

Конкурентне середовище, в якому працюють практично всі підприємства України, нині є важко прогнозованим. Проте, завдання прогнозування є надзвичайно важливим. Однак конкурентне середовище належить до факторів, що не формалізуються, і його практично неможливо прогнозувати на значні періоди в майбутньому. З цієї ситуації є вихід – визначення і постійний її моніторинг.

З метою втілення цієї ідеї на практиці управління підприємством і запропонована методика оцінки чутливості конкурентного середовища. Опанувавши цю методику, фахівець зможе ефективніше управляти підприємством і, тим більше, формувати упереджено конкурентні переваги підприємства на визначеному сегменті ринку.

Подальші дослідження щодо оцінювання чутливості конкурентного середовища підприємства мають ґрунтуватися на системному підході. Необхідно дослідити питання вибору показників чи індикаторів, які треба буде використовувати для проведення зазначеного оцінювання. Ця проблема є комплексною і повинна вирішуватися з урахуванням як зовнішніх ринкових, так і внутрішніх факторів.

1. Азоев Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика* / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 234 с. 2. Аоки М. *Введение в методы оптимизации: Пер. с англ./ М. Аоки.* – М.: Наука, 1977. – 343 с. 3. Сумець О.М. *Основи операційного менеджменту: Підручник / О.М. Сумець.* – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 416 с. 4. *Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного.* – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с. 5. Корн Г. *Справочник по математике для научных работников и инженеров: Пер. с англ. / Г. Корн, Т. Корн.* – М.: Наука. Главная редакция физ.-мат. лит.-ры, 1984. – 832 с. 6. Чирков В. П. *Вопросы надежности механических систем / В.П. Чирков.* – М.: Знание, 1981. – 121 с.

УДК 330.009.12

Н.П. Тарнавська

Тернопільський національний економічний університет

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІДНОСИН КОНКУРЕНЦІЇ У СУСПІЛЬСТВІ, ЗАСНОВАНОМУ НА ЗНАННЯХ

© Тарнавська Н.П., 2007

**Виявлено і систематизовано додаткові ознаки трансформації відносин конкуренції в умовах k-суспільства. Аргументовано тезу про міграцію центрів привабливості бізнесу і зміну пріоритетів формування конкурентного середовища. Обґрунтовано хвилеподібність процесу конкуренції.**

**The additional signs of transformation of relations of competition in the conditions of k-society are exposed and systematized. A thesis about migration of centers of attractiveness of business and change of priorities of forming of competition environment is argued. The undulating of process of competition is grounded**

**Постановка проблеми.** Проблеми формування єдиного глобального ринку та способи співіснування в ньому сучасних підприємств тісно пов’язані з розвитком суспільства нового типу (k-суспільство, Knowledge Society), яке ґрунтується на продукуванні і застосуванні гармонізованих знань з використанням нових інформаційних технологій. Можна погодитися з фахівцями, які розглядають знання як фактор виробництва, особливо за умови поширення концепції спільного творення цінності виробниками і споживачами продукції. Такий підхід, як зазначають К.К. Прахалад і Венкат Рамасвами, демонструє зародження нової реальності [1, с.7], що, своєю чергою, передбачає зміну поглядів на природу самого підприємства і конкурентних відносин.

Формування концепції розвитку суспільства нового типу потребує проведення додаткових досліджень природи конкуренції з урахуванням її сучасних проявів, переосмислення сутності і рушійних сил побудови і трансформації систем управління вітчизняними підприємствами з

урахуванням динамічності і нелінійності розвитку ринкового оточення. Формування ринкових відносин в Україні призвело не тільки до насичення багатьох сегментів ринку, але й до появи нових ринкових ніш, що, з одного боку, загостило конкурентну боротьбу, а з іншого – створило цілий спектр різноманітних можливостей для існуючих і потенційних учасників вітчизняного ринку. Однак проведені нами дослідження [2] засвідчують, що несистемні, хоча й важливі, економічні перетворення, зокрема приватизація і демонополізація, не призвели до автоматичного формування дієвого конкурентного середовища: рівень монополізму у разі переходу об'єктів з державної власності до приватної практично не змінився, а демонополізація без додаткових супровідних заходів не спинила зростання цін, а також не сприяла підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і зростанню їх інвестиційної привабливості. Крім того, у сучасних умовах для України є реальною загроза так званого “системного” відставання від провідних країн світу, що пов'язується з низькою здатністю до інноваційних та структурних перетворень, інституційною і технологічною несумісністю. З іншого боку, глобалізація обумовлює специфіку конкуренції на ринку інновацій, перетворюючи її в інтенсивну боротьбу за інтелектуальне лідерство.

Наведені аргументи дозволяють виокремити актуальність здійснення концептуалізації різнобічних досліджень конкурентних відносин, а також нагромаджених емпіричних даних з проблематики управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання з використанням новітніх управлінських підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкурентні відносини як об'єкт управління є предметом багатолітніх досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців і практиків. Теоретичні засади вивчення природи конкуренції заклали класики економічної теорії А. Сміт, Д. Рікардо, а продовжили – Е. Хекшер, Б. Олін, Й. Шумпетер, Р. Солоу та інші всесвітньовідомі учені. Сучасними дослідниками природи, форм і умов конкуренції, конкурентного середовища та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є відомі американські вчені П. Портер, А. Чандлер, М. Енрайт, Дж. Макартур, Дж. Стіглер, І. Ансофф, Ф. Котлер, П. Друкер, Г. Мінцберг, К.К. Прахалад, М. Тресі, Ф. Вірсема, Дж. Мур, А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф, А. Сливоцкі, В. Рамасвами, Я. Гордон, японські науковці Х. Текаучі, Х. Кабаясі, М. Цучія, Т. Ногучі, а також представники наукових шкіл Європи – Ж.-Ж. Ламбен, Дж. О'Шонессі, А. Ассель, Г. Хемел та інші, які зробили вагомий внесок у дослідження процесів конкуренції, розвитку теорії конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Серед досягнень науковців СНД, зокрема й України, доцільно виділити праці Г.Азоева, О.Білоруса, С. Биконі, З. Борисенко, А. Гальчинського, В. Герасимчука, Л. Довгань, А. Загорського, Б. Кваснюка, С. Киреева, О. Костусева, Д. Лук'яненка, В. Павлової, І. Піддубного, Р. Фатхутдінова, А. Філіпенка, А. Челенкова, О. Чернеги, З. Шершньової, О. Шнипка, А. Юданова, які досліджують діалектику конкурентних відносин, формування конкурентного середовища в пострадянському просторі, а також формування систем управління конкурентоспроможністю на усіх рівнях управління. Поряд з тим необхідно зазначити, що в сучасній науковій літературі не нагромаджено достатньої кількості результативних досліджень, які б стали основою теоретичного обґрунтування побудови конкурентних переваг вітчизняними підприємствами на основі узагальнення процесів трансформації природи конкуренції, форм і наслідків її прояву.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю підприємств з використанням інноваційного підходу, а також побудови моделі управління конкурентоспроможністю на основі систематизації і концептуалізації новітніх проявів конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях.

**Виклад основного матеріалу.** Конкуренція як спосіб співіснування підприємств та інших суб'єктів господарювання в умовах стрімких змін ринкового середовища зазнає істотної трансформації, і сучасні дослідники все частіше знаходять аргументи на користь зміни її природи [3, с.34]. Проведені узагальнення і систематизація сучасних теоретичних і емпіричних досліджень у сфері конкурентних відносин дають змогу встановити, що зміна природи конкуренції обумовлюється:

**1. Трансформацією ролі покупців**, яка проявляється у їх активізації щодо пошуку підприємств з необхідними стратегічними можливостями для створення бажаної цінності. Цей підхід передбачає реалізацію “класичного маркетингу навпаки”, коли покупець самостійно вибирає для себе цінність (або її складники з числа можливих альтернатив) і так впливає на товарну політику підприємств і ціну товару. Зміна свідомості споживача перетворює його у співтворця не лише продукту, а й бізнес-процесу, функціонування якого забезпечує створення цінності для споживача.

**2. Деагрегацією і фрагментацією ринків**, що потребує принципово нових підходів до сегментування ринків і розгляду кожного покупця як окремого ринку, що, своєю чергою, передбачає створення для нього унікальної цінності. Тенденція індивідуалізації виробництва потребує розгляду кожного споживача як особливого ринкового сегменту.

**3. Глобалізацією ринків**, яка через телекомунікаційну мережу перетворює усі підприємства, незалежно від масштабів діяльності, у глобальні. У суспільстві, заснованому на знаннях, поряд з глобалізацією підприємств, відбувається глобалізація ресурсів, і значні відстані не є принциповою перешкодою під час формування бізнес-моделей, а міграція капіталу і робочої сили характеризуються все більшим динамізмом. Поява нових засобів інформації, зокрема Інтернету з його багатофункціональністю, сприяє не лише нівелюванню багатьох традиційних характеристик суб'єктів господарювання, а й залученню споживачів до створення продукту і бізнес-процесів, що його продукує.

**4. Розширенням горизонту та багатовекторності конкуренції** від класичного уявлення про конкуруючі підприємства як такі, що мають схожість з точки зору споживачів, до появи нетрадиційних конкурентів або можливості альтернативного використання реальними і потенційними споживачами своїх ресурсів. По суті, конкуренцію необхідно сприймати як боротьбу за ресурси (кошти, час) покупців, а не як завоювання пріоритету у продажі товарів конкретним покупцям. Я. Гордон з цього приводу зазначає: “Конкуренцію складає все, що покупці вважають заміниками товарів чи послуг вашої фірми. Це можуть бути товари того ж зовнішнього вигляду, з тими ж функціями чи вигодами. Це можуть бути й альтернативні способи використання грошових або часових ресурсів – ті й другі обмежують обсяги купівлі у вашої компанії” [3, с. 34].

**5. Активізацією процесу конвергенції**, що створює передумови для побудови конкурентних переваг на межах традиційних галузей і, відповідно, формування нетрадиційних конкурентних груп, які складаються з різногалузевих гравців. Таке явище Я. Гордон назвав “виходом на нові території” [3, с. 35]. У цьому контексті доречно розширити вивчення нового вектора конкуренції – розвитком процесів міжланцюгової і внутріланцюгової конкуренції (конкуренції між ланцюгами створення цінності, а також всередині кожного ланцюга між його учасниками за лідерство і частку кінцевої винагороди). Такий прояв трансформації відносин конкуренції породжує нову проблему – побудову ефективних систем управління ланцюгами “споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів” за критерієм досягнення максимальної частки у кінцевій винагороді зазначеного ланцюга.

**6. Зростанням попиту на інновації та формуванням тенденції наростання хвилеподібності процесу конкуренції**, що пов'язується з наростанням частки інтелектуальної компоненти в матеріальному продукті. В умовах боротьби за інтелектуальне лідерство це означає можливість отримання принципово нових конкурентних переваг і сфери їх реалізації, оскільки продукти інтелектуальної діяльності можуть знайти повне або часткове використання в інших масштабах.

Природа підприємства як його ество, першооснова і внутрішня об'єктивна закономірність, виявляється сьогодні в чітко відстежуваному прагненні спільного творення цінності підприємством і споживачами і проникненні споживача в механізм управління бізнес-процесом виробника. Така трансформація маркетингового підходу в управлінні зумовлюється економічним парадоксом, що проявляється у відторгненні споживачами масованої пропозиції благ: розмаїття товарів (послуг) призводить або до їх відторгнення через недостатню обізнаність клієнтури про сутність функціонального наповнення закладеної у товарі цінності, або низький (на думку споживача) рівень цінності товарів, що виробляються конкретними підприємствами. У цьому контексті К.К. Прахалад і В. Рамасвами звертають увагу на доцільність і своєчасність відмови від компанієцентричного погляду на економіку і традиційного розуміння створення цінності як виняткової компетенції

(прерогативи) підприємств, що створюють цінність і обмінюються нею зі споживачем. Згадані науковці зазначають, що сьогодні споживач і підприємство прагнуть до тісної взаємодії у спільному творенні цінності, яка є унікальною для кожного споживача і одночасно є джерелом і засобом існування підприємства. Отже, спільні зусилля споживача і компанії – розгалуженої мережі компаній і споживачів – разом створюють цінність через індивідуалізований унікальний для кожного споживача досвід [1, с. IX–X].

Дослідження новітніх проявів конкуренції виявляють зміну пріоритетності функцій підприємства (виробництва, маркетингу, наукових розробок тощо), а також зміщення традиційних центрів значущості у ланцюгу “споживач – виробник“, Така трансформація сутнісних характеристик суспільного виробництва дозволяє додатково аргументувати і розвинути тезу про спільне творення цінності через проникнення споживача у сферу створення продукту, що, своєю чергою, призводить до часткового нівелювання процесу обміну. Аналіз еволюції взаємовідносин між споживачем і підприємством у напрямі спільного творення унікальної цінності дозволяє зробити висновок про розгляд споживача як частини принципово нової системи компетенцій [1, с. 206], що формує, на наш погляд, підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (споживацька і клієнтська компоненти), та, відповідно, формування креативної мережі співтворців цінності. На основі цього ми робимо висновок про міграцію центрів привабливості бізнесу, яка не пов’язується з галузевим підходом.

Констатуючи зміну сутності взаємодії споживача і виробника за умови поширення концепції спільного творення цінності, основні ознаки споживача у новітніх відносинах “виробник – споживач“ доцільно формулювати так:

- носій нового світогляду;
- співтворець цінності;
- співучасник бізнес-процесу;
- джерело інновацій.

Такий підхід до розуміння сутності взаємодії споживача і підприємства на основі інноваційного, творчого підходу змінює погляд на місію сьогоднішнього, і особливо майбутнього, підприємства, що видається обґрунтованим і перспективним. У цьому контексті доцільно висловитися про перегляд сучасної парадигми стратегічного управління підприємством, яка повинна реалізувати підхід спільного творення організаційної цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, які мають індивідуалізований характер. При цьому потребує перегляду й принцип побудови стратегічних цілей підприємства: традиційні цілі зростання частки підприємства на ринку і забезпечення певного рівня прибутковості повинні поступитися меті зростання (чи забезпечення) певної (визначеної) частки підприємства у сумі витрат конкретних груп споживачів. Логічним висновком з такої ситуації є формування нового розуміння пріоритетів дослідження відносин конкуренції, що зумовлюється зміщенням акценту на трансформацію (або переміщення) центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції. Саме тому, як нам видається, А. Сливотські стверджує, що сьогодні споживачі здійснюють вибір не товару, а бізнес-моделей, які їх продукують [4, с. 24–25]. Реалізація таких ідей актуалізує проблему управління бізнес-процесами і реалізації процесного підходу в менеджменті.

Здійснені дослідження процесів інтернаціоналізації, глобалізації і конвергенції демонструють руйнування традиційних підходів до побудови конкурентних переваг і можливостей отримання надприбутків через високий рівень мобільності факторів виробництва та інші чинники. Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій розширює масштаби доступу малих підприємств до глобальних ринків, що значною мірою обумовлює загострення конкуренції. Численні дослідження показують, що сьогодні такий класичний постулат менеджменту, як модель п’яти сил конкуренції М.Портера, піддається критиці з позицій її невідповідності вимогам, що висувуються до фундаментальної бази дослідження креативної мережі як суб’єкта конкуренції. Враховуючи згадану тезу про активну участь споживача у створенні продукту, необхідно підкреслити, що сьогодні формується нова сфера виміру спільного творення цінності – конкурентоспроможний простір, зосереджений на індивідуалізованому досвіді спільного творення [1, с. 11–12] і який

розвивається через переосмислену взаємодію окремих споживачів, мереж компаній і споживачьких груп. Таке уявлення про сучасні тенденції розвитку взаємовідносин між виробниками і споживачами продукції дає змогу стверджувати про зміщення фокусу конкурентного простору від підприємства і його продукції у бік споживача, у зв'язку з чим фахівці наголошують, що сьогодні ринок стає форумом для спільного створення досвіду.

Отже, нинішні реалії господарювання дозволяють констатувати, що конкурентний простір будується не тільки навколо споживача, але й за його участю. У зв'язку з цим формування конкурентних переваг повинно базуватися на урахуванні активізації споживача, трансформації його ролі від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах.

Узагальнення теоретичних і практичних розробок у сфері формування конкурентних стратегій демонструє їх різноманітність, однак вони зводяться до таких основних видів: прагнення до перемоги в конкурентній боротьбі, співіснування, співпраця з конкурентами [3, с. 77], а також уникнення конкурентної боротьби (стратегія “голубого океану”) [5, с. 4–5]. У цьому контексті доречно звернутися до публікацій Д. Конкліна, який висловив припущення, що у XXI столітті структури ґрунтуватимуться не тільки на конкуренції, але й на співпраці між собою, а організаційна динаміка такої групи підприємств орієнтуватиметься на поліпшення результатів кожного учасника. Своєю чергою, така група, як щось ціле, зіткнеться з конкуренцією з боку інших груп. Набуває поширення думка про кращі передумови досягнення успіху корпораціями, які зможуть стимулювати інновації не лише в своїх організаціях, але і в масштабах всієї креативної мережі, частиною якої вони є [6, с. 365–366].

Практиці управління давно відомі прості випадки співпраці конкурентів (наприклад, домовленість про підвищення цін), проте сьогоднішня ситуація спонукає традиційних конкурентів до пошуку нових засобів для виживання і співіснування. Розширення ринків багатьох компаній, виникнення нових технологічних розробок, розвиток телекомунікаційних технологій загострюють конкурентну боротьбу, створюючи сприятливі умови для діяльності одних і обмежуючи конкурентний захист інших. Така ситуація спонукає традиційних конкурентів співробітничати між собою, обмінюючись інформацією і досвідом на паритетних основах (наприклад, на принципах бенчмаркінгу). Згадані тенденції трансформують традиційні уявлення про інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємств. Практика свідчить, що сьогодні значення таких вагомих класичних чинників, як розмір компанії і її розташування значною мірою нівелюється, а основними конкурентними перевагами великих компаній залишаються порівняно низькі питомі витрати на науково-дослідні і дослідницько-конструкторські розробки, існування сильних і відомих брендів, а також економія, отримана за рахунок ефекту масштабу. З іншого боку, можливість доступу малих і середніх підприємств до телекомунікаційної мережі і порівняно невисокі телекомунікаційні витрати дають їм можливість здійснювати торговельні операції не лише в межах однієї країни, але і на глобальних ринках. Грандіозні досягнення кібернетики, які сьогодні мають принциповий характер для формування тенденцій трансформації природи підприємства, є лише початком глобальних і безповоротних змін в інформаційній сфері. Такі трансформації припускають доцільність нового трактування моделі управління підприємством, загалом, і його конкурентоспроможністю, зокрема.

У науковій літературі є значна кількість досліджень, які демонструють успіхи у реалізації різних форм співробітництва підприємств-конкурентів, і при цьому деякі дослідники вбачають потенціал зростання загального економічного простору у співробітництві, а конкуренцію і співробітництво – як протилежності [9, с. 44]. Однак ми вважаємо за доцільне означити власний погляд на співвідношення суперництва (боротьби) і співпраці підприємств, що функціонують на певному сегменті ринку: співробітництво і уникнення конкуренції є лише засобом (інструментом, тактичним ходом) у досягненні головної мети – заволодіти коштами (ресурсами) споживача.

Науковці зазначають, що суперництво може мати багатосторонній, двосторонній або односторонній характер, зважаючи при цьому на можливість асиметричної або симетричної конкуренції: для першого виду характерним є ситуаційне домінування одного з суперників над іншим і зворотна кон'юнктура залежність суперників, а для другого – відносний баланс сил ситуаційних суперників і відсутність ситуаційного конкурентного домінування) [7, с. 7]. Поряд з тим згадані варіанти асиметрії

не акцентуються на зміщенні центра конкуренції і глибину взаємного проникнення споживача і виробника у сферу компетенції іншої сторони, хоча саме ці сучасні тенденції трансформації конкурентного середовища принципово змінюють технологію конкуренції.

Практика діяльності сучасних підприємств засвідчує здебільшого елементи кризи керованості, які часто проявляються у недосяжності очікуваної результативності впровадження технологічних і продуктових інновацій. Це можна пояснити, на нашу думку, використанням традиційних маркетингових технологій співпраці зі споживачами, що не забезпечує урахування трансформації відносин конкуренції, пов'язаної, передусім, зі зміною світосприйняття споживачів. Прагнення споживачів брати участь у створенні продукту передбачає вироблення і реалізацію виробниками нової моделі творення продукту, однією з сутнісних характеристик якої є переорієнтація від сприйняття ринку як конгломерату пасивних споживачів до розуміння його як активного співтворця спільного досвіду щодо проектування, виробництва і використання товару. Підтвердженням цієї тези є думка І. Примак про те, що „немає лише виробників, постачальників, конкурентів і клієнтів, немає чітко визначених ролей для кожного учасника процесу виробництва і споживання. Кожен тепер може виступати зразу в кількох іпостасях: конкуренти одночасно можуть бути партнерами, постачальники – клієнтами, клієнти – консультантами тощо. Такими є наслідки „непомітної революції“, що охопила увесь світ. ...Традиційні межі галузей стираються, звичні ролі і гравці змінюються, і донині надійні принципи здійснення конкурентної боротьби стають непотрібними“ [8].

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

Отже, як показують результати концептуалізації деяких теоретичних викладень та емпіричних досліджень, на рівні галузі необхідність перегляду усталених підходів до дослідження внутрігалузевої структури як обов'язкової передумови побудови стратегії конкуренції зумовлена значними невідповідностями ідей класичного галузевого і конкурентного аналізу до вимог сучасного виробництва і споживання (експлуатації) продукції. На рівні підприємства зміна природи конкуренції проявляється у об'єктивній необхідності залучення споживачів до створення продукту і формування корпоративної мережі, тому актуальним стає питання дослідження конкуренції мереж і міграції цінності, основні акценти дослідження якої демонструє А. Сливотські [4]. З огляду на зазначені пріоритети, важливим аспектом стратегічного аналізу стає відмова від прагнення детального, однак вузького, вивчення окремого сегменту ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище. У науковій літературі цей новий підхід називають “екраном радара”, який дозволяє вивчати конкурентів з погляду на вигідність їх позиції щодо споживачів і наявність шансів на успішне співробітництво з ними. “Замість того, щоб виявляти конкурентів за принципом“” хто займається тим самим бізнесом, що й я”, екран радара демонструє конкурентне середовище, яке складається з бізнес-моделей, які обираються споживачами“, – підкреслює А. Сливотські [4, с. 86]. Наявність інших підходів до вибору об'єктів дослідження, наприклад, вибір цільових конкурентів, запровадження технологій конкурентної розвідки тощо, свідчить про необхідність перегляду традиційних положень стратегічного (зокрема конкурентного) аналізу.

Сформульовані нами припущення про міграцію центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції, узгоджуються з основними положеннями теорії домінуючої економіки, яка вбачає нерівність економічних суб'єктів основоположним принципом господарського життя. Відповідно до цієї теорії домінуючі одиниці змушують інших погоджуватися на вигідні для себе умови співіснування, внаслідок чого відбувається деформація економічного простору [10]. Такі висновки, на наш погляд, можуть слугувати додатковими аргументами на користь сформульованої нами гіпотези про переорієнтацію вектора конкурентної боротьби на міжланцюгове і внутріланцюгове суперництво (споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів).

Дослідження сучасних процесів трансформації відносин конкуренції дали змогу виявити нові її форми:

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

Зазначені форми конкуренції взаємопов'язані і взаємозалежні, оскільки основним засобом досягнення конкурентних переваг є сукупна цінність продукту, що складається із часток доданої цінності, створеної окремими бізнес-процесами учасників ланцюга. Суб'єктом конкуренції всередині ланцюга створення цінності є існуючі і потенційні його учасники (або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси), які створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи цим на його конкурентоспроможність на продуктових ринках. Таке бачення трансформації відносин конкуренції і міграції її центрів зумовлює значні організаційні зміни, пов'язані з децентралізацією управління, формуванням мережі підприємств, розподілом відповідальності за конкурентоспроможність ланцюга, управлінням знаннями, створенням організацій, що забезпечують самонавчання. Отже, у цьому контексті можна стверджувати про зближення економічної і організаційної теорії.

Узагальнення сучасних досліджень конкурентних відносин засвідчує, що нинішній і майбутній успіх у конкурентній боротьбі забезпечується за рахунок інтелектуального лідерства, а додаткові дослідження проблеми інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємств дозволили виявити тенденцію зростання хвилеподібності процесу конкуренції. Наростання частки науково-технічної продукції у загальних обсягах продажів, а також стрімке збільшення інтелектуальної компоненти у матеріальній продукції спричиняє розмивання традиційних уявлень про механізм конкуренції: продукти інтелектуальної науково-технічної діяльності, які замовник (роботодавець) не зможе повністю привласнити, можуть знайти повне або часткове повторне використання в інших масштабах і формах (на відміну від матеріальної продукції, яка стає невіддільною власністю замовника). Така теза дозволяє сформулювати припущення про трансформацію теоретичних і методичних підходів до прогнозування ємкості ринку, вибору методів конкурентної боротьби, виробничих можливостей, формування конкурентних переваг тощо.

Трансформація природи підприємства і конкурентних відносин відбувається у поєднанні з експансією нововведень, що сприяє стрімкому розвитку системи інноваційного управління. Це зумовлює, своєю чергою, розробку і впровадження управлінських інновацій, які створюють базис, зокрема й мотиваційне середовище, для формування усіх інших типів інновацій. За таких умов управління конкурентоспроможністю як складовою частиною загальної системи управління підприємством також потребує реалізації інноваційного підходу, причому на перше місце, як засвідчує управлінська практика, висуваються інновації у сфері бізнес-процесів, випереджуючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау. Прерогатива управлінських інновацій у побудові і функціонуванні бізнес-процесів пояснюється тим, що найважливіші серед них – побудова оригінальної системи зв'язків з клієнтами, формування репутації підприємства і багато інших конкурентних переваг – не можуть однозначно копіюватися конкурентами, що засвідчує високу надійність і стійкість зазначених нововведень. Д.Тіс підкреслює, що ми живемо в епоху, коли матеріальні

активи більше не є джерелом конкурентних переваг, і ця роль переходить до нематеріальних активів, таких як знання (активи знань) [11]. Конкретизуючи конкурентні переваги за критерієм природи знань, вкажемо, що знання про удосконалення бізнес-процесів є стійкішими порівняно з іншими перевагами, наприклад, знаннями про створюваний продукт або його удосконалення. В останньому випадку відтворення конкурентом переваг конкретного товару можливе різними доступними способами (наприклад, на основі зворотного інжинірингу). З іншого боку, інноваційна сфера стала глобальною, тому рівень і інтенсивність конкуренції тут є значно вищими порівняно з іншими сферами, що стало причиною появи нового терміну – динамічних здібностей [11].

Управлінська практика засвідчує, що проведення ефективних досліджень стало можливим лише в межах децентралізованої відкритої моделі (відкритих інновацій), яка передбачає партнерство, альянси, структури з низьким рівнем бюрократизації, які дозволяють об'єднувати внутрішні ресурси підприємства з ресурсами, що існують поза його структурою. Така постановка питання узгоджується з основними характеристиками К-суспільства і дає змогу зробити висновок про інноваційну сферу як глобальне явище. Процеси глобалізації актуалізують проблему управління знаннями в умовах прогнозованої зростаючої віддачі нематеріальних активів за незначного (або постійного) розміру витрат, що призводить до принципово нового функціонального наповнення управлінської діяльності. Одночасно бурхливий розвиток мережених організацій, формування альянсів і інших типів об'єднань вимагає формування управлінських (насамперед, нелінійних) нововведень для ефективного впливу на згадані утворення.

Отже, вивчення найважливіших теоретичних аспектів відносин конкуренції у сучасному суспільстві дає змогу сформулювати такі висновки:

1. Формування концепції спільного творення цінності виробником і споживачем продукції передбачає побудову принципово нової системи компетенцій щодо продукування товарів і послуг, проникнення споживача в механізм управління бізнес-процесом, що формує підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (споживацька і клієнтська компоненти) і, відповідно, формування креативної мережі співтворців цінності. Однією з сутнісних характеристик перспективної моделі творення продукту є її переорієнтація від сприйняття ринку як пасивних споживачів до розуміння його як активного співтворця спільного досвіду щодо проектування, виробництва і використання товару. На основі цього ми робимо висновок про часткове нівелювання сфери обігу.

2. Аналіз еволюції відносин між споживачем і підприємством у напрямі спільного творення унікальної цінності дозволяє стверджувати про міграцію центрів привабливості бізнесу, що, своєю чергою, є відправним пунктом міграції центрів конкуренції. Такий підхід свідчить про перетворення споживача (клієнта) з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта (оскільки в ролі суб'єкта він є співтворцем цінності і співучасником створення продукту і бізнес-процесу). Основні ж ознаки споживача формуємо так: носій нового світогляду; співтворець цінності; співучасник бізнес-процесу; джерело інновацій. При цьому потребує перегляду й принцип побудови стратегічних цілей підприємства: від традиційних цілей зростання частки підприємства на ринку і забезпечення певного рівня прибутковості до зростання частки підприємства у сумі витрат конкретних груп споживачів.

3. Дослідження природи конкуренції, а також сучасних ознак конкуренції (хаотичність, динамізм, агресивність, непередбачуваність) дає змогу стверджувати про доцільність відмови від галузевого підходу як пріоритетного під час формування теоретичного підґрунтя стратегії конкуренції, а також відмови від “компанієцентричного” погляду на економіку у зв'язку з формуванням креативної мережі як суб'єкта конкуренції. Сьогодні формується нова сфера виміру спільного творення цінності – конкурентоспроможний простір, в якому відбувається зміна фокусу від підприємства і його продукції у бік споживача. Тому трансформація конкурентних відносин потребує, своєю чергою, вироблення сучасного методичного забезпечення для ідентифікації конкурентів, оцінювання конкурентного статусу підприємств та їх конкурентоспроможності.

4. Узагальнення наукових розвідок і успішної практики діяльності сучасних підприємств демонструє різноманітність підходів до побудови конкурентних стратегій: прагнення до перемоги в



конкурентній боротьбі, співіснування, співпраця з конкурентом, уникнення конкуренції. Однак конкуренцію і співробітництво недоцільно розглядати як протилежності: співробітництво і уникнення конкуренції є лише засобом у досягненні головної мети – заволодіти коштами (ресурсами) споживача. У цьому контексті важливим аспектом стратегічного аналізу стає відмова від прагнення детального, однак вузького, вивчення окремого сегменту ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище.

5. Дослідження сучасних процесів трансформації відносин конкуренції дали змогу виявити нові її форми: конкуренція ланцюгів створення цінності на товарних ринках (конкурентною перевагою є унікальна, вища, ніж у конкурента, сукупна цінність кінцевого продукту); конкуренція всередині ланцюга (між існуючими і потенційними учасниками ланцюга за максимальну частку винагороди, яку отримує ланцюг у боротьбі за споживача). У цьому разі конкурентною перевагою кожного учасника ланцюга є додана цінність, сформована його бізнес-процесами. Суб'єктом конкуренції всередині ланцюга є існуючі і потенційні його учасники (або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси), які створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи цим на його конкурентоспроможність на продуктових ринках. Таке бачення трансформації відносин конкуренції і міграції її центрів зумовлює значні організаційні зміни, пов'язані з децентралізацією управління, формуванням мережі підприємств, розподілом відповідальності за конкурентоспроможність ланцюга, управлінням знаннями, створенням організацій, що забезпечують самонавчання. Отже, у цьому контексті можна стверджувати про зближення економічної і організаційної теорії.

6. Майбутній успіх у конкурентній боротьбі забезпечується за рахунок інтелектуального лідерства, а дослідження проблематики інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємств дозволили виявити тенденцію зростання хвилеподібності процесу конкуренції. Наростання частки науково-технічної продукції у загальних обсягах продажів, а також стрімке збільшення інтелектуальної компоненти у матеріальній продукції спричиняє розмивання традиційних уявлень про механізм конкуренції: продукти інтелектуальної науково-технічної діяльності, які замовник (роботодавець) не взмозі повністю привласнити, можуть знайти повне або часткове повторне використання в інших масштабах і формах (на відміну від матеріальної продукції, яка стає неділимим власністю замовника). Така теза дозволяє сформулювати припущення про трансформацію теоретичних і методичних підходів до прогнозування ємкості ринку, вибору методів конкурентної боротьби, виробничих можливостей, формування конкурентних переваг тощо.

**Подальші дослідження** трансформації відносин конкуренції створюють теоретичні засади для формування інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства як розробленої на науковій основі моделі превентивного, перманентного і гнучкого управління конкурентоспроможністю з урахуванням трансформації чинників і умов діяльності, а також свідомості людини. При цьому доцільно сформувати оригінальний алгоритм оцінювання конкурентного статусу та конкурентоспроможності підприємств з урахуванням концепції спільного творення цінності виробником і споживачем на основі формування спільної інтелектуальної складової бізнес-процесу.

1. Прахалад К.К., Рамасвами Венкат. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами* / Пер. з англ. Михайла Сливоцького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенція “Старт”), 2005. – 258 с. 2. Тарнавська Н. *Діалектика конкурентного середовища в постсоціалістичних країнах: вплив приватизації, реструктуризації і корпоратизації* // Вісник ТНЕУ. – 2006. – № 5–2. – С. 219–233. 3. Гордон Я. *Целевая конкуренция* / Ян Гордон; Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 368 с. 4. Сливотски А. *Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?* / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошиковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с. 5. Ким Чан У. *Моборн Рене. Стратегия голубого океана*. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 272 с. 6. *Менеджмент XXI века* / Под ред. С. Чоудхари; Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 448 с. 7. Рубин Ю.Б. *Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса* // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. – 2004. – № 2(50). – С. 6–10. 8. Примак И. *Опытным путем*

*//http://management.web-standart.net/article0\$!\$pa!246\$a!306561.htm* 9. Шнирко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // *Економіка і прогнозування*. – 2005. – №1. – С. 33–44. 10. Теорія домінуючої економіки *//http://irbis.asu.ru/mmc/econ/u\_sovrcon/4.2.1.ru.shtml*. 11. Денисова Д. *Время продавать знания* // *www.cpk.mesi.ru/materials/articles/expert01/*.

УДК 65.017.3

І.В. Турський

Тернопільський національний економічний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Турський І.В., 2007

Обґрунтовано доцільність побудови методики оцінювання стійкості малих підприємств на основі поєднання підходів EVA і BSC. Це дасть можливість діагностувати якість управління економічною власністю малих підприємств, а також виявляти ступінь впливу ключових чинників управління на їх економічну власність. Запропоновано оригінальний набір часткових показників для оцінювання ефективності управління малими підприємствами за концепцією BSC; сформовано критерій забезпечення заданого рівня економічної вартості за наявності кількох альтернатив використання ресурсів.

**Expedience of construction of method of evaluation of firmness of small enterprises on the basis of combination of approaches of EVA and BSC is proved. It will enable to diagnose quality of economic property management of small enterprises, and also find out the degree of influencing of key factors of management on their economic propert. The original set of partial indexes is offered for the evaluation of efficiency of management by small enterprises after conception of BSC; the criterion of providing of the set level of economic cost is formed at presence of a few alternatives of the use of resources.**

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування малих підприємств в агресивному ринковому середовищі потребує теоретичного обґрунтування і впровадження в управлінську практику методів діагностики, які б давали змогу формувати надійну і достатню інформаційну базу для оперативного прийняття рішень. Поряд з тим вивчення вітчизняних наукових надбань щодо забезпечення ефективного функціонування малих підприємств підтверджує наявність достатньої кількості публікацій з макроекономічного регулювання і практичну відсутність теоретичних і практичних розробок щодо управління чинниками внутрішнього середовища малих підприємств у світлі вирішення актуальної проблеми забезпечення їх стійкості.

У зарубіжній і вітчизняній теорії і практиці менеджменту приділено значну увагу виробленню і реалізації альтернативних підходів до оцінки діяльності підприємств та їх стійкості як основного засобу забезпечення життєдіяльності і успішного функціонування, однак запропоновані підходи не завжди піддаються адаптації до практики діяльності малих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Побудову методики оцінки стійкості малих підприємств з позиції власника доцільно розпочати з огляду новітніх концепцій управління та оцінки ефективності діяльності підприємств. Сьогодні зарубіжні науковці та практики значну увагу приділяють розробці альтернативних та прогресивних підходів до оцінки діяльності підприємств та їх стійкості. Одним з таких підходів є BSC підхід (Balanced Scorecard), що ґрунтується на побудові збалансованих показникових карток та збалансованої системи показників, що дає змогу визначити ефективність діяльності підприємства за різними критеріями, відображеними в збалансованих картках, а також за допомогою збалансованого інтегрального показника.

Інший, не менш популярний підхід, який використовується у комбінації з попереднім, є підхід, в основі якого знаходиться ідея про забезпечення певного рівня рентабельності, що є метою