

Незважаючи на всі складнощі у впровадженні ціноутворення з урахуванням цінності для споживача сервісних послуг, цей підхід є безумовно перспективним. Він вигідний і для фірми, яка отримує належний економічний зиск при наданні якісних сервісних послуг, і для споживачів, тому що гарантує і задоволення їх нагальних потреб з найменшими витратами для суспільства.

1. Гаджинский А.М. *Логистика*. – М., 2001. 2. Котлер Ф. *Маркетинг Менеджмент* / Под ред. О.А. Третьяк. – СПб., 2000. 3. Крикавський Є., Гринів Н., Таранський І. *Логістика та розвиток організації*. – Львів, 1999. 4. Окландер М.А. *Контури економічної логістики*. – К., 2000. 5. Сергеев В.И. *Логистика в бизнесе*. – М., 2001.

УДК 334.761.012.23 (045)

**Р.М. Богачев**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНІХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

© Богачев Р.М., 2003

**Визначено основні засади конкурентоспроможності вертикально інтегрованих економічних систем. На прикладі вертикально інтегрованої компанії розкрито зв'язок між ефективним організаційно-економічним механізмом та рівнем конкурентоспроможності.**

**The main principles of competitive ability of the vertically integrated business system are defined. The connection between effective business infrastructure and the level of competitive ability are proved.**

Результатами багатьох досліджень, їх дослідно-промисловою перевіркою і впровадженням у систему внутрішньофірмового управління переконливо доведено, що для підвищення загального управлінського потенціалу підприємства як ключового чинника формування його конкурентних переваг принципове значення має досягнення ефективного організаційно-економічного забезпечення економічної діяльності.

Вітчизняні підходи до управління конкурентоспроможністю переважно спираються на окремі системи чи чинники, в той час як комплексного погляду в них не сформовано. Особливо це стосується великих вертикально інтегрованих економічних систем (далі – ВІЕС), системний та складний характер яких вимагає саме комплексного підходу.

Метою організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності є вирішення таких проблем: зниження активізації економічної діяльності; обмеженість кола покупців; обмеженість можливості ринкового просування товарів; обмеженість ресурсів; географічні межі ринку. Вирішенню цих проблем сприяє застосування кластерів як засобів запобігання замкненості на внутрішніх проблемах, інертності, негнучкості та змов між конкурентами, що властиво для слабкорозвинених економік [5].

Тобто роль організаційно-економічних відносин (далі – ОЕВ) полягає у сприянні постійному гармонічному накопиченню та використанню конкурентних переваг, забезпеченні їх взаємного підсилення, що дає змогу гарантувати безперервність інноваційних та інвестиційних процесів і економічну стабільність в межах кластера.

Існує декілька класифікацій конкурентних переваг, які можливо покласти в основу аналізу конкурентоспроможності виробників.

Хронологічно першою виникла теорія життєвого циклу продукту Вернона – Кругмана. У ній йдеться про географічне розташування ринків збуту та ресурсів компаній залежно від етапів життєвого циклу продукту. Портер також виділяв згадані Вероном та Круманом типи конкурентних переваг та називав їх рухом інновацій, рухом інвестицій, рухом факторів та рухом багатства.

Найціліснішою сучасною теорією конкурентоспроможності є теорія національних переваг Портера [3]. Але й вона має певні недоліки. Тому для визначення показників конкурентоспроможності слід користуватися сучасними розробками, особливо зупинитися на розробках вітчизняних авторів [1].

Враховуючи, що основу світової економіки становлять ТНК, та тенденцію до подальшої глобальної інтеграції, монопольно-корпоративну модель української економіки та тенденцію інтеграції навколо вітчизняних політико-економічних груп, можна зробити висновок про доцільність розгляду повної схеми відтворення капіталу для визначення рівня конкурентоспроможності ВІЕС. Тобто необхідна прив'язка типів конкурентоспроможності до характеристик схеми відтворення капіталу. Цій вимозі відповідає класифікація К. Рожкова [4], яка:

1) пов'язує тип конкурентоспроможності компанії з характеристиками відтворювального циклу, в який вона залучена, тобто поєднання господарських операцій та типів доходу, що отримується від їх виконання;

2) враховує нові різновиди конкурентних переваг, що виникли в останні десять років внаслідок процесів глобалізації;

3) дає розуміння трансакційних витрат;

4) розроблена для визначення конкурентоспроможності економіки загалом.

Дещо коректуючи класифікацію відповідно до умов дослідження ОЕВ у ВІЕС, можна виділити чотири типи конкурентних переваг:

1) Ресурсні конкурентні переваги – конкурентні переваги, що збільшують споживацький ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками та виникають завдяки: умовам доступу до ресурсів, зокрема до фінансових; низькій вартості природних ресурсів та робочої сили; податковому та бюрократичному режимам, які створює уряд; вигідному місцезнаходженню.

2) Технологічні конкурентні переваги, що зумовлені наявністю та експлуатацією технології масового виробництва, що забезпечує економію на масштабах та збільшення споживацького ефекту, пов'язаного з ціновими характеристиками продукції.

3) Інноваційні конкурентні переваги формуються внаслідок реалізації результатів НДДКР, що дає змогу забезпечити оновлення номенклатури й асортименту та за рахунок цього збільшення споживацького ефекту, пов'язаного з якісними параметрами продукції.

4) Партнерські конкурентні переваги, які пов'язані з формуванням неекономічних (соціальних, екологічних) стандартів господарської діяльності та їх реалізації. Вони зумовлені сумісністю компаній, що дає їм змогу підтримувати ринки збуту та ринки ресурсів в межах партнерських об'єднань.

Треба зауважити, що якщо технологічні та інноваційні переваги цілком є наслідком діяльності компаній, то ресурсні та партнерські виникають з неекономічних причин. Але партнерські більш пов'язані з політикою всередині інтегрованого об'єднання, ніж ресурсні. Останні більше залежать від стану зовнішнього середовища, особливо економічної політики держави.

Аналіз типів конкурентних переваг та аналіз розвитку ОЕВ дав змогу визначити певні закономірності розвитку конкурентних переваг та ОЕВ. Передовсім це пов'язано з процесами зниження трансакційних витрат як наслідок застосування ринкового механізму всередині об'єднання та втрат від зниження творчої активності. Економічна діяльність будь-якої ВІЕС має базуватися на накопиченні та відтворенні конкурентних переваг вибраного сегмента економіки.

Для умов України необхідно правильно визначати, враховувати напрямки створення, реалізації та відтворення конкурентних переваг та відповідно коригувати ОЕВ.

Запропонований підхід було використано при розробці Концепції розвитку та відповідного бізнес-плану (далі Проект) для корпорації "Таврида", що є вертикально інтегрованою компанією, діяльність якої пов'язана з інвестуванням у сільськогосподарський комплекс.

В основу стратегії Проекту покладено ідею декількох рівнів реалізації та стратегічний розвиток у двох напрямках: 1) вертикальна інтеграція по всій глибині виробничого процесу; 2) поширення досвіду реалізації проекту на інші регіони та суміжні товарні групи.

Реалізація проекту має спиратися на створену інфраструктуру економічної діяльності корпорації. Створення інфраструктури є багатоетапним та тривалим процесом.

1. Згідно з виконаним аналізом економіки Україна має значні ресурсні переваги [1]: починаючи з родючих ґрунтів та закінчуючи дешевою кваліфікованою робочою силою. Тому першим етапом є накопичення ресурсних переваг через відновлення первісної схеми відтворення капіталу та створення механізму економічної влади для запобігання опортуністичної поведінки керівників первісних ланок. В межах етапу створюється лінійна мережа первісних ланок та нормативно-правова система внутрішнього контролю. Жорстка система економічної влади підвищує конкурентоспроможність та сприяє накопиченню ресурсних переваг. Крім того, вона дає змогу активізувати діяльність первісної ланки, створити умови для розвитку внутрішнього ринку.

Нормативно-правова система внутрішнього контролю передбачає такі механізми контролю: 1) всі земельні ресурси сконцентровано в окремій компанії, яка контролюється корпорацією через корпоративні механізми контролю; 2) необхідні трудові ресурси сконцентровано в дочірніх підприємствах (далі – ДП), які контролюються корпорацією завдяки обмеженню повноважень керівництва ДП на користь збільшення виконавчих та контрольних функцій виконавчої дирекції корпорації; 3) інвестиційні ресурси сконцентровано в материнській компанії; 4) фінансові потоки, зокрема орендні платежі за землю, через механізм довірчого управління акціями компанії сконцентровано в материнській компанії.

Тобто всю господарську діяльність, зокрема фінансові потоки зосереджено в корпорації "ТАВРИДА". Її ДП повністю підконтрольні материнській компанії, що дає змогу говорити про створення жорсткої системи економічної влади.

2. Ефективне використання ресурсних переваг повинно базуватися на створенні та розвитку технологічних переваг. Тому другий етап організаційно включає створення

господарської інфраструктури, яка займається організацією та активізацією діяльності у первісних агропромислових ланках, починаючи із закупівлі добрив та насіння, забезпечення технікою та закінчуючи організацією схем зберігання, підготовки та остаточної реалізації продукції, системи інформаційної підтримки бізнесу, системи стандартизації як гарантії якості та спрощення торгівлі.

Як елементи інфраструктури утворюються спеціалізовані дочірні підприємства (далі СДП) першого рівня, в межах яких накопичуються технологічні ресурси. Це забезпечує, крім прямого прибутку від господарської діяльності, прибуток від скасування трансакційних витрат у межах господарської системи, що раніше використовувалися сторонніми компаніями для отримання прибутків від споживання, а не створення додаткової вартості сільськогосподарської продукції.

Статус материнської компанії – менеджер технологічного оновлення. Створюється надбудовчий механізм обслуговування бізнесу, нормативно-правова система контролю доповнюється ринковими механізмами. До основних СДП першого рівня належать: регіональний матеріально-технічний центр, що надає в аренду сільськогосподарську техніку; транспортне підприємство; підприємство із надання послуг із зберігання сільськогосподарської продукції; переробні підприємства, які переробляють сільськогосподарську продукцію; торгова компанія з постачання міндобрив, засобів захисту рослин та насіння тощо.

Створення цих підприємств, прибуток яких залежить від ефективного використання наданих материнською компанією технологічних ресурсів та рівня ефективності первісної ланки (сільськогосподарських ДП), створює дійсно конкурентну атмосферу всередині Корпорації. Це сприяє укріпленню чинної нормативно-правової системи економічної влади через впроваджені механізми цінової конкуренції між виробничими та обслуговуючими підрозділами Корпорації.

3. Подальше підвищення ефективності економічної діяльності корпорації базується на створенні на базі господарчої інфраструктури інвестиційної інфраструктури. Метою є перехід до комплексного менеджменту багатьох проектів у регіоні. Статус материнської компанії – менеджер інвестицій.

Крім товарних ринків, обладнання, сировини та основних матеріальних компонентів, до стратегічно важливих ринків належать:

- 1) товарний ринок продуктів переробки;
- 2) фінансовий ринок – ринок інвестиційних та кредитних ресурсів;
- 3) фондовий ринок – ринок боргових зобов'язань підприємств, ринок корпоративних цінних паперів тощо;
- 4) ринок страхових послуг – майнове страхування основних фондів підприємств, страхування інвестиційних та комерційних ризиків, соціальне та пенсійне страхування працівників корпорації.

Для ефективної роботи з формування та управління стратегічно важливими ринками разом із системою основних виробничих підприємств з основної діяльності створюється система спеціалізованих дочірніх підприємств другого рівня, які утворюють організаційно-економічний механізм управління та є основою майбутньої ринкової інфраструктури всередині корпорації.

До основних спеціалізованих дочірніх підприємств другого рівня можна зарахувати такі:

- 1) торговий дім;
- 2) лізингову компанію;
- 3) товариство взаємного страхування;
- 4) інвестиційний фонд.

Разом з СДП першого рівня вони утворюють внутрішні системи взаємного страхування, пільгового кредитування, котирування боргових зобов'язань учасників.

Отже, поступово кредитно-фінансова система управління проектом, стержнем якої є корпорація “ТАВРИДА”, перетворюється в єдину товарно-кредитну корпорацію.

Це дає змогу розробляти програми створення власної інфраструктури господарської діяльності, наприклад, кредитування сховищ та створення резервів, що дає змогу очікувати сприятливу експортну кон'юнктуру та забезпечує підготовку сховищ для продукції, що надходить. Проявом наявності технологічних переваг стає спрямованість діяльності корпорації на створення каналів збуту продукції високого ступеня переробки.

Корпорація “ТАВРИДА”, спираючись на утворені інвестиційну та господарчу інфраструктури, отримує статус менеджера інвестицій для поширення досвіду реалізації проекту на інші регіони та товарні групи, впровадження перспективних технологій вирощування, нових технологій переробки та системи реалізації продукції. Розроблена інфраструктура (організаційно-економічний механізм) нових джерел доходів не створює, але гарантує реалізацію проекту та отримання економії на трансакційних витратах. Можливий рівень економії аналізувався з використанням непрямих методів визначення рівня трансактивних витрат від ведення господарської діяльності в Україні. За результатами аналізу відповідний мінімальний рівень прямої економії при обсязі інвестування в 65 млн. USD на 7-річний термін становить 2 500 тис. USD щорічно. Крім цього, створена інфраструктура гарантує виконання проектів відповідно до розроблених бізнес-планів та є засобом зниження ризиків, тобто гарантує ефективне функціонування господарських інфраструктур у межах окремих регіональних проектів, економія від чого становить 16 060 тис. USD щорічно.

Тільки такий підход та створення такої системи управління інвестиційними проектами дає можливість здійснювати власну політику, що характеризується динамізмом та гнучкістю.

Пріоритетність різних інструментів, конкретний склад та зміст розроблених програм можуть змінюватися відповідно до зовнішніх умов та стану на зовнішніх ринках та в економіці взагалі. Такий підхід попереджує появу стереотипів та дає змогу оперативно реагувати на зміни.

Іншою особливістю є комплексність, тобто розроблені у межах єдиної інфраструктури програми обов'язково пов'язані з вирішенням інших завдань (наприклад, вертикальної інтеграції з переробними підприємствами та науково-дослідними організаціями), іноді ці завдання не мають відношення до аграрного сектору взагалі.

Це дає змогу:

1. Створити схему розширеного відтворення інвестованого капіталу у вибраному сегменті та внутрішні джерела відтворення.

2. Відповідно до сучасних світових тенденцій забезпечити:

➤ Економічний розвиток, що вимагає створення корпоративного механізму активізації економічної діяльності. Особливо важлива інноваційна спрямованість цієї діяльності.

➤ Конкурентоспроможність корпорації, яка залежить не стільки від конкурентоспроможності продукції чи окремих підприємств, а й від конкурентоспроможності капіталу (схеми відтворення капіталу). Це дає змогу застосовувати кластерний метод та використовувати певні інвестиційні проекти як локомотиви економічного розвитку.

3. Створити відповідний організаційно-економічний механізм, що сприяє зменшенню витрат з обслуговування схеми (одним з найактуальніших аспектів є система економічної влади).

4. Врахувати соціальні аспекти розвитку кожної економічної системи.

Крім того, такий підхід дає синергетичний ефект від поєданого використання ресурсів та можливостей різноманітних секторів економіки та суспільства взагалі. Реалізація таких завдань одиничними фермерськими господарствами та навіть їх об'єднаннями асоціативного чи корпоративного типу просто неможлива через відсутність ефективного організаційного механізму та системи економічної влади. Створення їх є занадто важкою та дорогою задачею, але тільки її розв'язання дасть змогу реалізувати наявний ресурсний та створити технологічний потенціал, тобто гарантувати конкурентоспроможність створеної економічної системи.

1. *Розвиток секторів і товарних ринків України: НАН України, ІЕП / За ред. проф. В.О. Точиліна. – Ужгород, 2001.* 2. *Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. – М., 1994.* 3. *Портер М. Международная конкуренция. – М., 1993.* 4. *Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. – М., 2001.* 5. *Гельвановський М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67 – 77.*

УДК 658.8

**Х. Войнаровська**

Економічна академія, м. Краків, Республіка Польща

## **ЗНАЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ФУНКЦІОНУВАННІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

© *Войнаровська Х., 2003*

**Показано сутність і значення наявності у фірми лояльних клієнтів. Підприємства, застосовуючи стратегію CRM, стараються модифікувати поведінку клієнтів в часі, а також зміцнювати з ними індивідуальні зв'язки. Істотною частиною роботи є характеристика типів лояльності індивідуальних клієнтів, яка дає змогу визначити групи покупців, з якими підприємство має шанси створити глибші, довготриваліші стосунки, а також ті групи, які потрібно виключити зі сфер своїх зацікавлень.**

**The purpose of clause – to show essence and importance of presence at firm of the loyal clients. The enterprises, applying strategy CRM, try to modify of behaviour of the clients in time, and also to strengthen with them individual communications. The important part of clause is the characteristic of types of loyalty of the individual clients, which permits to define groups of the buyers, with which the enterprise has chances to create deeper, long-term relations, and also those groups, which it is necessary to exclude from spheres of the interests.**

### **Вступ**

Виникнення кризових ситуацій у стосунках клієнт – фірма пов'язане переважно з недостатніми знаннями підприємств стосовно потреб, очікувань і мотивів поведінки кінцевих покупців. Цю дистанцію фірми стараються зменшувати, проводячи різноманітні дії у сфері диверсифікації продуктової пропозиції, розбудови мережі дистрибуції або