиниці мусять мати необхідні знання про ринкові можливості;
- має бути вільність (від соціальних обмежень) дій відповідно до цих знань;
- необхідно значного проміжку часу, щоб напрямок та обсяг потоку ресурсів почали відповідати бажанням власників.

У рамках класичної економічної теорії конкуренція розглядається як невід'ємний елемент ринкового механізму, а її представники (А. Сміт, Дж. Стиглер та ін.) трактували сутність конкуренції з позиції певної поведінки на ринку, яка виявляється у змаганні. В економічній науці такий підхід одержав назву *поведінкового*.

Даний підхід не втрачає своєї актуальності й сьогодні. Так, М. Лепа в своїй монографії «Управління конкурентними перевагами підприємства» стверджує, що поведінкове трактування повніше розкриває сутність конкуренції, тому в більшості випадків в науковому світі вживається саме вона. Цю точку зору підтримує й американський економіст П. Хайне, виходячи з того, що у світі кількість необхідних благ (товари, послуги, ресурси) значно перевищує їхню наявність. За визначенням П. Хайне конкуренція – це прагнення як краще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ. Тобто конкуренція виникає тоді, коли:

- по-перше, існують альтернативні можливості та напрями використання рідкісного блага;
- по-друге, існує більше однієї зацікавленої в цих рідкісних благах групи людей;
- по-третє, зацікавлені групи борються між собою за право володіння та/або розпорядження цим благом.

Дослідження конкуренції було продовжено неокласичною теорією, для якої характерним є *структурний підхід*.

Представники структурного підходу Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші розглядали конкуренцію з позиції аналізу структури ринку та умов його функціонування.

Значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробив Ф. Еджуорт – його визначення стало основою типової інтерпретації конкуренції в сучасній економічній думці. Науковець систематизував необхідні для існування ідеальної конкуренції чотири умови та визначив їх співвідношення:

- окрема особа вільна у перегляді угоди щодо цін;
- будь-яка особа вільна укласти угоду з невизначеною кількістю осіб;
- будь-яка особа вільна переглянути угоду з іншими незалежно від третьої сторони;
- будь-яка особа вільна укласти угоду з іншими незалежно від третьої сторони.

Недотримання першої умови спричиняє недотримання другої, але не навпаки; третя та четверта умови співвідносяться аналогічно.

Таким чином специфікою структурного підходу є зміщення акценту в бік аналітичної роботи в дослідженні ринку й умов, що його характеризують. Тоді, в центрі уваги стає не суперництво фірм по залученню покупців, а виявлення можливостей впливу на загальний рівень цін на певному ринку. Згідно з цим підходом ринкову конкуренцію кваліфікують як економічне змагання за досягнення кращих результатів у певній галузі діяльності, боротьбу за більш вигідні умови господарювання та одержання найвищого прибутку. З цієї позиції конкуренція трактується як взаємодія суб'єктів на ринку; боротьба за обмежений обсяг попиту споживачів, яка ведеться та розвивається тільки на доступних їм сегментах ринку. На таких же позиціях стоїть і Ю. Іванов розглядаючи конкуренцію як боротьбу за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться підприємствами на доступних для них сегментах ринку.

Павлова В. підкреслює, що структурне трактування конкуренції передбачає її розгляд як критерій, що визначає тип галузевого ринку.

Третій підхід до визначення конкуренції, *функціональний*, описує роль, яку вона відіграє в економіці як елемент ринкового механізму, що забезпечує рівновагу попиту та пропозиції. Шумпетер Й., прихильник цього підходу, визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями. За такого підходу учені в першу чергу звертають увагу на важливість наслідків конкурентної боротьби, що особливо яскраво підкреслюється в наступних визначеннях: «конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства чи в природних умовах.

Досить близька позиція австрійського економіста та філософа Ф. фон Хайєка. Він розглядав конкуренцію як «процедуру відкриття» та характеризував її як визначення того, які ресурси та в якій кількості необхідно використовувати, що, скільки, де та кому продавати.

Дослідження існуючих в економічній теорії підходів до визначення сутності поняття «конкуренція» дозволило виділити та узагальнити їх характерні особливості (табл. 3.1).

Еволюційний розвиток суспільства, накопичення економічних ресурсів та активізація науково-технічного прогресу сприяли трансформації конкуренції. На початку ХХ століття спостерігається процес переходу від економіки вільної конкуренції до монополістичної. Об'єктивність виникнення цієї проблеми зумовила зміну уявлення про конкуренцію та монополію. Саме для того часу характерною була активізація досліджень та поява значної кількості наукових праць учених – економістів щодо взаємовідношення монополії та конкуренції.

Велике значення для подальшого вирішення даної проблеми мали праці «Теорія монополістичної конкуренції» Е. Чемберліна, професора Гарвардського університету, та «Економічна теорія недосконалої конкуренції» професора Кембриджського університету Дж. Робінсона, які з'явилися майже одночасно. Головною думкою, яка простежується в обох дослідженнях, є визначення необхідності створення механізму, який би забезпечив та гарантував би збереження конкуренції, як великої рушійної сили, чи то монополістичної, чи то недосконалої. Саме вони обґрунтували необхідність законодавчої підтримки, що дозволить підтримувати конкуренцію як основну рушійну силу економічного розвитку, та заклали підґрунтя для створення антимонопольного законодавства.

Таблиця 3.1. Систематизація підходів до визначення поняття «конкуренція»

Підхід	Сутність	Акцент	Шляхи	Мета
Поведінковий	Ринкова боротьба за гроші покупця	Гроші покупця	Задоволення зростаючих потреб споживача	Посилення ринкової позиції
Структурний	Аналіз структурних елементів ринку	Елементи ринку	Визначення правил поведінки продавця та покупця. Досягнення впливу на ринок	
Функціональний	Постійне відновлення товару на ринку	Інновації	Впровадження інновацій у розробку та випуск нової продукції	

У концепції кожного підходу існують певні напрями визначення конкуренції: економічний і соціально-орієнтований.

Економічний напрям характеризується визначенням конкуренції з позицій функціонування ринку – на його позиціях стоять такі відомі вчені, як П. Самуельсон, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю та ін. Відомий американський економіст Поль Самуельсон трактує конкуренцію як засіб об'єднання знань і дій мільйонів різноманітних індивідуумів в умовах складного механізму координації, об'єктивно реалізованої через систему цін і ринків]. У широковідомому «Економіксі» К.Р. Макконелл і С.Л. Брю визначають конкуренцію, виходячи з наявності на ринку значної кількості незалежно діючих покупців і продавців будь-якого конкретного продукту чи ресурсу, підкреслюючи вибір для покупців і продавців в участі тих чи інших ринків.

Прихильники соціально-орієнтованого підходу визначають конкуренцію, в основному, з позицій класового протистояння. Так, за поглядом К. Маркса та Ф. Енгельса, «...конкуренція є найбільш повне вираження пануючої в сучасному цивільному суспільстві війни всіх проти всіх. Робітники конкурують між собою, і буржуа конкурують між собою».

В економічній літературі цим підходам надають самостійного значення, не відкидаючи і не підкорюючись один одному.

Аналіз змісту різних трактувань поняття «конкуренція» дозволяє зробити висновок, що в даний час існує безліч різноманітних визначень, і кожне з них характеризує певні аспекти конкуренції відповідно до мети дослідження, які визначаються характером національного ринку, поставленими цілями в забезпеченні прогресу в національній економіці й інших задачах. Тобто сприйняття сутності конкуренції змінювалось внаслідок еволюційних перетворень відносин як всередині конкретного ринку, так і загальної ситуації економіки окремої країни та світу загалом. Найбільш широку класифікацію конкуренції досліджена в працях за участю проф. Ю.Іванова. Ці дослідження є основою класифікації, яку наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Класифікація конкуренції в залежності від різних ознак

Назва ознаки	Характерна риса
1	2
<b>За масштабами розвитку</b>	
Індивідуальна	Учасник ринкових відносин намагається обирати найкращі умови купівлі - продажу товарів та послуг
Галузева	Конкурентна боротьба в одній з галузей ринку
Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території
Міжгалузева	Суперництво представників різних галузей ринку шляхом залучення покупців на свій бік
Національна	Суперництво вітчизняних продавців та покупців усередині країни
Міжнародна	Боротьба підприємств, господарських об'єднань та держав, різних країн на світовому ринку
<b>За формою</b>	
Пряма	Конкурентна боротьба ведеться всередині категорії одного продукту або торговельної марки
Непряма	Конкурентна боротьба здійснюється між продуктами різних категорій, але діючих як альтернативні під час купівельного вибору
<b>За способом та характером задоволення споживчого попиту</b>	
Функціональна	Конкуренція між різними товарами (виробниками), які задовольняють конкретну потребу людини, виконуючи тим самим одну загальну функцію
Видова	Конкуренція між товарами (виробниками) одного виду, які задовольняють одну і ту ж саму потребу людини, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром
Предметна	Конкуренція виникає між ідентичними товарами (виробниками), які відрізняються якістю виготовлення або навіть мають однаковий рівень якості
<b>За характером розвитку</b>	
Вільна	Наявність на ринку великої кількості незалежних товаровласників, необмежений доступ на ринок всіх бажаючих, відсутність контролю за ринковими цінами
Та, що регулюється	Втручання держави, як гаранта економічних прав та обов'язків, в економічні процеси з метою створення умов для розвитку ринкових суб'єктів та регулювання їхньої діяльності
<b>За методами ведення конкурентної боротьби</b>	
Цінова	Ведення конкурентної боротьби за допомогою штучної зміни цін на товари з метою витиснення конкурента та завоювання монопольного положення на ринку



1	2
Нецінова	Конкуренція, яка основана на продажу товарів високої якості та надійності, що досягаються за допомогою технічних переваг, інновацій, використання будь-яких законних заходів, крім зниження цін, з метою залучення нових споживачів
<b>Залежно від моделі ринку</b>	
Досконала	Велика кількість підприємств, які реалізують стандартну продукцію; контроль за ціною відсутній; нецінові методи конкуренції не застосовуються; відсутність перепон організації бізнесу
Монополістична	Велика кількість підприємств, які реалізують диференційовану продукцію; вузький діапазон контролю цін; використання нецінових методів конкуренції; бар'єр для входу в галузь незначний
Олігополістична	Невелика кількість підприємств; діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості їх дій, застосування переважно нецінової конкуренції, наявності суттєвих перепон для організації бізнесу
Чиста монополія	Одне підприємство виготовляє унікальну продукцію, яка не має ефективних замінників; контроль за цінами; вхід у галузь для інших заблокований
<b>З урахуванням дотримання норм законодавства</b>	
Добросовісна	Основними методами є підвищення якості продукції, зниження цін
Недобросовісна	Дії господарських суб'єктів щодо дискредитації конкурентів

### 3.2. Визначення конкурентної переваги соціально-економічної системи та її особливостей

В науковій літературі, особливо маркетингового спрямування, досить часто конкурентні переваги розглядаються як стратегічні чинники успіху. Для цього вони мають відповідати таким вимогам:

- забезпечувати унікальність власної марки у порівнянні з конкуруючими протягом тривалого часу;
- базуватись на специфічних можливостях і ресурсах підприємства, які мають бути оригінальними у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;
- задовольнити специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів. При цьому основою успіху є досягнення кращого розуміння споживачем властивостей і в цілому цінності даного товару у порівнянні з конкуруючими пропозиціями.

Слід чітко розуміти, що наявність конкурентних переваг у підприємства – це вже дійсність, це реалізовані можливості підприємства тобто то, що вже існує сьогодні. Можливості підприємства визначаються його потенціалом, який під дією законів розвитку ринку та впливом чинників внутрішнього й зовнішнього середовища реалізується в конкурентних перевагах підприємства.

Сучасна наука виділяє два підходи, на базі яких підприємство може здобути конкурентні переваги. Перший акцентується на споживачах, а другий – на конкурентах. При цьому кращим з позиції маркетингової концепції вважається підхід, акцентований на споживачах, згідно з яким підприємство набуває конкурентні переваги, якщо його товари краще ніж товари конкурентів задовольняють потреби та запити споживачів. Сутність другого підходу – здобуття таких конкурентних переваг, які перевищують існуючі у конкурентів. Підкреслимо, що ці два підходи є взаємопов'язаними. Так, формування конкурентної переваги починається з визначення необхідності даного продукту (товару, послуги) шляхом аналізу вимог та потреб споживачів, тобто акцент на споживачах є первісним. А сформована конкурентна перевага має перевищувати ті, що вже є на ринку, тобто у конкурентів.

Характерна риса конкурентних переваг полягає в тому, що у взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції вони виявляють подвійність – конкурентні переваги одночасно є наслідком або результатом конкуренції, і саме вони забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

**Конкурентна перевага соціально-економічної системи** – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.

Результати вивчення й узагальнення різних підходів учених-економістів до розуміння сутності конкурентних переваг наведені у табл. 3.3.

Так, конкурентна перевага соціально-економічної системи має такі основні властивості:

– мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконт- рольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилити, так і послаблювати конкурентну перевагу);

– відносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховуватися);

– прив'язаність до конкретних умов і причин (товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З

іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов).

Таблиця 3.3. Підходи вчених до визначення конкурентної переваги соціально-економічної системи

Характеристики поняття	Автори
Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити економічними показниками	Г.Л. Азоев, О.П. Челєнков
Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами	М. Портер
Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг	А.П. Градов
Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу	В.Г. Шинка- ренко
Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами	Ж-Ж. Ламбен
Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами	Р. А. Фатхутдінов
Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства	В. Ф. Оберемчук

Крім цих трьох загальновідомих характеристик конкурентної переваги сучасні вітчизняні науковці виділяють низку додаткових властивостей:

- адаптивність (можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються);
- стійкість (яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги);
- ефективність, яка дозволяє комплексно оцінити досліджувану категорію.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було

розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати певним критеріям:

– по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика, як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

– по-друге, вони мають бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

– по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегій.

*Отже, конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, яку має підприємство в результаті забезпечення внутрішньої ефективності своєї діяльності шляхом ефективної реалізації наявного конкурентного потенціалу у зв'язку з ключовими компетенціями або в результаті наявних (створених) унікальних зовнішніх умов (пільгове оподаткування тощо).*

### **3.3. Види конкурентних переваг соціально-економічних систем**

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг соціально-економічних систем. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Емпіричним підтвердженням виокремлення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох провідних підприємств для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. Здебільшого підприємство-лідер орієнтувалось на одну з названих конкурентних переваг, у той час як підприємство, що займало друге місце, використовувало іншу конкурентну перевагу.

Водночас Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін додають до зазначених вище двох конкурентних переваг більш продуктивне порівняно з конкурентами використання капіталу. К. Хессіг і Г. Азоєв значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виокремлюють його як одну з ключових конкурентних переваг.

Такі автори, як Г. Азоєв і Р. Фатхутдінов, розробили класифікації

конкурентних переваг за декількома критеріями. Ці класифікації мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, Г. Азоев окремими критеріями класифікації конкурентних переваг визначає: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак, якщо певна конкурентна перевага належить до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виокремлення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим, і достатньо залишити одну з них.

Р. Фатхутдіновим запропоновано такі критеріїв класифікації конкурентних переваг, як:

– сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;

– зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо належить до переваг товару;

– метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Таким чином, узагальнимо підходи до класифікації конкурентних переваг, згрупувавши їх у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Класифікація конкурентних переваг соціально-економічних систем

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
1	2
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні

1	2
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; - НДДКР; - виробництва; - реалізації; - сервісу та експлуатації
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Можливість імітації	- унікальні; - ті, що імітуються
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні; - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на підприємстві. Для підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

— «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиції на ринку;

— «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства,

заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

– «найвищого рівня», до яких належить постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу другій і третій групам переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Значно стійкішими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування здебільшого потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги, на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства – від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Професор О. Чернега в праці «Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений» доводить можливість використання більш узагальненої систематизації та виділяти такі види конкурентних переваг:

- стабільні і нестабільні;
- вищого і нижчого порядку;
- стратегічні та звичайні.

Войчак А. та Камишніков Р. пропонують виділяти внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. До внутрішній на думку цих науковців відносяться:

– виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

– технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

– кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

– організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість

діючої організаційної структури;

- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- інноваційні – системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження “ноу хау”;

- наслідкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб’єктів;

- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- поведінкові – міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників підприємства. Націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

- кон’юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

- цінові – рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства;

- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

- комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв’язку.

Наведена систематизація досить дискусійна внаслідок відсутності чіткої вимоги щодо віднесення переваг до визначених класифікаційних ознак. Так, наприклад, інформаційні переваги до зовнішніх: ефективність системи збирання та обробки інформації на підприємстві є його внутрішньою перевагою як і міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників. Тому для уникнення плутанини під час розподілу за окремими ознаками слід дотримуватися конкретних обмежень. Досить обґрунтованою з цього питання є точка зору Н. Куденка, який під зовнішніми розуміє конкурентні переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача, тобто такі, що відтворюють цінність для споживача (якість, ціна, співвідношення якості і ціни тощо), а під внутрішніми – такі, які характеризують цінність для підприємства-



виробника та засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємства в усіх функціональних сферах його діяльності.

Виходячи з такої позиції, внутрішні конкурентні переваги є такі, що:

по-перше, формуються у внутрішньому середовищі на базі наявності конкурентного потенціалу (сукупності певних ресурсів) та компетенцій, які має підприємство;

по-друге, забезпечуються більш ефективно порівняно з конкурентами використанням цих ресурсів та компетенцій. До них доцільно віднести: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові, економічні, інформаційні, поведінкові, збутові, географічні з позиції доступності до ресурсної бази.

А зовнішні конкурентні переваги підприємства є такі:

по-перше, відбиттям внутрішніх переваг на ринку, тобто вони виявляються в зовнішньому середовищі, а забезпечуються сформованими внутрішніми перевагами;

по-друге, такими, що можуть забезпечуватися незалежними від підприємства сприятливими чинниками (податкові пільги, прямий доступ до державних ресурсів тощо). Серед них – конструктивні, якісні, сервісні, іміджеві, цінові, комунікаційні тощо.

Отже, за джерелами виникнення конкурентні переваги поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 3.1). Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку.

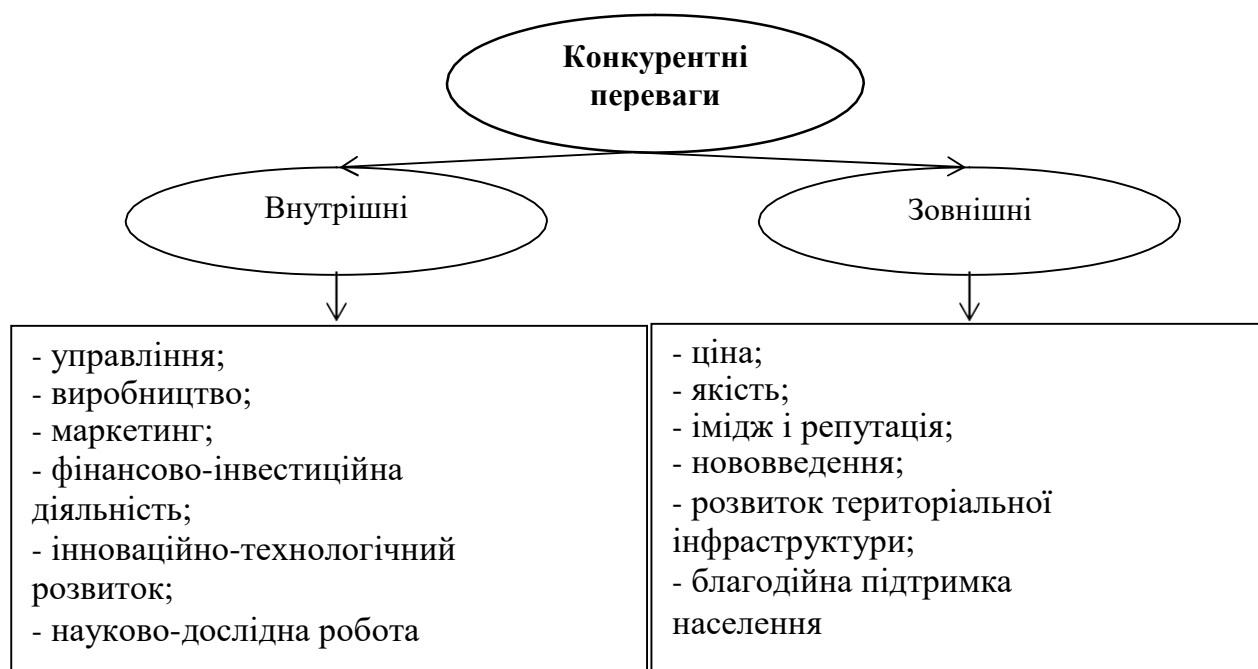


Рис. 3.1. Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг соціально-економічних систем

Так, під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і т. п. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Представлена класифікація базується на поданому вище визначенні конкурентної переваги і логічно визначає послідовність проведення дослідження. Створенню та підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг (далі – процеси формування і розвитку конкурентних переваг соціально-економічних систем).

Досить часто в науковій літературі зустрічається поняття «стійка конкурентна перевага» – так професор Є. Попов підкреслює, що досягнення стійких конкурентних переваг є кінцевою метою підприємства. Дойль А. трактує стійку конкурентну перевагу як відміну у вигідний бік торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь. При цьому вчений виділяє чотири критерії, яким мають відповідати стійкі конкурентні переваги, а саме: забезпечення споживчої вигоди; унікальність; стійкість (не можуть бути повторені конкурентами); прибутковість для фірми.

Проте серед виділених науковцем переваг дві є ідентичними – так, стійкі, що за твердженням автора, не можуть бути повторені конкурентами, і є по суті унікальними.

Внаслідок значної тривалості життєвого циклу підприємства серед класифікаційних ознак його конкурентних переваг виділяють «за тривалістю», в межах якої розглядають тривалі та тимчасові.

Саттон Д. та Кляйн Т. звертають увагу на те, що традиційне комерційне мислення передбачає концентрацію уваги на здібностях копіювати діяльність конкурентів, тому що нормативні бар'єри для цього невисокі. Але справжня «конкурентна стійкість», забезпечена стійкими конкурентними перевагами, виникає лише тоді, коли конкуренти не бажають копіювати один одного внаслідок того, що погоня за лідером даного сегмента ринку призводить до непотрібних компромісів.

Період часу дії конкурентних переваг обумовлений такими чинниками:

по-перше, можливостями конкурентів щодо швидкості їхнього копіювання та вивчення досвіду підприємств-лідерів ринку;

по-друге, тривалістю та спроможністю вдосконалення власної діяльності;

по-третє, зміною пріоритетів споживачів.

З цієї позиції найкоротший час дії конкурентних переваг у таких галузях як сфера послуг та роздрібна торгівля.

### 3.4. Основні поняття теорії конкурентних переваг: конкурентний статус, конкурентна позиція, ключові компетенції, конкурентоспроможність, конкурентостійкість, конкурентний потенціал.

#### 1. конкурентний статус

Конкурентний статус підприємства якоюсь мірою сприяє формуванню нових конкурентних переваг. Проте спочатку відбувається формування та розвиток певних конкурентних переваг підприємства, реалізація яких забезпечує його конкурентну позицію, яка, в свою чергу, сприяє формуванню певного конкурентного статусу, володіння, який дає можливість підприємству формування перспективних конкурентних переваг. Так, наприклад, переваги у витратах дозволяють підприємству мати сильну конкурентну позицію на даному сегменті ринку, яка забезпечує конкурентний статус лідера серед конкурентів. Він, в свою чергу, дає можливість за рахунок сприятливого становища одержувати додаткові прибутки, що сприяє забезпеченню фінансової бази для формування перспективних конкурентних переваг. Таким чином, *конкурентний статус підприємства – це якісна характеристика його конкурентної позиції на певному ринку або його сегменті в даний період часу.*

#### 2. конкурентна позиція

Конкурентна позиція – це частка ринку або позиція, яку займає конкретне підприємство на ринку та/або його сегменті відносно конкурентів.

Частка ринку пов'язана з конкурентною позицією, але лідерство в той чи іншій галузі є не причиною, а наслідком одержання певних конкурентних переваг. Тобто чітко простежуються причинно-наслідкові зв'язки: конкурентні переваги – конкурентна позиція. Для того, щоб завоювати або зберегти ринкову позицію підприємство має сформувати та підтримувати конкурентні переваги на цільовому ринку. Позиція підприємства значною мірою залежить від характеру ефективності та стійкості конкурентних переваг, а основною метою кожного підприємства є забезпечення сталої конкурентної позиції в конкурентному середовищі. При цьому стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати намічену конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільний високий рівень конкурентоспроможності й ефективно адаптуватися до змін чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати.

Підприємство може займати на ринку одну з шести позицій, а саме:

- домінуючу – підприємство контролює поведінку інших конкурентів та має різні стратегічні можливості;
- сильну – підприємство здатне здійснювати самостійні заходи, зберігаючи тривалі позиції, незалежно від дій конкурентів;
- сприятливу – підприємство має значні переваги порівняно з конкурентами і гарні ринкові перспективи;
- надійну – позиції підприємства гарантують продовження його діяльності, однак воно постійно відчуває тиск з боку домінуючого підприємства і не має сприятливих перспектив покращання свого стану;

– слабку – показники діяльності підприємства не можуть бути визнані задовільними, однак існує можливість покращання становища за рахунок зміни стратегії або сегмента ринку підприємства;

– нежиттєздатну – діяльність підприємства незадовільна, а можливості її покращання відсутні.

*Конкурентну позицію доцільно розглядати як частку ринку, яку займає підприємство щодо конкурентів на певному ринку або його сегменті в даний період часу завдяки сформованій та реалізованій сукупності його конкурентних переваг.*

### **3. ключові компетенції**

Ключові компетенції – це поєднання знань та досвіду персоналу, організаційних здібностей керівництва у зв'язку з технологічними системами та іншими активами організації, це те, що компанія вміє робити краще ніж її конкуренти.

Ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта. Є оригінальними стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо вибір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.

До того ж ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію щодо ринкових суперників, а можливість їх відтворення конкурентами призводить до знецінення. Як правило, ключові компетенції полягають в інтеграції технологій, у здібності вибудовувати організацію так, щоб виробляти найвищу додаткову вартість. Такі ключові компетенції базуються на досвіді, знаннях, а не на фізичних активах. Тобто на відмінну від основних елементів балансу, які зношуються з часом, ключові компетенції не втрачають своєї цінності від використання. Тому так важливі технології розвитку людського капіталу для успішності компанії. З іншого боку, компетенції потребують захисту та удосконалення – без постійного застосування, з уходом їх носіїв вони втрачаються.

Серед особливостей ключових компетенцій доцільно виділити такі:

– ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного підрозділу підприємства;

– їх формування та вдосконалення – прерогатива вищого керівництва;

– перетворення ключової компетенції на конкретні можливості, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, потребує значних зусиль та значно більшого обсягу засобів і праці, ніж вкладають конкуренти;

– обов'язкова наявність гнучкості та широкого спектру, що дозволить відповідати будь-яким вимогам майбутнього та враховувати потреби клієнтів і ринкові умови, яким притаманні зміни та непередбачуваність;

– неможливість їх одержання готовими, тому що неможна у точності повторити характерні риси внутрішньої організації простим копіюванням

сукупності організаційних одиниць, виявлених у статутах та контрактах.

Ключові компетенції полягають в основі створення не просто додаткової, а й особливої «виняткової» вартості, яка забезпечує визнання на ринку. Підприємству легше досягнути конкурентної переваги тоді, коли воно має ключові компетенції в галузі, яка користується найбільшим попитом споживачів, а у конкурентів таких компетенцій нема, і отримання їх надто дорого або потребує надто багато часу. Вагомість та важливість ключових компетенцій для конкурентної переваги підприємства залежать від того, наскільки добре воно може підтримувати свою перевагу порівняно з конкурентами та наскільки важко буде скопіювати ці компетенції. Тобто ключові компетенції є основою господарської діяльності будь якого суб'єкта господарювання та для їх визначення необхідно розглянути увесь спектр продукції та послуг підприємства та його конкурентів.

*Ключові компетенції – це комплекс колективного знання, досвіду, здібностей підприємства у зв'язку з системами технологічного забезпечення та іншими активами, який піл час ефективного застосування уможливорює забезпечення та утримання унікальних конкурентних переваг даного суб'єкта господарювання на певному ринку або його сегменті.*

#### **4. конкурентоспроможність**

Переважна більшість науковців трактує конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику його діяльності, яка базується на аналізі сукупності певних аспектів виробничо-господарської діяльності, та дозволяє визначити сильні сторони суб'єкта господарювання в конкурентній боротьбі й знайти засоби досягнення переваг над конкурентами.

Виділяють чотири основні підходи до трактування внутрішньої сутності конкурентоспроможності, а саме:

- конкурентоспроможність як певна спроможність, здатність або можливість підприємства;
- конкурентоспроможність як комплексна, відносна або порівняльна характеристика діяльності суб'єкту господарювання;
- конкурентоспроможність як властивість або наявність певних властивостей;
- конкурентоспроможність як оцінка сукупності конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства існує та має розглядатися лише в умовах ринкової системи господарювання. Підкреслимо, що конкурентоспроможність апіорі є одним з постулатів ринкової системи господарювання, як і приватна власність, конкуренція тощо. А тому не доцільно підкреслювати можливість її розгляду лише в ринковій системі – доцільно зазначити, що наявність ринкової системи є обов'язковою умовою для виникнення конкурентоспроможності.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» застосовується тільки щодо комерційних суб'єктів господарювання, основною метою функціонування яких є прибуток. У такому разі вибудовується певна ієрархічна система взаємопов'язаних цілей – основна мета – це успіх (прибуток) у даному виді

бізнесу, яку можна досягти лише за умов досягнення цілей нижчого рівня: задоволення потреб (попиту), забезпечення та підтримки конкурентних переваг, збереження конкурентних позицій (ринкової ніші), адаптації до умов конкуренції, тощо.

Серед основних характеристик конкурентоспроможності доцільно виокремити такі:

- внутрішню сутність – (порівняльна) характеристика підприємства, яка базується на оцінці його конкурентних переваг;
- умову прояву – обов'язкова наявність ринкових відносин;
- мету досягнення – успіх на конкретному ринку або його сегменті, який відбивається в першу чергу в забезпеченні певного (визначеного) обсягу прибутку.

В економічній теорії існує три основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства – компаративний; ресурсний та системний.

Основою *компаративного підходу* є теорія конкурентної переваги, розроблена М. Портером. Відповідно до цього конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена лише в рамках групи підприємств однієї галузі, або фірм, що випускають товари-субститути. Основною властивістю конкурентоспроможності з цієї позиції є її відносність, тобто проявляється вона лише в порівнянні з підприємством у певних межах галузевого, світового або національного ринку

*Ресурсний підхід* базується на розгляді саме ресурсів підприємства як основи, що забезпечує рівень його конкурентоспроможності. Так, конкурентоспроможність трактують як «здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства».

Проте лише *системний підхід* передбачає детальне вивчення та аналіз внутрішнього середовища підприємства як відкритої економічної системи та процесів, які відбуваються в ньому, і дозволяє визначити його взаємовідносини із зовнішнім середовищем у тому числі з позиції можливостей адаптації до змін протягом тривалого часу.

Отже, *конкурентоспроможність підприємства – це ступінь реалізації ефективності взаємозв'язку його конкурентного потенціалу та ключових компетенцій щодо формування необхідної сукупності конкурентних переваг на конкретному ринку або його сегменті, що сприяє забезпеченню стійкої конкурентної позиції в порівнянні з конкурентами в певний, досить короткий період часу (тобто на момент оцінки).*

### **5. конкурентостійкість**

Якщо досягнення підприємством бажаної конкурентної позиції на певному ринку або його сегменті пов'язано з наявністю конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, то її утримання протягом тривалого часу характеризується його конкурентостійкістю.

Не зважаючи на розвиток теорії конкурентних переваг протягом століть, дослідженням конкурентостійкості не приділялось значної уваги. Саме слово «конкурентостійкість» є досить новим в лексиконі науковців, що зумовлює необхідність у чіткому визначенні даного поняття. В науковій літературі існують наступні підходи до трактування поняття конкурентостійкості підприємства, як соціально-економічної системи:

- Конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника щодо відношення до іншого. Конкурентостійкість слід розглядати як з точки зору таких специфічних відносин, так і впливу часових чинників

- Конкурентостійкість – це спроможність протистояти дестабілізуючому впливу чинників зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами

- Конкурентостійкість – це можливість підприємств втримати свою нішу на ринку товарів та /або розширити її

- Конкурентостійкість підприємства – здатність підприємства забезпечувати заданий рівень конкурентоспроможності на тривалому проміжку часу функціонування підприємства

- Конкурентостійкість підприємства – здатність підприємства не лише забезпечувати його конкурентоспроможність, але й підтримувати цей стан як в умовах впливу негативних чинників, так і під час трансформації загальної ситуації на даному сегменті ринку протягом довгострокової перспективи

- Конкурентостійкість суб'єкта господарювання – характеристика його спроможності утримувати позиції в просторі конкурентної боротьби з суперниками в конкретних стратегічних зонах господарювання

Аналіз існуючих визначень поняття «конкурентостійкість підприємства» дозволив дійти висновку, що не зважаючи на деякі відмінності у трактуванні майже всі науковці вказують на подвійний характер поняття конкурентостійкості підприємства. Перша частина слова вказує на те, що поняття розглядається саме у сфері конкурентних відносин, друга вказує на обов'язкову наявність стійкості, яка є первинною якістю будь-якої системи та об'єднує такі властивості як міцність, стійкість до дії зовнішніх чинників, захищеність, стабільність, надійність, живучість тощо.

Згідно до наведених визначень можна виокремити характерні ознаки конкурентостійкості підприємств:

- динамічний характер, що забезпечує урахування чиннику часу; обов'язкова наявність конкурентного середовища; забезпечення стабільного положення на ринку.

- спроможність протистояння дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища.

- утримання та/або розширення своєї ніші на ринку товарів; забезпечення певного рівня конкурентоспроможності, а також утримання визначеного рівня конкурентоспроможності протягом тривалого часу.

Конкурентостійкість підприємства забезпечується обов'язковою

наявністю стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Тобто конкурентостійке підприємство завжди є конкурентоспроможним та стійким одночасно.

Дослідження підходів до визначення економічної сутності поняття «конкурентостійкість» та його ознак на мікрорівні дозволяє стверджувати, що конкурентостійкість підприємства – це:

по-перше, є характеристикою його функціонування на ринку та/або певному сегменті – так, наприклад, підприємство може бути прибутковим, ефективним, конкурентоспроможним, конкурентостійким тощо;

по-друге, є його здатністю забезпечувати та утримувати необхідний рівень конкурентоспроможності протягом тривалого періоду часу в умовах дестабілізуючого впливу різноманітних чинників зовнішнього середовища на конкретному ринку або його сегменті.

Виходячи з цього, визначаємо *конкурентостійкість підприємства як його здатність протистояти обурюючим впливам різноманітних чинників і забезпечувати бажаний рівень конкурентоспроможності на певному ринку або його сегменті шляхом утримання стійкої конкурентної позиції відносно конкурентів протягом тривалого часу.*

#### **6. конкурентний потенціал**

Потенціал підприємства в економічній науці розглядається як сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання та створювані ними можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів. У межах загального потенціалу підприємства виокремлюється його конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал підприємств - комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку й досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей.

Конкурентний потенціал підприємства - системне утворення ресурсів, яке характеризується відповідними кількісними та якісними показниками (параметрами) та відображає можливості активного, динамічного саморозвитку в процесі цілеспрямованої діяльності в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється.

Конкурентний потенціал організації визначається сукупністю параметрів, які визначають можливість (потенціал) та спроможність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати та підвищувати свою ринкову частку, мати високий рівень рентабельності) у перспективі.

Конкурентний потенціал підприємства тісно пов'язаний з його конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами. Так, конкурентні переваги спираються на певні ресурси підприємства, а вони у свою чергу, є потенціалом підприємства. Зв'язок між потенціалом підприємства та рівнем його конкурентоспроможності є достатньо очевидним: рівень конкурентоспроможності є реалізацією потенціалу. Із цього випливає, що, не маючи потенціалу, підприємство не може досягти високого рівня конкурентоспроможності, але наявність потенціалу не дає гарантій досягнення такого рівня, тобто потенціал може бути нереалізованим. Тобто необхідною



умовою розвитку конкурентних переваг підприємства є достатність його конкурентного потенціалу, як одного з видів потенціалу підприємства.

Саме наявність конкурентного потенціалу стає обов'язковою передумовою збереження та збільшення конкурентних переваг.

Проведене дослідження зазначених понять теорії конкурентних переваг дозволило встановити чіткий ієрархічний зв'язок між ними, який наведено на рисунку 3.2.

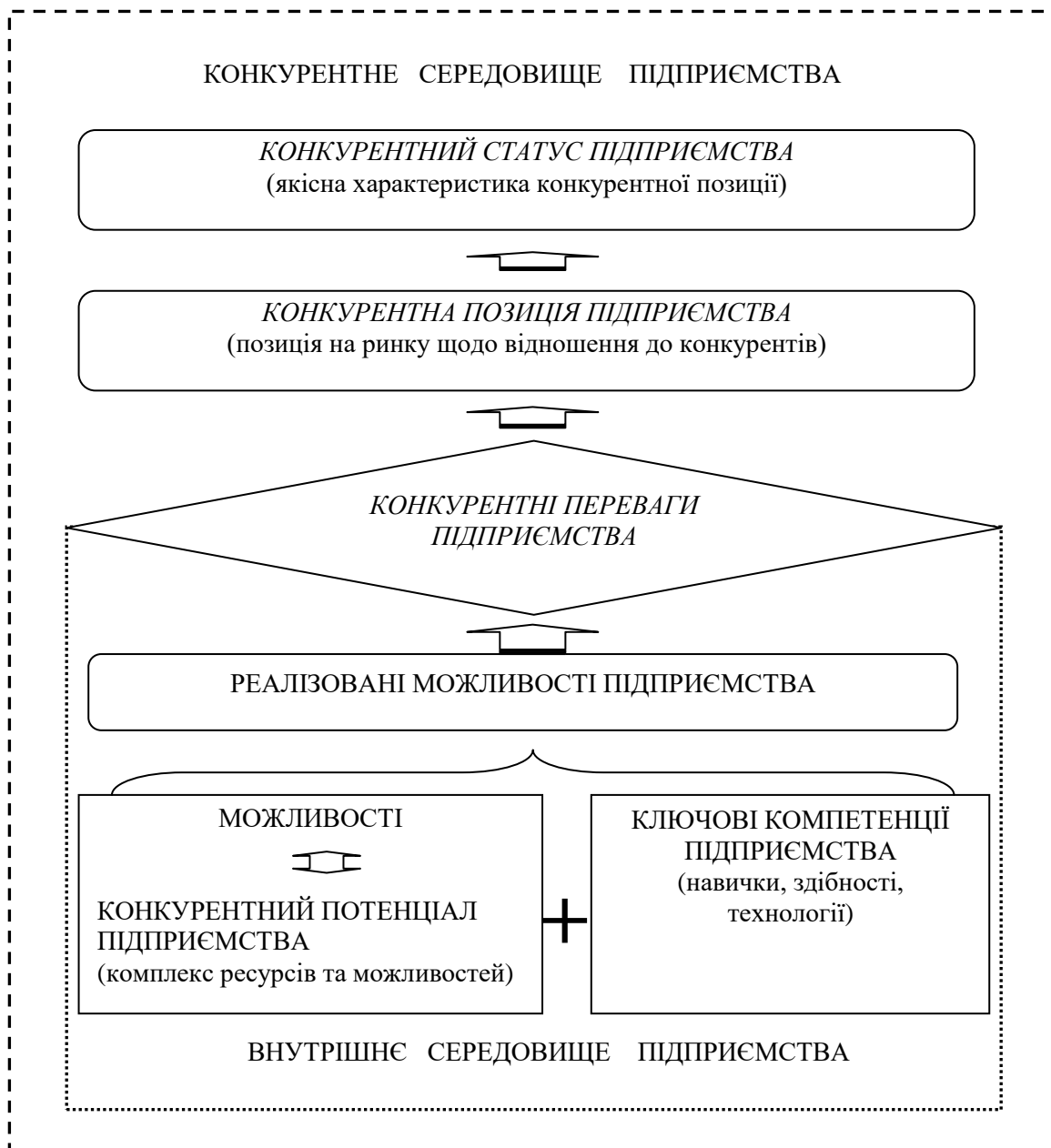


Рис. 3.2. Ієрархічний зв'язок базових понять теорії конкурентних переваг

## ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### *Основні питання лекції:*

- 4.1. Передумови формування конкурентних переваг соціально-економічних систем: визначення та оцінка
- 4.2. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства як соціально-економічної системи
- 4.3. Підходи до формування конкурентних переваг
- 4.4. Технологія формування конкурентних переваг

### **4.1. Передумови формування конкурентних переваг соціально-економічних систем: визначення та оцінка**

Передумовами формування та розвитку конкурентних переваг підприємства є системний аналіз детермінуючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Чинники, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства являють собою матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів формування та розвитку конкурентних переваг у самому процесі господарчої діяльності підприємства, а також у країні його базування. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих чинників підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови діяльності та розвитку. Тобто формування та розвиток конкурентних переваг підприємства залежить від:

по-перше, внутрішніх умов та можливостей здійснення господарчих процесів конкретним підприємством ефективніше за конкурентів;

по-друге, зовнішніх умов – рівня розвитку ринку (сегменту) функціонування суб'єкта господарювання, наявності сприятливих або несприятливих чинників як мезо-, так і макросередовища. Серед чинників мезосередовища доцільно виділити основні ринкові – кількість та агресивність конкурентів, наявність та динаміка попиту, рівень середніх цін тощо; та галузеві, пов'язані зі специфікою конкретною сфери діяльності. До чинників макросередовища належить політичні (політичний устрій та стабільність політичної ситуації), економічні (рівень, спрямованість та динаміка економічного розвитку країни, наявність та глибина інфляційних процесів, стабільність внутрішньої валюти, рівень та динаміка доходів населення та ін.), правові (розвиток законодавчої системи, наявність необхідного спектру законів економічного спрямування, жорсткість дотримання існуючого законодавства тощо), соціальні (кількість, структура та динаміка населення, розвиток соціальних програм тощо), історично-культурні (культурні традиції та переваги, релігійність та ін.).

Одним із пріоритетних чинників забезпечення конкурентних переваг є інновації. Портер М. виділяв п'ять найбільш типових новацій, які формують конкурентні переваги – нові технології; нові або ті, що змінилися запити

(попити) покупців; поява нового сегменту ринку; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; зміна урядового регулювання.

Важливість цього чиннику на фоні застосування кооперації для вітчизняної економіки визначає директор Інституту економічного прогнозування НАН України В. Геєць: «Сьогодні принципового значення набуло створення конкурентних переваг, що мають бути поставлені на потік, тобто інновації в бізнесі мають слідувати одна за одною, і чим швидше, тим краще. Така постановка питання передбачає зміщення акценту з конкурентної боротьби на конкурентне існування, яке, у свою чергу, неможливе без формування тих чи інших інтеграційних угод між суб'єктами економіки, у тому числі – інвестиційних. Врешті-решт конкурентні переваги отримують ті учасники ринку, які скооперуються і займуть атакуючу позицію в інноваційній війні. У потрібний момент завдяки новим інвестиціям вони матимуть необхідні технології, висококваліфікованих спеціалістів і здатність до захисту своїх конкурентних позицій».

Основними *принципами формування та підтримки конкурентних переваг* є:

- прагнення керівництва підприємства до поліпшень, нововведень і змін у всіх аспектах господарської діяльності підприємства;
- вдосконалення та збільшення кількості джерел конкурентної переваги, сприяюче збереженню його діяльності та стійкості;
- застосування системного підходу до формування конкурентної переваги, що охоплює весь механізм діяльності підприємства.

Основними умовами формування конкурентних переваг підприємства є такі:

- 1) наявність певних ресурсів та чинників здійснення господарських операцій (виробництво, торгівля, послуги), які забезпечують мінімальні витрати під час процесу створення даного виду продукції (товару, послуги);
- 2) відмінна якість, що є підвищеною цінністю для покупців за рахунок зменшення їх витрат або за рахунок підвищення ефективності та споживчої цінності товару;
- 3) нижчі витрати за рахунок високої продуктивності та оптимізації процесу здійснення господарських операцій;
- 4) наявність ключових компетенцій – особливих навичок чи технологій, які створюють унікальну цінність продукту (товару, послуги) для споживачів;
- 5) застосування новацій;
- 6) виключні сприятливі зовнішні умови – прямий доступ до державних ресурсів, наявність різних пільг (пільгове кредитування та оподаткування), вигідне місце розташування (у зоні пільгового інвестування тощо).

Сучасні науковці ще розширюють орієнтири для одержання та збереження конкурентних переваг. Так, М. Лепа підкреслює, що підприємство має

– орієнтуватися на нові реалії (продавати тим покупцям та за такими каналами збуту, які пред'являють найбільш високі вимоги; зробити нормою підвищення найжорсткіших регламентаційних бар'єрів або стандартів якості

товарів; мати джерелом постачання передових та тих, хто здійснює міжнародний бізнес, постачальників, які знаходяться в даній державі; ставиться до працівників як до постійного персоналу);

– своєчасно помічати назрілі зміни (розпізнавати та обслуговувати нових покупців та посередників, чії потреби випереджають потреби інших; підтримувати постійні відносини з дослідницькими центрами; вивчати всіх конкурентів, особливо нових та незвичних);

– удосконалювати взаємообмін інформацією з покупцями, посередниками, постачальниками, підприємствами споріднених галузей.

Відзначимо, що окремі з визначених заходів в сучасних умовах розвитку вітчизняного економічного середовища є не тільки бажаними, а й необхідними. Це, в першу чергу, спрямованість на кооперацію щодо обміну інформацією, яка в умовах наявності одночасності конкуренції стає дійсно першочерговим завданням під час формування та збереження конкурентних переваг. Проте, деякі з запропонованих заходів є дуже дискусійними внаслідок значної складності та витратомісткості, що в решті решт може не виправдати зусилля на їх розробку та реалізацію. Так, наприклад, вивчити всіх можливих конкурентів не є життєвою необхідністю для існування та успішного розвитку підприємства на ринку. Достатньою є оцінка в межах конкурентної групи, що є й менш витратною і в той же час більш ефективною.

Надані точки зору щодо джерел формування конкурентних переваг не є суперечливими, проте вони не дають чіткої комплексної картини щодо можливості їхнього застосування в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки.

#### **4.2. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства як соціально-економічної системи**

Передумовами формування конкурентних переваг є системний аналіз детермінантних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Фактори конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Так, зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства як соціально-економічної системи (рис. 4.1) є проявом систем різного рівня.

Середовище прямого впливу формується у процесі діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може

здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив.

До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства належать фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво і збут продукції та у підсумку – прибутковість виробничо-господарської діяльності.



Рис. 4.1. Зовнішні фактори формування конкурентних переваг соціально-економічної системи

Типовим є виокремлення трьох агрегованих факторів, які визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання місткості ринку; рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінювання діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори виокремлюють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, площа якої

займає досить велику територію, при управлінні конкурентними перевагами підприємства окремі фактори набувають особливого значення:

- історична обумовленість геополітичної ролі, яку той чи інший регіон відіграє в суспільному розподілі праці;

- характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон;

- рівні розвитку виробничої і соціальної інфраструктур регіону, у якому базується підприємство;

- принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами;

- структурна особливість економіки країни.

У зв'язку з тим, що за умов трансформації економіки України зовнішнє середовище підприємства характеризується великою невизначеністю і динамічністю, доцільно виокремити директивну й ініціативну інформаційні ознаки конкурентних переваг. Виходячи з цього розподілу, елементи зовнішнього середовища, що є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи – рівноправне середовище. Директивну інформацію підприємства одержують, як правило, у вигляді законів і законодавчих актів, юридичних документів, які видаються державними органами управління і котрі є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію одержують за допомогою проведення маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища. Елементи над- і рівноправного середовищ, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з другого боку, результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище формування конкурентних переваг узагальнено концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості», запропонованою М. Портером. Так, «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 4.2).

Зважаючи на те, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності, на його думку, належать процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».



Рис. 4.2. «Ланцюг цінностей» формування конкурентних переваг підприємства

Кожна ланка «ланцюга» відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що своєю чергою, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій належать такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

- науково-дослідні та впроваджувальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами, інше;

- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;

- післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі певних функцій можна виокремити:

- стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;
- менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;
- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;
- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;
- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;
- система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і перш за все його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Таким чином, формування конкурентних переваг, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання базових функцій, ефективна міжфункціональна координація, погодження з впливом зовнішніх чинників.

### **4.3. Підходи до формування конкурентних переваг**

Дослідження еволюції теорії конкурентних переваг підприємств дозволило виділити кілька підходів до визначення джерел їх формування.

I підхід – «факторний» або «ресурсний» – досить широке розповсюдження мав у ХІХ ст. (Сміт А., Рікардо Д.). Згідно з цим підходом ключовим джерелом формування конкурентних переваг є наявність чинників виробництва, а основною вимогою до товарів (послуг), які виробляють та/або реалізують підприємства, є помірний рівень ціни.

II підхід – «витратний», який сформувався та був пріоритетним у першій половині ХХ ст. Так, засновник автомобілебудування Г. Форд орієнтуючись на великі промислові комплекси розробив теоретичну концепцію, серед основних положень якої є: масове виробництво, що забезпечує меншу вартість виробу, краще задоволення масового попиту та більший прибуток, а також розвинута спеціалізація. Ключовим джерелом набуття конкурентних переваг визнавалося стійке зниження витрат, а основною вимогою споживача – мінімізація ціни. У цей період формуються методологічні засади доцільності та ефективності функціонування великих і надвеликих підприємств, обґрунтовуються переваги масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу. Саме цей підхід було застосовано Портером М. під час обґрунтування однієї з базових конкурентних стратегій –



«лідирів за витратами», яка базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємств формується за рахунок використання ефекту масштабу, зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що не вище цін конкурентів. Основні засади цього підходу застосовували під час досліджень багато відомі науковці – І. Ансофф, Е. Макдонел та ін.

III підхід, характерний для другої половини XX ст. – «якісний». Його представники основним фактором формування конкурентних переваг визначали постійне підвищення якості товарів (послуг), процесів та систем; вимоги споживачів спрямовані на покращення, в першу чергу, якісних характеристик товарів (послуг), а не на їх ціну. Даному підходу відповідає базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» (за М. Портером). Характерним для цього періоду є розвиток системних, комплексних принципів управління якістю, принципів «тотального управління якістю» (Total Quality Control – TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів. У результаті розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг підприємства стало створення загальноприйнятих систем управління якістю.

IV підхід – «адаптивний» (70-80-і рр. XX ст.) – ключовим джерелом формування конкурентних переваг визначав гнучкість (адаптивність) підприємства з метою забезпечення можливостей негайного реагування на зміни потреб ринку та/або ініціювання виникнення цих потреб під час постійної зміни вимог споживачів. Саме в цей період було створено у виробничій сфері САПР (систему автоматизованого проектування продукції), АСУТП (автоматизованих систем управління технологічними процесами), ГВС (гнучких виробничих систем); а в управлінській – механізми стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми. Уперше термін «стратегічне управління» було запропоновано І. Ансоффом у 70-х роках XX ст. В межах цього напрямку М. Портером було обґрунтовано, що усі стратегії створення стійких конкурентних переваг можна поділити на три основні варіанти – мінімізація витрат, диференціація продукції, концентрація на певному сегменті ринку. Проте криза стратегічного планування у 80-х роках XX ст. сприяла визначенню основних джерел формування конкурентних переваг в адаптації до змінних умов конкурентного середовища шляхом реструктуризації та перебудови виробничих процесів, управління всіма аспектами якості, скорочення штатів тощо.

V підхід – «інноваційний», який активно розвивався наприкінці XX ст., основним джерелом формування конкурентних переваг визначав інновації, при цьому акцентуючи увагу на обов'язковий стратегічний характер даного джерела. Вимоги споживачів спрямовані на те, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність та індивідуальні смаки покупців. Базовою стратегією даного підходу є стратегія «впровадження нововведень». В межах даного підходу М. Тресі та Ф. Вірсема запропонували концепцію, яка базується на спеціалізації – кожному підприємству рекомендується перетворити власну унікальну цінність в довгострокову перевагу. Одним з напрямків

«інноваційного» підходу є розробка професора гарвардського університету Ф. Мура теорії підприємницьких екосистем. Він порівняв бізнес-середовище з живим природним середовищем (екологічною системою), в якому присутня не тільки боротьба, а й еволюція, співробітництво та взаємозалежність. У бізнесі успіх підприємства також залежить від навколишнього середовища (рис. 4.3).

Підприємству необхідно формувати та підтримувати екосистему, яка поєднує вплив зовнішнього середовища, конкуренцію та еволюцію. Цей феномен Дж. Ф. Мур назвав «кoeволюція». Під час формування екосистеми підприємство має знайти таку ринкову нішу, яка не уповільнить його зростання та має бути досить віддаленою від конкурентів. Такі інноваційні підходи сприяють формуванню конкурентних переваг, ґрунтуючись на тісних взаємозв'язках з партнерами, полегшенні доступу до будь-яких ресурсів тощо.

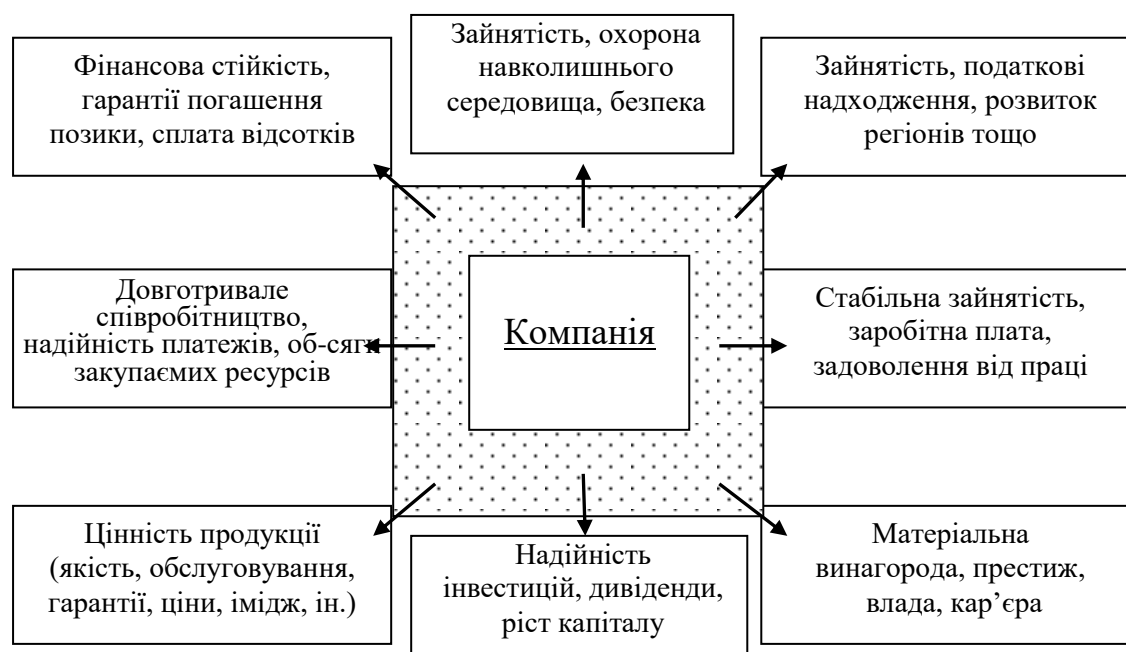


Рис. 4.3. Схема «кoeволюції» компанії за феноменом Дж. Мура

VI підхід – «інформаційний» (кінець ХХ ст. початок ХХІст.) –ключовим джерелом формування конкурентних переваг визначаються знання, інформація та час. Базовими стратегіями, спрямованими на формування часових конкурентних переваг є «підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту», «прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів», «скорочення термінів постачання продукції або надання послуг» (табл.4.1).

З метою забезпечення зростання рівня знань кожне підприємство має вирішити такі завдання:

- надбання знань – використання вже сформованих людством знань та їх

пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;

– засвоєння знань – створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;

– передача знань – ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій.

Таблиця 4.1. Систематизація теоретичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг

№	Підхід	Ринкові вимоги	Основні джерела конкурентних переваг
1.	«Факторний» «Ресурсний»	Товари за помірними цінами	Наявність чинників (ресурсів) виробництва
2.	«Витратний»	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	«Якісний»	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	«Адаптивний»	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість, адаптивність
5.	«Інноваційний»	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації
6.	«Інформаційний»	Оригінальність, співвідношення ціна-якість	Знання, інформація, час

#### 4.4. Технологія формування конкурентних переваг

Нині багато компаній здійснюють свою діяльність без будь яких планів. У компаніях великих і маленьких менеджери настільки зайняті, що зовсім не залишається часу на планування. У невеликих компаніях менеджери схильні думати, що формальне планування це доля великих компаній, а в середніх і великих менеджери вважають, що чудово обходилися без цього і раніше, а зараз тим більше, та й часу на це немає треба займатися конкретними завданнями. І всі вони разом схиляються також до думки, що зусилля, витрачені на планування, з'їсть без залишку ринок.

Стратегічне планування є фундаментом для решти видів планування в компанії. Воно починається з визначення глобальних цілей і місії компанії. Для цього збирають повну інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Після SWOT аналізу найвище керівництво вирішує, якими видами діяльності зайнятися та які товари випускати. Причому аналізують не тільки

статичний стан фірми, а й діагностують стан із урахуванням існуючих проблем і перспектив. Далі розробляють конкретніші цілі.

Конкуренція і конкурентні переваги. Упродовж століть найефективнішою конкурентною перевагою була сила: фізична або військова. Це серйозно порушувало принцип справедливості. Тому люди вже тоді стали замислюватися над несиловими способами провадження конкуренції.

На початку минулого століття конкуренція стала переходити на наукові рейки. У цей час велику підтримку одержують наукові методи виробництва знань. І керівники починають вкладати гроші в розробку ефективніших способів боротьби з конкурентами, ніж силові.

Відтоді розпочинається новий етап розвитку конкуренції, звичний сьогодні. Результатом цього розвитку є домінуюче становище покупця на ринку.

У системі маркетингу фірму, що діє на ринку, розглядають зокрема, а з урахуванням усієї сукупності відносин та інформаційних потоків, що пов'язують її з іншими суб'єктами ринку. Умови навколишнього середовища, в якому діє фірма, прийнято називати маркетинговим середовищем фірми.

Конкуренти є важливою складовою маркетингового мікросередовища фірми, без урахування і вивчення якої неможлива розробка прийнятної стратегії і тактики функціонування фірми на ринку.

Конкуренти – це суб'єкти маркетингової системи, які своїми діями впливають на вибір фірмою ринків, постачальників, посередників, формування асортименту товарів і на весь комплекс маркетингової діяльності (що й спричиняє необхідність їх вивчення). Розглядаючи конкурентів як суб'єктів маркетингової системи детальніше, можна запропонувати таке їх визначення. Конкуруючими фірмами називаються фірми, що мають цілком або частково збіжну фундаментальну нішу.

Наявність конкуруючих фірм спричиняє в економіці явище конкуренції. З економічного погляду, конкуренція – це економічний процес взаємодії, боротьби продуцентів і постачальників під час реалізації продукції, процес суперництва між певними виробниками або постачальниками товару і/або послуги за найвигідніші умови виробництва. Тобто, конкуренцію в широкому значенні можна визначити як суперництво між певними особами і господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Якщо цю мету конкретизувати з погляду концепції маркетингу, то ринковою конкуренцією називають боротьбу фірм за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів, яку провадять фірми на доступних їм сегментах ринку.

Оскільки конкуренцію в маркетингу прийнято розглядати стосовно споживача, то й різні види конкуренції відповідають певним етапам споживчого вибору.

Відповідно до етапів ухвалення споживачем рішення про покупку, можна виокремити такі види конкуренції:

- 1) бажання конкуренти цей вид конкуренції пов'язаний з тим, що існує безліч альтернативних способів вкладення споживачем грошових коштів;
- 2) функціональна конкуренція – це конкуренція, пов'язана з тим, що одну

й ту саму потребу можна задовольнити різними способами (існують альтернативні способи задоволення потреби); це базовий рівень вивчення конкуренції в маркетингу;

3) міжфірмова конкуренція – це конкуренція альтернатив домінуючих і найефективніших способів задоволення потреби;

4) міжтоварна конкуренція – це конкуренція товарів фірми між собою. Вона конкуренцією, по суті, не є, а вдає із себе певний випадок асортиментного ряду, метою якого є створити імітацію споживчого вибору.

Конкурентні переваги мають різні форми вияву, які можна подати у вигляді класифікаційної структури:

1. Конкурентні переваги засновані на економічних чинниках.
2. Конкурентні переваги ґрунтуються на нормативно правових актах.
3. Конкурентні переваги структурного характеру.
4. Конкурентні переваги спричинені адміністративними заходами.
5. Конкурентні переваги визначені рівнем розвитку інфраструктури.
6. Конкурентні переваги ґрунтуються на технічній (технологічній) перевазі.
7. Конкурентні переваги визначені географічними чинниками.
8. Конкурентні переваги зумовлені кращою інформованістю.
9. Конкурентні переваги ґрунтуються на демографічних чинниках.
10. Конкурентні переваги протиправного характеру.

Технології формування конкурентних переваг є комплексом маркетингових процедур і способів їх виконання, призначених для вигідного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Принципові особливості цієї технології:

- систематичний характер виконання;
- висока відповідальність під час їх розробки й виконання;
- інерційність вияву наслідків;
- інтерактивність;
- статистична підтримка;
- багатокритеріальність.

Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану і тенденцій розвитку ринку загалом та активності конкурентів зокрема. Система управління повинна бути здатною на практиці реалізувати вироблену стратегію конкуренції, довести її до реальних конкурентних переваг, тобто обґрунтувати, розробити і впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. Важливо правильно вибрати місце, час і ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів належать:

- раціоналізація взаємин із постачальниками;
- якість продукції;
- розвиток інфраструктури продажів.

Розробка товару досить тривалий процес. Її слід здійснювати з урахуванням певної перспективи. Формування напрямів цієї діяльності з урахуванням перспективи є процесом вироблення інвестиційної стратегії.

Стратегія розвитку товару це формування системи довгострокових цілей

діяльності і вибір найефективніших способів їх досягнення для отримання максимального прибутку від цього товару.

У формуванні стратегії, орієнтуючись на напрями стратегії і реалізуючи стратегічні завдання середньострокового періоду, визначають склад основних стратегічних проектів у межах певних інвестиційних програм. Одночасно опрацьовують терміни та обсяги реалізації інвестиційних програм і проектів, включаючи і завдання їх реалізації на короткий термін.

Формування стратегії компанії є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Передусім формування стратегії базується на прогнозуванні умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку як загалом, так і в розрізі окремих його сегментів.

Складність цього процесу полягає в тому, що у формуванні стратегії відбувається обширний пошук та оцінювання альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільш оптимально відповідають іміджу компанії і завданням її розвитку. Певна складність формування стратегії полягає також у тому, що вона не є незмінною, а вимагає періодичного коригування з урахуванням змінних зовнішніх умов і нових можливостей зростання компанії.

Початковою передумовою формування стратегії розвитку товару є загальна стратегія економічного розвитку компанії. Щодо неї стратегія розвитку товару має підлеглий характер і повинна узгоджуватися з нею за цілями та етапами реалізації. Стратегія один із основних чинників забезпечення ефективного розвитку компанії відповідно до обраної загальної економічної стратегії.

Елементи і стратегії формування конкурентних переваг. Процедура формулювання стратегії і вибору альтернатив складається з таких етапів:

- а) оцінювання існуючої стратегії;
- б) фаза формулювання;
- в) планування ризику;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

Розглянемо детальніше ці пункти.

А. Оцінювання існуючої (діючої) стратегії. Первинне оцінювання діючої стратегії здійснюють вже на попередньому етапі, коли оцінюють внутрішні можливості. Проте, оцінюючи наявні резерви на підприємстві, що дають змогу підвищити ефективність його функціонування, ми раніше не оцінювали життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки.

Б. Фаза формулювання. Стратегія, будучи об'єднаною основою для організаційних зусиль, вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні підприємства загалом, так і на рівні підрозділів. Закономірно, що кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства об'єднує їх усі разом.

Стрижнем будь-якого стратегічного плану підприємства є його базова стратегія. Вибір базової стратегії прерогатива керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи та аналізуючи інформацію, одержану на попередніх кроках, ухвалює остаточне рішення.

В. Планування ризику. Планування ризику важлива складова стратегічного плану. Основною метою є підтримка високого рівня протидії впливу зовнішнього середовища і зменшення втрат, спричинених цим впливом. Останнім часом у західних фірмах стає дедалі популярнішим не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються дуже високим ступенем централізму схвалюваних рішень і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Це впливає з того, що сам набір можливих впливів стає таким різноманітним, що фірма не в змозі передбачити всі можливі ситуації.

Г. Вибір стратегічних альтернатив. У межах вибраної базової стратегії можливі кілька курсів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами. Розробка стратегії повинна торкатися всіх рівнів управління підприємства, оскільки рішення, що виробляються під час стратегічного планування, торкаються всіх співробітників організації.

Для дослідження конкурентів і пошуку конкурентних переваг важливим інструментом маркетингового дослідження є аналіз споживчої цінності.

Нині конкуренція на всіх ринках загострюється, причому в боротьбі не з'являються нові властивості товару. Тому багато властивостей останнього, які раніше навіть не враховували, стають вирішальними в конкурентній боротьбі.

На світовій арені товарів і послуг давно вже конкурують не товари і послуги, а бренди. Створення і підтримка бренду дороге заняття, а тому фірма зазнає більших збитків від низької якості товару бренду, ніж від втрати товару без бренду. Такі процеси примушують виробника до висувати жорсткіші вимоги товару бренду, ніж до "небрендного" товару.

Серед вимог споживача до будь якого товару є безпека і нешкідливість.

Багато компаній вибирають для себе як місію різні визначення. Хтось прагне "потужності" (Rolls Royce), хтось "забезпечує наших клієнтів творчими і привабливими виробами" (Nissan), інші "підтримують безперервне вдосконалення й індивідуальне відтворення" (Kodak). Але мало хто спрямовує свою місію на створення безпечних і нешкідливих в усіх випадках продуктів.

Звичайно, концепція безпеки товару є частиною більш загальної і широко визнаної концепції соціально етичного маркетингу. Але в літературі концепції соціально етичного маркетингу найчастіше пов'язують із екологією або з тактичними діями менеджменту, приділяючи недостатньо уваги саме безпеці товару.

Маркетинг у своєму розвитку пройшов п'ять етапів, серед них останній соціально етичний маркетинг. Із розвитком бізнесу люди стали розуміти, яке велике значення має маркетинг та який він чинить вплив на споживачів. Тому у ХХ ст. почалися рухи, що захищають споживачів від надто агресивного маркетингу.

Неетичний підхід у маркетингу відбувається і за кордоном, і в нашій країні. В Україні маркетинг тільки розвивається, це радше збутова або ринкова концепція маркетингу. Саме тому в країні часто трапляються випадки неетичного маркетингу. Нашим громадянам часто пропонують недоброякісні товари і послуги, нав'язують товари, вводять в оману.

Все ж сьогодні вже зроблено кроки до становлення соціально етичного маркетингу. Створюють комітети із захисту прав споживачів. На жаль, більшість людей взагалі не знають, де ці організації розташовані. Тому потрібно, щоб споживачі мали інформацію про свої права і знали, куди їм звернутися, якщо їхні права порушено.



## Рекомендована література

### Методичне забезпечення

1. Чорна М.В. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» рівень підготовки «магістр» / М.В. Чорна, Р.М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2016. – Ч. 1. – 82 с. (5,1 д.а.).

### Базова

1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

2. Чорна М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 427 с.

3. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. / М.В. Чорна, Блохіна О.М. – Х.: Лідер, 2015р. – 196 с.

### Допоміжна

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко [та ін.]. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 520 с.

2. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий: учеб. пособие / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко, И. В. Балабанова – Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2006. – 217 с.

3. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – 2-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2008. – 325 с.

4. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2017. – 368 с.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

6. Чорна М. В. Маркетинг: Навч. посібник. / М. В. Чорна, О. С. Іванілов, Т. Б. Кушнір та ін. – 2-е вид., доп. і переробл. – Донецьк: «Східний видавничий дім», 2009. – 312 с.

7. Ким. У. Чан. Стратегия голубого океана. / У. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. – М.: «НИРРО», 2005. – 272 с.

## **15. Інформаційні ресурси**

1. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://ukrstat.gov.ua/>>.

Навчальне видання

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ:  
ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Конспект лекцій з дисципліни  
у двох частинах  
для здобувачів III освітньо-наукового рівня  
«доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка»

Частина 1

Укладачі:  
ЧОРНА Марина Віталіївна,  
ШИНКАР Світлана Миколаївна

Відповідальна за випуск зав. кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім І.Г. Бережного д.е.н., проф. М.В. Чорна

План 2019 р., поз. 99 / \_\_

---

Підп. до друку 28.10.2019 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсет.  
Ум. друк. арк. 4,6. Тираж 10 прим.

---

ТОВ «Видавництво «Лідер»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК №4224 від 08.12.2011 р.  
61168, м. Харків, вул. Валентинівська, 12