

**ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна**

# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА)**

**Навчальний посібник  
у питаннях і відповідях**

Харків  
«Право»  
2022

УДК 658:005.332.4(075.8)

ШЗ7

А в т о р к а:

*Шевченко Людмила Степанівна*, докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Р е ц е н з е н т и:

*Марченко О. С.*, докторка економічних наук, професорка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого;

*Погореленко Н. П.*, докторка економічних наук, професорка кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій Навчально-наукового інституту «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

**Шевченко Л. С.**

ШЗ7 Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с.

ISBN 978-966-998-397-8

Розкривається сутність сучасної концепції конкурентоспроможності бізнесу. Вивчається алгоритм конкурентного аналізу галузі, бізнесу та підприємства, його основні інструменти і процедури. Обґрунтовується методологія стратегічного конкурентного управління підприємством. Послідовно розглядаються питання трансформації форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом інновацій, підвищення якості продукції, бізнес-процесів і бізнес-моделі підприємства, формування конкурентоспроможного персоналу. Особливу увагу приділено конкурентоспроможності бізнесу в цифровій економіці.

Для студентів економічних та управлінських освітніх програм ЗВО, економістів-конкурентологів і тих, хто самостійно вивчає проблеми конкурентоспроможності бізнесу та підприємства.

УДК 658:005.332.4(075.8)

ISBN 978-966-998-397-8

© Шевченко Л. С., 2022

© Видавництво «Право», 2022

## **Зміст**

<b>Вступ</b> .....	<b>9</b>
--------------------	----------

### **Розділ 1**

## **КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ І ПІДПРИЄМСТВА**

### **Глава 1**

## **ЕКОНОМІЧНА КОНКУРЕНЦІЯ. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА) У XXI СТОЛІТТІ**

1.1. Що таке економічна конкуренція? .....	12
1.2. Як класифікувати конкурентів підприємства? .....	15
1.3. Якими є методи конкуренції?.....	18
1.4. На чому можуть базуватися конкурентні переваги підприємства? ....	22
1.5. Що таке конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)? .....	31

### **Глава 2**

## **КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ**

2.1. Чому підприємству потрібно вивчати бізнес-середовище, в якому воно функціонує? .....	34
2.2. Чи зберігає свою актуальність аналіз конкурентного середовища підприємства за допомогою моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера?.....	35
2.3. Які конкурентні ситуації можуть виникнути в галузі й на ринку? ....	40
2.4. Як у світовій практиці розраховують частку ринку підприємства? ...	46

### **Глава 3**

## **КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА**

3.1. З якою метою здійснюється конкурентна діагностика бізнес-організації? .....	52
3.2. Як одержати конкурентну інформацію? .....	54
3.3. Як систематизувати конкурентну інформацію? .....	59
3.4. Коли аналітики стають розвідниками? .....	62
3.5. Які методи конкурентного аналізу доцільні під час діагностики підприємства? .....	65
3.6. Як визначити рівень конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності? .....	69
3.7. Як застосувати методи SWOT-аналізу і PEST-аналізу підприємства? .....	78

3.8. Як здійснити порівняльний аналіз конкурентів на ринку та обґрунтувати цільових конкурентів? .....	83
3.9. Як побудувати конкурентну карту ринку й визначити конкурентну позицію підприємства? .....	90
3.10. Як виявити та проаналізувати стратегічні групи підприємств? .....	92
3.11. Як не потрапити в конкурентну пастку? .....	93

## Глава 4

### КОНКУРЕНТНЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ

4.1. Що таке антимонопольна (конкурентна) політика та «competition advocacy»? .....	95
4.2. Як визначити межі ринку? .....	97
4.3. Як в Україні визначається монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання? .....	101
4.4. Що визнається зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку? .....	102
4.5. Які ознаки має ринкова влада суб'єкта господарювання? .....	103
4.6. Що таке антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання? .....	105
4.7. Чому особливу небезпеку для розвитку конкурентних відносин становлять антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю? .....	107
4.8. Що таке концентрація суб'єктів господарювання? .....	109
4.9. Що законодавство України розуміє під недобросовісною конкуренцією? .....	111

## Розділ 2

### СТРАТЕГІЧНЕ КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## Глава 5

### МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Що таке конкурентне управління підприємством? .....	115
5.2. Конкурентне управління – ситуаційне чи стратегічне? .....	118
5.3. Як розробити конкурентну стратегію підприємства? .....	124
5.4. Які конкурентні стратегії вважає ефективними М. Портер? .....	126
5.5. Як на конкурентне управління впливають організаційні обмеження, невизначеність і непередбачуваність бізнес-середовища? .....	129

5.6. Що таке світ VUCA і світ BANI та як вони змінюють невизначеність? .....	132
5.7. Які стратегічні стилі з урахуванням фактору передбачуваності рекомендують у «Boston Consulting Group»? .....	134
5.8. Чи можна планувати або прогнозувати конкурентоспроможність бізнесу? .....	137
5.9. Чому право є ключовим фактором конкурентоспроможності та як це пояснює методологія Law & Management?.....	140

## Глава 6

### КОНКУРЕНТНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Які бізнес-одиниці підприємства мають переваги в конкурентній боротьбі? .....	145
6.2. Як обрати конкурентні бізнес-одиниці на основі матриці «зростання – частка ринку»?.....	148
6.3 Як обрати конкурентні бізнес-одиниці на основі матриці «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»?.....	151
6.4. Як обрати конкурентні бізнес-одиниці на основі матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»?.....	154
6.5. Як визначити стратегічне ядро підприємства за допомогою матриці «значення виробництва – конкурентоспроможність»? .....	155
6.6. «Competing for the future» – боротьба за частку ринку чи за інтелектуальне лідерство?.....	157
6.7. Чи потрібна конкуренція між підрозділами підприємства?.....	160

## Глава 7

### МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

7.1. Як відбувається масштабування бізнесу та зростання підприємства? .....	162
7.2. Які конкурентні переваги можуть мати малі та середні підприємства? .....	167

## Глава 8

### КОНКУРЕНТНІ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ

8.1. Асиметрична конкуренція чи асиметрична війна? .....	172
8.2. Як конкурентні війни позначаються на управлінні підприємством? .....	178
8.3. Як конкурентні війни позначаються на стратегуванні? .....	181

## Глава 9

### РЕЛЯЦІЙНІ (ПАРТНЕРСЬКІ) СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

9.1. Що таке конкурентна співпраця і партнерські мережі підприємства? .....	188
9.2. Як сформувати партнерські відносини зі споживачами продукції?.....	190
9.3. Як сформувати партнерські відносини в системі «виробник – ринковий посередник»?.....	194
9.4. Як сформувати партнерські відносини в системі «виробник – постачальник ресурсів»? .....	197
9.5. З якою метою створюються стратегічні альянси виробників-конкурентів?.....	200
9.6. Чи сприяють розвитку партнерських відносин саморегульвні організації бізнесу? .....	203
9.7. Бізнес-екосистема – нова екологія конкуренції?.....	205

## Розділ 3

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ І МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## Глава 10

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ШЛЯХОМ ІННОВАЦІЙ

10.1. Що таке інновація? .....	209
10.2. Що потрібно знати про життєвий цикл інновації та Pure Cycles?.....	211
10.3. Чому традиційний підхід до визначення та класифікації інновацій стає дедалі більш обмеженим?.....	215
10.4. Чому основою конкурентоспроможності сучасного підприємства є підривні та проривні інновації? .....	217
10.5. Конкуренція на основі стратегії чи операційної моделі?.....	221
10.6. Як визначити ринкові позиції конкурентів, використовуючи «магічний квадрант Gartner» та методологію «критичних можливостей Gartner»?.....	224
10.7. Які конкурентні переваги має технологічний лідер?.....	226
10.8. Чи є конкурентні переваги у підприємства, що імітує чужі інновації? .....	228
10.9. У чому сенс венчурної моделі інноваційного підприємства? .....	229

10.10. У чому сутність і конкурентні переваги проектної організації інноваційного підприємства? .....	231
10.11. Якими є умови конкурентоспроможності стартапів? .....	232

## **Глава 11**

### **ЯКІСТЬ ЯК АТРИБУТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

11.1. Чому якість продукції є обов'язковим атрибутом конкурентоспроможності підприємства? .....	237
11.2. Яку роль у конкурентній боротьбі відіграє TQM? .....	240
11.3. Чому підприємства прагнуть до стандартизації своєї продукції та системи управління відповідно до вимог ISO? .....	242
11.4. Як на конкурентоспроможність підприємства впливає якість його бізнес-процесів? .....	245
11.5. Як на конкурентоспроможність підприємства впливає якість його бізнес-моделі? .....	249

## **Глава 12**

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПЕРСОНАЛУ**

12.1. Які людські здібності стають основою конкурентоспроможності бізнесу? .....	255
12.2. Як сформуванати конкурентоспроможний персонал підприємства? .....	257
12.3. Як сучасна модель управління персоналом співвідноситься з концепцією конкурентоспроможності бізнесу? .....	259
12.4. Чи потрібна жорстка внутрішня конкуренція? Чому багато компаній визнали систему stack ranking дискримінаційною? .....	262
12.5. Як себе проявляє м'яка внутрішня конкуренція? .....	266
12.6. Конкурентна команда чи команда конкурентів? .....	268

## **Глава 13**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

13.1. Які ознаки має цифрова економіка? .....	273
13.2. Які переваги цифрової трансформації бізнесу? .....	274
13.3. Як оцінити рівень цифровізації економіки й бізнесу? .....	277
13.4. У чому полягають особливості цифрової конкуренції? .....	278
13.5. Що таке цифрове підприємство (фірма)? .....	280
13.6. На чому базуються конкурентні переваги цифрових підприємств (фірм)? .....	283

13.7. Що таке компанія Future Ready? .....	288
13.8. Які конкурентні переваги мають біонічні компанії? .....	289
13.9. Як працюють компанії з платформною бізнес-моделлю? .....	294
13.10. Як конкурують платформні компанії? .....	297
13.11. Чому розвинені країни переглядають своє конкурентне законодавство в цифрову епоху? .....	303

<b>Основні публікації Л. С. Шевченко з проблем стратегічного менеджменту, конкурентного аналізу та конкурентного управління підприємством.....</b>	<b>308</b>
--	------------



## ВСТУП

Погляди науковців на сутність і роль економічної конкуренції є надзвичайно різними і суперечливими. Протягом останніх трьохсот років конкурентну організацію економіки визнавали «джерелом стабільності, прогресу, ефективності, справедливості, рівності, гармонії, свободи, різноманітності та здорового індивідуалізму», але водночас її засуджували як «джерело нестабільності, бідності, неефективності, несправедливості, нерівності, відчуженості, примусу та невпевненості»<sup>1</sup>.

Початок ХХІ століття наповнив конкуренцію новим змістом. Конкуренція стає глобальною, причому динамічною й агресивною. Підприємства починають конкурувати одночасно в багатьох сферах і на багатьох ринках, насамперед закордонних. ТНК як суб'єкти глобальної конкуренції втягують у сферу свого впливу національні підприємства. Основним інструментом впливу на конкурентів стають інновації, часто проривного характеру. Стрімко зростає кількість міжнародних поглинань і злиття.

Конкуренція відбувається в умовах невизначеності та непередбачуваності, які тільки посилюються. Пандемія COVID-19 та зміни у веденні бізнесу, які її супроводжують, свідчать про те, що підприємства вже не зможуть повернутися до звичайного режиму. Швидке прискорення нових способів роботи та технологій тільки збільшує прірву між організаціями-переможцями та організаціями, які програли; ті, хто не в змозі адаптуватися до нової реальності, залишаться позаду. Завдання лідерів – орієнтуватися у складнощах цього нинішнього середовища, готуючись до майбутнього. Їм доведеться зо-

---

<sup>1</sup> Ergen T., Kohl S. Rival views of economic competition. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwaa041>; URL: <https://academic.oup.com/ser/advance-article/doi/10.1093/ser/mwaa041/5942748>.

середити свою увагу на розв'язанні критичних проблем у наступні роки, працювати над створенням організацій, здатних витримати випробування часом<sup>1</sup>.

Світовим трендом є перехід від аналогової до цифрової економіки, відповідно від традиційної до цифрової конкуренції – цифрових платформ та екосистем. І якщо наукові дослідження цих процесів ведуться, то прикладних методик із діагностики конкуренції та її ризиків у нових умовах дуже мало. З одного боку, цифрові платформи мають значні конкурентні переваги. З іншого боку, поширення платформ обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів. Постає завдання з'ясувати небезпеки монополізації нового типу та форми боротьби з нею.

Ми спостерігаємо також багато проявів асиметричної конкуренції – з новим розумінням основи конкуренції та різною логікою ведення бізнесу її гравцями. Напрошуються аналогії з «асиметричними війнами» та «асиметричними конфліктами», які досліджуються представниками військових наук. Однак ведення бізнесової війни – це витрати, причому існує навіть поняття «бюджет конкурентної війни». Що ж робити: конкурувати чи координувати свої дії з конкурентами? В останньому випадку підприємство може створити конкурентну перевагу за рахунок оптимізації своїх зв'язків із постачальниками, торговельними посередниками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками, оскільки їх господарська діяльність тісно взаємопов'язана.

Нарешті, економіка і в XXI столітті залишається джерелом недоброчесної конкуренції. Вітчизняні підприємства, наприклад, нерідко користуються «перевагами», які базуються на нормативно-правових актах (надають підприємствам пільги або привілеї, виняткові права на інтелектуальну власність тощо), адміністративних рішеннях (обмеженнях діяльності конкурентів шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділення землі, надання виробничих і службових приміщень, ускладнення процедури реєстрації підприємств тощо) або взагалі мають позаправовий характер (використання кримінальних дій проти підприємств-конкурентів).

---

<sup>1</sup> Leading in the New Reality. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/leading-in-new-reality/overview>.

Отже, сучасна конкуренція підприємців є доволі жорсткою і потребує не тільки знань, а й особливих навичок конкурентного управління бізнесом. Аби мати можливість успішно конкурувати, на закордонних підприємствах, зокрема, з'являються посади: економіст із конкуренції; консультант/експерт із конкуренції, керівник практики з антимонопольного законодавства і конкуренції<sup>1</sup>. У компанії KPMG понад 50 спеціалістів з економіки надають консультації з економіки конкуренції в офісах Лондона, Парижа і Мадрида. Консультації надаються компаніям, регуляторним органам та органам влади з різноманітних питань конкуренції, включаючи злиття і поглинання, антимонопольні справи, ринкові розслідування та державну допомогу. Фахівці KPMG виступають експертами в контексті судових спорів щодо конкуренції<sup>2</sup>. Такий досвід є цікавим і для українського бізнесу.

Авторка навчального посібника пропонує читачам опанувати основи конкурентного аналізу галузі і підприємства, стратегічного конкурентного управління, конкурентного стратегування в умовах організаційних обмежень, невизначеності і непередбачуваності бізнес-середовища. Особливу увагу в посібнику приділено питанням трансформації форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства – шляхом інновацій, підвищення якості продукції, бізнес-процесів і бізнес-моделей, формування конкурентоспроможного персоналу. Спеціальну главу присвячено конкурентоспроможності підприємства в цифровій економіці, адже ефективність бізнесу починає прямо залежати від можливостей впроваджувати цифрові технології та адекватні їм бізнес-моделі, збільшувати свої інвестиції у цифрову трансформацію.

При підготовці навчального посібника авторка спиралася на власний багаторічний досвід викладання навчальних дисциплін «Стратегії підприємства», «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)», «Стратегічний бізнес-консалтинг», «Конкурентний консалтинг», «Маркетинг», на результати наукових досліджень, що здійснювалися особисто авторкою та кафедрою економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

---

<sup>1</sup> Economic Consulting – Competition Economists. URL: <https://whoswholegal.com/analysis/economic-consulting---competition-economists>.

<sup>2</sup> Competition Economics. URL: <https://home.kpmg/uk/en/home/services/consulting/forensic-consulting/economics/competition-economics.html>

Розділ 1  
**КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ  
(ПІДПРИЄМСТВА)**

**Глава 1  
ЕКОНОМІЧНА КОНКУРЕНЦІЯ. КОНКУРЕНТНІ  
ПЕРЕВАГИ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА) У ХХІ СТОЛІТТІ**

**1.1. ЩО ТАКЕ ЕКОНОМІЧНА КОНКУРЕНЦІЯ?**

Термін **«конкуренція»** походить від латинського «concurrentia» – «збігаюся», «зіштовхуюся» і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товарів і послуг.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» дає таке визначення **«економічної конкуренції»**: це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» (ст. 1).

Залежно від економічної ситуації конкуренція ведеться:

1) між продавцями (виробниками товарів, надавачами послуг): усі хочуть продати товари/послуги дорожче, але перемагає той, хто продає дешевше, стимулюючи попит і збут;

2) між покупцями (споживачами, клієнтами): усі хочуть купити товар/послугу дешевше, але перемагає той, хто погоджується на вищу, ніж ринкова, ціну;

3) між продавцями й покупцями: виграє той, хто більшою мірою згуртований і може не тільки протиставити себе іншій стороні, а й нав'язати свою ціну та умови купівлі-продажу.

Надалі ми будемо досліджувати *конкуренцію виробників (підприємств)*, що ведеться за покупців (споживачів). Традиційно розрізняють:

**функціональну конкуренцію** – між виробниками різних товарів (послуг), що задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію;

**видову конкуренцію** – між виробниками товарів і послуг одного виду, що призначені для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром;

**предметну конкуренцію** – між виробниками ідентичних товарів і послуг, що відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковістю за якістю.

За масштабами розвитку виділяють внутрішньогалузеву, міжгалузеву, національну та міжнародну (глобальну) конкуренцію.

**Внутрішньогалузева конкуренція** – це конкуренція між виробниками однієї галузі. Її різновидом є *горизонтальна конкуренція*, що ведеться між виробниками певного виду товару з метою забезпечення кращих функціональних властивостей і параметрів товару або додаткових послуг. Лідерами стають підприємства-інноватори.

**Міжгалузєва конкуренція** розгортається між галузями, що пропонують свої товари для кращого задоволення певної потреби споживачів. Деякі автори називають таку конкуренцію *вертикальною*.

**Національна конкуренція** передбачає змагання вітчизняних виробників усередині даної країни.

**Міжнародна (глобальна) конкуренція** – це боротьба підприємств, їх господарських об'єднань і держав на світовому ринку.

Залежно від характеру взаємодії суперників конкуренція поділяється на синхронну та асинхронну.

Під *синхронною* взаємодією конкурентів розуміють ситуацію, за якої:

дії усіх суперників зумовлені необхідністю обов'язкового реагування на зустрічні дії конкурентів;

превентивні кон'юнктурні дії конкурентів щодо свого середовища розглядаються як неодмінні реакції на попередні ситуації за участі даних конкурентів.

Під **асинхронною** взаємодією конкурентів мають на увазі запізнілу, неадекватну протидію суб'єктів бізнесу конкурентному середовищу. Прагнучи випередити конкурентів, суб'єкти бізнесу одночасно намагаються домогтися синхронності власних тактичних дій стосовно дій суперників і асинхронності відповідей на свої дії з боку тих же суперників<sup>1</sup>.

З точки зору конкурентної ситуації в галузі й на ринку, конкуренція може бути **досконалою** (чистою) і **недосконалою** (монополістичною, олігополістичною). В умовах **чистої монополії** одного підприємства конкуренція відсутня.

З урахуванням дотримання або недотримання норм законодавства конкуренція поділяється на **добросовісну** (без порушення закону) та **недобросовісну**. В останньому випадку основними методами ведення конкуренції є економічний (промисловий) шпіонаж, торгове піратство (фальшування, підробка продукції), недобросовісна реклама, поширення недостовірної інформації про конкурентів та інші.

В аспекті результативності існує **ефективна** і **неефективна** конкуренція. Наприклад, економічну конкуренцію трактують як «право будь-якого учасника ринку на розвиток і зростання, виходячи зі своїх можливостей, зусиль і наполегливості в досягненні своїх цілей, не запобігаючи та не намагаючись перешкоджати іншим у досягненні їх законних цілей»<sup>2</sup>.

Практики бізнесу здебільшого вважають, що:

- конкуренція між конкурентами неоднакового розміру є *проблематичною*;
- конкуренція без рівних стартових умов є *несправедливою*;
- практика, спрямована на відверте знищення конкурентів, робить конкуренцію *руйнівною*;
- конкуренція незаконними та шахрайськими засобами має бути *заборонена*.

Тим не менше конкуренція виконує низку важливих функцій:

---

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации в бизнесе. *Теория и практика предпринимательской конкуренции*. URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/competitive\\_situations.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/competitive_situations.htm).

<sup>2</sup> Economic competition policy GRUPO FINANCIERO BANORTE, S. A. B. DE C. V. URL: <https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/en/economic-competition-policy.pdf>.

- 1) визначення ринкової вартості товару в процесі конкурентної боротьби;
- 2) регулювальну, що орієнтує підприємство на вибір ефективних форм господарювання, випуск товарів або надання послуг, які необхідні споживачам;
- 3) розподільну, що дозволяє розподіляти результати ринкової діяльності (доходи, прибутки) серед підприємств галузі за результатами їхньої діяльності;
- 4) стимулювальну, що змушує виробників розширювати найбільш вигідні сфери виробництва, впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу.

## 1.2. ЯК КЛАСИФІКУВАТИ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА?

Конкуренція – це завжди прагнення перемоги, а *перемога починається і закінчується у свідомості покупців*. Перемагати – означає правильно робити багато речей, зокрема: укріпитися на ринку настільки, щоб багаторазово обслуговувати кожного покупця; пропонувати покупцям вигідне для них співробітництво; спільно планувати й допомагати покупцям досягати стратегічних та інших цілей тощо<sup>1</sup>. При цьому головною метою підприємства стає збільшення частки у витратах кожного покупця. На питання: хто є конкурентом підприємства? – як правило, відповідають: це компанія, яка, на думку *покупця*, здатна надати товари й послуги, які замінюють ваші. Саме покупці допомагають визначити конкурентів підприємства.

Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі різних підходів. Один із них – використання *матриці «товари – покупці (споживачі)»* відомого британського бізнес-консультанта П. Дойля (P. Doyle). Матриця розмежовує чотири типи конкурентів (рис. 1.1):

---

<sup>1</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция : пер. с англ. Москва : Вершина, 2006. С. 33–34.

схожі (цільова аудиторія підприємства)	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
	Явні (товарні) конкуренти	Неявні конкуренти
Покупці (споживачі)  різні	схожі	різні
<b>Товари/послуги</b>		

Рис. 1.1. Матриця «товари – покупці (споживачі)» П. Дойля

**прямі конкуренти** – підприємства, які пропонують схожі товари й послуги схожим категоріям покупців (клієнтам), тобто працюють із цільовою аудиторією підприємства;

**непрямі конкуренти** – підприємства, які продають товари/послуги з іншими характеристиками або абсолютно інші товари/послуги, але працюють з цільовою аудиторією підприємства. Скажімо, для юридичних фірм це: аудиторські, бухгалтерські, страхові, інвестиційні фірми, банки, які можуть обслуговувати також клієнтів юристів;

**явні (товарні) конкуренти** – ті, які продають схожі товари і послуги різним групам покупців;

**неявні конкуренти** – підприємства іншого профілю, які виробляють різну продукцію і пропонують її різним групам покупців. Проте вони задають стандарти добросовісної поведінки на ринках, етичні принципи діяльності<sup>1</sup>. Наприклад, шведський виробник меблів ІКЕА не може розглядатися як прямий і навіть непрямий конкурент юридичної фірми. Однак ця компанія відома в усьому світі тим, що її менеджери ніколи не пропонують хабарі для входження на нові ринки, у тому числі закордонні. Репутація компанія – її головний актив.

<sup>1</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика. Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 1999. С. 171.



Багато власників бізнесу та конкурентологів класифікують конкурентів за наслідками їхнього впливу на діяльність свого підприємства, розрізняючи корисних конкурентів, руйнівників та нетрадиційних конкурентів.

**Корисні конкуренти** дають підприємству стратегічні переваги: сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, несуть спільно витрати на розвиток ринку, беруть участь у спільних заходах з профспілками і державними органами управління тощо. Вони грають за правилами, встановленими в галузі.

**Конкуренти-руйнівники** постійно порушують правила ведення бізнесу в галузі: намагаються перекупити частку ринку, нерідко йдуть на невиправданий ризик, чим порушують баланс у всій галузі.

**«Маверік»** (maverick) – це нетрадиційний конкурент, який щойно вийшов на ринок і який не звертає увагу на правила гри, які на ринку склалися. Навпаки, він сам встановлює ці правила гри. «Ветеранам» ринку дуже важко впоратися з таким конкурентом, усі традиційні, стандартні, шаблонні важелі впливу не спрацьовують.

Конкурентологи підприємств можуть використовувати також класифікації конкурентів, виходячи зі специфіки галузі та конкурентної боротьби в ній. Наприклад, на одному із підприємств конкурентів поділяють на такі типи: *цінові* – у межах однакового з підприємством бюджету; *локаційні* – розташовані в тому ж районі, що і комплекс підприємства; *концептуальні* – пропагують схожі принципи та цінності; *комунікаційні* – використовують схожі комунікаційні формати та прийоми<sup>1</sup>.

Утім, менеджерам підприємства варто обов'язково знати своїх **ключових конкурентів**. Це бізнес-організації, дії яких можуть значно вплинути на результати роботи підприємства (як позитивно, так і негативно). До таких бізнес-організацій від підприємства йдуть клієнти; від них клієнти приходять до підприємства. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

Останнім часом у закордонному менеджменті розвивається концепція цільової конкуренції. Ідеться про тих конкурентів, які створю-

---

<sup>1</sup> Зима В. Чому знижки – зло для бренду. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/znizhki-ne-pracyuyut-yak-vigidno-prodavati-kvartiri-v-novomu-zhk-ostanni-novini-50203802.html>

ють можливості для розвитку підприємства або, навпаки, становлять загрозу для нього. Їх називають **цільовими конкурентами**. Цільова конкуренція потребує свідомого вибору конкурентів, аби підприємство змогло досягнути своїх конкурентних цілей, зокрема, перейняти позитивний досвід конкурентів, захистити свої ринки від нападів конкурентів, завоювати найбільш значущих споживачів тощо<sup>1</sup>.

### 1.3. ЯКИМИ Є МЕТОДИ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ?

За методами ведення конкуренція поділяється на **цінову і нецінову**.

**Цінова конкуренція** ведеться за допомогою цін, насамперед шляхом їх зниження для стимулювання попиту. Графічно це показує рух уздовж кривої попиту  $D$  (рис. 1.2). Підприємство, яке реалізує  $OQ_1$  товарів за ціною  $P_1$ , може збільшити збут до  $OQ_2$  виробів, знизивши ціну до  $P_2$ .

Цінову конкуренцію може розпочати лідер ринку з метою придушення економічної активності конкурентів. Але її може ініціювати й мале підприємство, яке кидає виклик іншим виробникам, аби вижити в конкурентній боротьбі.

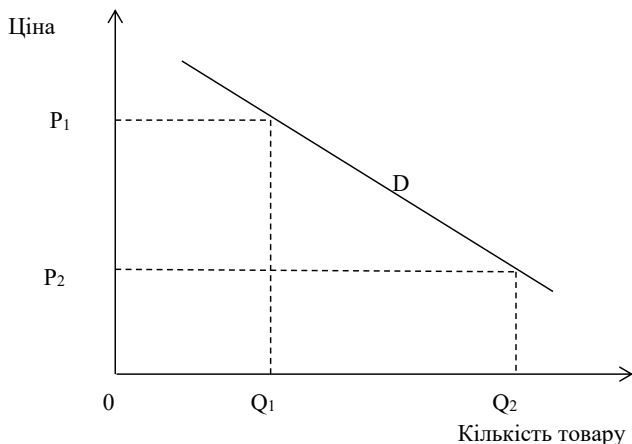


Рис. 1.2. Цінова конкуренція

<sup>1</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция. Москва : Вершина, 2006. С. 32–33.

На товарних ринках традиційними прийомами цінової конкуренції є<sup>1</sup>:

1) **«цінова війна»** шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремим підприємством. Конкуренти, які не мають можливості знизити ціни через високі витрати виробництва, несуть збитки, нерідко розоряються і йдуть із галузі. Потім ціни знову зростають, а «ініціатор» війни компенсує втрати й затрати, пов'язані з витісненням конкурентів. Однак якщо конкуренти можуть ужити запобіжних заходів, цінова війна виявляється малоефективною;

2) **«стримування цін»** в умовах інфляції, але скористатися цим можуть далеко не всі підприємства;

3) **«маневрування цінами»** шляхом надання різних скидок, таємного зниження цін, установлення однакових цін або максимального зближення цін на товари різної якості. Використання знижок виправдано тільки щодо товарів з еластичним попитом. Тоді низькі ціни зумовлюють таке збільшення попиту, за якого прибуток підприємства, що отримується від реалізації більшої кількості товарів, не тільки не зменшується, а й зростає;

4) **«ціновий прорив»** – проникнення на ринок із принципово новою продукцією високої якості, на яку встановлено найнижчі ціни з метою залучення масового покупця й збільшення ринкової частки підприємства. Прийом ефективний, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупців еластичний, а «ціна впровадження» нижче рівня витрат виробництва основних конкурентів, не дозволяючи їм швидко й суттєво знизити свої ціни. Низька ціна, крім того, не приваблива і для потенційних конкурентів. Коли ринок завойований, ціни зазвичай підвищуються (рис. 1.3). Але для ринків із низькою еластичністю попиту за ціною це неприйнятно, тому ціна або зберігається на низькому рівні, або навіть додатково знижується – при одночасному збільшенні обсягів реалізації.

Разом із тим слід пам'ятати про неминучі втрати й межі цінової конкуренції:

- зниження ціни веде до зменшення прибутку;

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. С. 22–27.

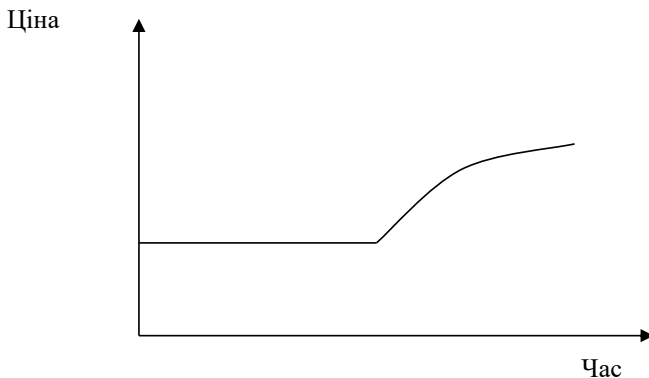


Рис. 1.3. «Ціновий прорив» підприємства на ринок

– постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність підприємства, ускладнює планування його діяльності і весь цикл менеджменту;

– цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством: зниження цін не повинно доходити до рівня демпінгу;

– зниження ціни – це ще й проблема репутації виробника. Колись 25-й президент США Вільям МакКінлі (1897-1901) висловився щодо компаній, які знижували ціни на свої товари, так: «Я би не став високо оцінювати слово «дешевий». Воно не є символом честі... це символ відчаю. Низькі ціни означають дешеві товари; дешеві товари означають дешевих людей; а дешеві люди означають дешеvu країну!»<sup>1</sup>.

Із розвитком електронної комерції, інтернет-торгівлі, для підвищення конкурентоспроможності підприємства починає використовуватися **динамічне ціноутворення**<sup>2</sup>. Ідеться про гнучкий підхід і постійні коригування ціни на товари або послуги залежно від потреб, тенденцій і віянь ринку. Причому ціни можуть бути змінені протягом декількох хвилин, годин або днів, залежно від типу ринку.

<sup>1</sup> Фокс Д., Грегори Р. Конкурентные преимуществ в денежном выражении. Москва : Альпина Бизнес-Букс, 2005. С. 188.

<sup>2</sup> Динамічне ціноутворення: переваги, види та стратегії. URL: <https://www.pricecontrol.com.ua/ua/dinamichne-czinoutvorenniya-perevagi-vidi-ta-strategiyi/>.

Динамічна оптимізація ціни може мати різні варіанти залежно від поставлених завдань:

*сегментне ціноутворення* – пропонує градацію цін для різних клієнтів відповідно до ринкових сегментів;

*ціноутворення, засноване на часі* – якщо підприємство хоче заробляти на більш швидкому обслуговуванні і відсутності часових обмежень;

*зміна кон'юнктури ринку* – якщо підприємству необхідно постійно підлаштовуватися під ринкові зміни;

*пік ціноутворення* – стратегія найбільш ефективна при використанні для пікових періодів у всіх галузях промисловості;

*ціноутворення проникнення* – використовується при розширенні і збільшеному охопленні ринку для ознайомлення потенційних клієнтів із переліком запропонованих товарів або послугами. Для цього, як правило, спочатку встановлюють ціни нижче ринкових, а потім їх поступово підвищують.

Основні конкурентні переваги динамічного ціноутворення такі:

1. Завдяки прискоренню процесу переоцінки збільшуються продажі і підвищується прибуток.
2. Менеджери підприємства стають більш поінформованими щодо всіх змін на ринку і починають діяти більш ефективно.
3. Постійний моніторинг конкурентів дає можливість *миттєвої* оптимізації цін у відповідь на дії суперників.

Проте слід враховувати кілька важливих моментів. По-перше, оскільки основна сфера використання динамічного ціноутворення – порівняння цін на ринку і моніторинг конкурентів, то його не рекомендують застосовувати як інструмент цінової дискримінації. По-друге, оскільки при ціноутворенні динамічного типу ціна не фіксована, то дедалі більша кількість компаній у різних галузях схиляється до попереднього випробування цього методу. По-третє, за значної кількості конкурентів потрібен моніторинг сотень тисяч різних продуктів, що є надзвичайно складним завданням. Одним із рішень, яке може допомогти впоратися з цим завданням, – сервіс моніторингу конкурентів Price Control.

**Нецінова конкуренція** базується на виокремленні товарів і послуг із низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмінних для

покупця властивостей. Для цього виробники поліпшують якість своєї продукції, випускають нові вироби, надають додаткові послуги, організують обслуговування клієнтів після продажу та інше. В результаті вдається збільшити збут при даній ціні або продавати початкову кількість товарів за вищою ціною.

Графічно це показує зрушення кривої попиту  $D_1$  (на продукцію без відмінних рис) до стану  $D_2$  (на продукцію з відмінними рисами). Причому за ціною  $P_1$  фірма може реалізувати вже не  $OQ_1$ , а  $OQ_2$  товарів, але вона може продавати й  $OQ_1$  товарів за вищою ціною  $P_2$  (рис. 1.4).

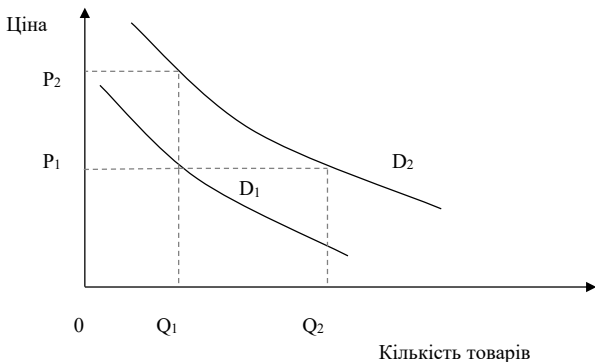


Рис. 1.4. Нецінова конкуренція

## 1.4. НА ЧОМУ МОЖУТЬ БАЗУВАТИСЯ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА?

Одним із перших, хто використав поняття «конкурентні переваги», був І. Ансофф (I. Ansoff)<sup>1</sup>. Проте найбільш системні дослідження конкурентних переваг підприємств містять праці відомого американського економіста М. Портера (M. Porter)<sup>2,3</sup>. На його думку, для успіш-

<sup>1</sup> Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. С. 110.

<sup>2</sup> Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 716 с.

<sup>3</sup> Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

ного ведення конкуренції підприємства повинні мати певні переваги – порівняльні та конкурентні.

**Порівняльні переваги** (М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків») дозволяють компаніям продавати товари за нижчими цінами і тому отримувати вищий прибуток, ніж конкуренти, але доволі швидко освоюються іншими учасниками ринку. У традиційній економіці такі переваги у підприємств виникають завдяки:

1) особливим географічним чинникам: вигідному розташуванню, наявності транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані;

2) демографічним можливостям: наявності робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня в регіоні чи країні або можливості залучення робочої сили з інших регіонів;

3) загальноекономічним умовам ведення бізнесу в країні: зростаючій місткості ринків, на яких діють підприємства; стимулювальній політиці уряду в сфері інвестицій, кредитування, оподаткування; можливості скористатися ефектом масштабу та ефектом досвіду; наявності джерел додаткового фінансування; розвитку ринкової інфраструктури; поширенню міжфірмової кооперації; наданню послуг різноманітних посередників тощо.

**Конкурентні переваги** створюються самими підприємствами. Це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства від конкурентів, забезпечують підприємству стабільні доходи, що перевищують середні по галузі, і цим дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх копіювання значно ускладнене. Інколи такі переваги називають ще диференціальними<sup>1</sup>.

М. Портер у своїх працях 1970–1980-х рр. головними конкурентними перевагами підприємства називав:

**низькі витрати виробництва.** Останні досягаються шляхом підвищення продуктивності праці, контролю за видатками, використання ефективних методів збуту і просування товарів. Орієнтуючись на низькі витрати виробництва, підприємство виграє у цінovій бо-

<sup>1</sup> Twin A. Competitive Advantage. URL: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp).

ротьбі з існуючими конкурентами та створює бар'єри для появи в галузі нових конкурентів;

**диференціацію товарів/послуг** за допомогою технологічного удосконалення обладнання, виведення на ринок нової продукції, надання якісного сервісу, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами;

**концентрацію на потребах одного сегменту** (індивідуального споживача або однієї групи споживачів). Особливе значення при цьому має розширення маркетингового впливу на споживачів: поліпшення якості продукту, встановлення справедливої ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне обслуговування клієнтів.

Надалі дослідження конкурентних переваг продовжили багато інших учених. Так, фахівці глобальної консалтингової компанії «Boston Consulting Group» (BCG) запропонували концепцію **конкуренції, заснованої на часі**<sup>1</sup>. Вона полягає в тому, щоб перетворити на фактори конкурентної переваги:

*продуктивний час* – від зародження ідеї продукту до початку його поставок клієнтам, який визначає не тільки величину витрат підприємства, але й слугує лакмусовим папірцем того, наскільки уважні його співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль підприємства на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати й покращувати сервіс одночасно;

*час споживання товару*. BCG поділяє товарів на такі, що споживають, і такі, що зберігають особистий час покупців. *Товарами-споживачами особистого часу* є все, що стосується дозвілля: перегляд телевізійних передач, рибалка, заняття спортом тощо. Купівля таких товарів і послуг залежить від розподілу вільного часу конкретними споживачами, зазвичай збільшується в міру зростання їхніх заробітків і рівня життя. Певного часу, крім того, вимагає саме здійснення покупки (збір інформації, порівняння різних товарів, оформлення покупки й оплати товару, перебування покупця в дорозі, а можливо, і в черзі). Після покупки певного часу вимагають: заповнення гарантійних

---

<sup>1</sup> Stalk G. Jr. Time – The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1988. July. URL: <https://hbr.org/1988/07/time-the-next-source-of-competitive-advantage>.



бланків; безпосереднє використання товару, його ремонт і підтримання в робочому стані; звільнення від використаного товару (утилізація, вивіз на звалище тощо). *Товарами, які зберігають час споживача*, найчастіше є послуги: харчування в ресторанах швидкого обслуговування; придбання їжі, яку можна брати з собою додому; здійснення покупок поштою, по телефону, онлайн; найм працівників для догляду за будинком; придбання таких товарів тривалого користування, як посудомийні машини або мікрохвильові печі. В окремих випадках може відзначатися подвійне використання часу, або *поліхронія* – поєднання різних видів діяльності, як-от, робота на персональному комп'ютері (смартфоні, ноутбучі, планшеті) під час польоту на літаку, перегляд телепередач за вечерею. З огляду на це, багато продуктів позиціонуються як такі, що дозволяють виконувати кілька справ одночасно.

Деякі виробники товарів і послуг постійно орієнтуються на «ціну часу»: створюють товари, що зменшують ціну часу; зручно розташовують свої торговельні підприємства або надають інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонують швидку установку товару.

Експерт із стратегічного менеджменту Джей Б. Барні (Jay B. Barney) опублікував у 1991 р. статтю «Фірмові ресурси та стійка конкурентна перевага», у якій висловив припущення, що саме відмінності кожної компанії слід використовувати для отримання конкурентних переваг. Барні запропонував використовувати ресурсний огляд (RBV). Цей механізм конкурентних переваг робить акцент на ***основних компетенціях компанії***, поєднанні навичок і ресурсів, що роблять компанію унікальною порівняно з конкурентами. Барні стверджував, що для того, щоб ресурси мали потенціал джерела стійких конкурентних переваг, вони повинні бути цінними, рідкісними, неповторними та незмінними. Барні класифікував ресурси як матеріальні або нематеріальні. Матеріальні ресурси, такі як технологія, можуть купувати інші конкуренти, щоб отримати конкурентну перевагу. Нематеріальні ресурси, такі як позитивне впізнавання торгової марки, не можна придбати, вони є основним джерелом стійких конкурентних переваг<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf).

С. К. Прахалад (S. K. Prahalad) і Г. Хамел (G. Hamel) у моделі, розробленій у 1990-х роках, визнали основною конкурентною перевагою підприємства **стрижневі компетенції**. Маються на увазі навички, знання, технології і відносини, що забезпечують підприємству інтелектуальне лідерство в галузі й на ринку. Стрижневі компетенції: притаманні тільки тим компаніям, показники яких перевершують середній рівень, характерний для даної галузі; відрізняються унікальністю та складністю; не піддаються копіюванню; пов'язані із задоволенням запитів замовника; сприяють підвищенню цінності продукту частіше, ніж загальні компетенції; зазвичай з'являються в результаті особливих взаємин із клієнтами, дистриб'юторами і постачальниками<sup>1</sup>.

Б. Міттел (B. Mittal) і Дж. Шес (J. Sheth) обґрунтували необхідність створення **«зони цінності» для споживача**. Остання має три складові: реалізація продукту, ціна й персоналізація. Реалізація продукту включає в себе: якість, інновацію й індивідуалізацію пропозицій споживачам. Поняття ціни трактується як установлення: а) справедливої, з точки зору споживачів, ціни; б) ціни, що створює (додає) цінність. Вона повинна бути кращою, ніж у конкурентів або продуктів-замінників. Це та ціна, яку споживач буде щасливий заплатити. Персоналізація означає доступність компанії споживачам, швидку реакцію на запити, потреби і проблеми споживачів, професійне обслуговування клієнтів персоналом компанії; побудову довгострокових відносин між компанією і споживачами.

М. Трейсі (Michelle Tracy) і Ф. Вірсема (Fred Wiersema) у публікаціях 1993–1995 рр. відзначали, що компанії досягають позиції лідера, надаючи споживачам **найвищу цінність**. Для цього вони можуть: а) лідирувати в своїй галузі за ціною та зручністю обслуговування споживачів; б) встановлювати тісний зв'язок зі споживачем за допомогою точного сегментування ринків і подальшого пристосування своїх товарів (послуг) до потреб цільових споживачів; в) пропонувати ринку новітні товари й послуги.

Ян Гордон (Ian Gordon) зазначає, що «єдине, що відрізняє одну фірму від іншої – це сприятливість відносин покупців у світлі черго-

---

<sup>1</sup> Prahalad S. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May–June.

вої покупки. Саме готовність покупців, як ділових, так і приватних, до співробітництва з компанією у створенні цінності і забезпечує (або не забезпечує) останній конкурентну перевагу. Як правило, покупець співпрацює з доволі незначною кількістю фірм»<sup>1</sup>.

Т. Стюарт (Т. Stewart), Харарі Орен (Harari Oren), Пітер Ван Норт (Peter Van North), Х. МакДональд (H. MacDonald), Д. Клейн (D. Klein), У. Букович (W. Bukovich), Р. Уільямс (R. Williams) та інші дослідники пов'язують конкурентні переваги підприємства з його *інтелектуальним капіталом*. Виокремлюють три складові частини інтелектуального капіталу: *людський капітал* – сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано та продуктивно використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва і завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника. У менеджменті складовими людського капіталу вважаються також моральні цінності компанії, культура праці і загальний підхід до справи; *структурний капітал* – технічне і програмне забезпечення підприємства, його організаційна структура, патенти, торгові марки і т. п.; *споживчий капітал* – відносини організації зі споживачами її продукції або послуг, упевненість у тому, що клієнти компанії будуть і надалі віддавати їй перевагу. У широкому сенсі йдеться про нове розуміння партнерських відносин.

На початку XXI століття конкурентні переваги підприємства стали доволі широкою темою для дискусій. В одній із популярних публікацій наводяться відразу 35 практичних прикладів конкурентних переваг, «на яких можна вчитися»<sup>2</sup>. Водночас науковці і практики розрізняють внутрішні й зовнішні конкурентні переваги, довго-, середньо- і короткострокові переваги, а також стратегічні й тактичні конкурентні переваги підприємства.

До найважливіших конкурентних переваг, які формуються самими підприємствами, належать:

*швидка адаптація до нових реалій світу*. На сайті «Boston Consulting Group» можна прочитати: «Світ змінився назавжди.

<sup>1</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция. Москва : Вершина, 2006. С. 68.

<sup>2</sup> 35 Practical Competitive Advantage Examples to Learn From. URL: <https://mktoolboxsuite.com/competitive-advantage-examples/>.

Конкурентна перевага чекає на бізнес-лідерів, які швидко діють у цій новій реальності. Ви готові до виклику? Зосереджуючись на трьох важливих сферах – кліматі та стійкості, цифровій трансформації та стійкості – компанії можуть процвітати сьогодні та в майбутньому»<sup>1</sup>;

*упровадження інновацій.* Підприємство-інноватор випереджає своїх конкурентів, пропонуючи споживачам (ринку) новий продукт або продукцію, більш ефективно використання ресурсів, ефективні зміни в організації та управлінні діяльністю підприємства, що збільшує його доходи. Особливої актуальності набувають *інноваційні технології*, які є базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей, унікальних систем і процесів і, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків. У цифровій економіці такими є *цифрові технології*. Ключовим цифровим трендом визнано перетворення даних на головне джерело конкурентоспроможності;

*системний підхід до управління якістю: впровадження TQM (Total Quality Management)* з орієнтацією на задоволення потреб усіх покупців, суспільства і співробітників організації, охопленням всіх структур і всіх видів діяльності підприємства, ефективним використанням усіх ресурсів і залученням до управління якістю всіх працівників підприємства; *управління якістю бізнес-процесів* з метою зростання ефективності всього ланцюга формування доданої вартості – процесу виробництва, забезпечення його виробничими ресурсами, маркетингу й продажів, логістики, сервісу, управління персоналом, інфраструктури тощо, забезпечення розвитку підприємства; *управління якістю бізнес-моделей*, які являють собою комплекс структурних, операційних та фінансових механізмів роботи бізнес-організації, сукупність процесів, необхідних для нормального функціонування бізнесу та одержання прибутку;

*створення сучасної організаційної структури.* За окремими прогнозами, до 2024 р. 30% корпоративних команд функціонуватимуть без керівників через гнучкий та гібридний характер роботи. Із впровадженням в організації agile-підходу на 30% та гібридної роботи на

<sup>1</sup> Leading in the New Reality. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/leading-in-new-reality/overview>.

50% близько третини команд зможуть працювати без традиційної ролі менеджера;

*професіоналізм і знання персоналу*, які трансформуються у створення нових інтелектуальних продуктів;

*партнерство підприємств*, які взаємодіють між собою та численними постачальниками, посередниками, покупцями, конкурентами, державними органами тощо на ринках. Формування партнерських мереж має тривалий термін окупності, знижує трансакційні витрати, створює бар'єри для вступу в галузь і на ринок нових підприємств;

*позитивна репутація підприємства*, тобто схвальна колективна думка про організацію (її переваги й недоліки), що формується протягом часу у свідомості цільових груп (стейкхолдерів) на основі реального досвіду їхньої взаємодії з організацією, на доказових аргументах та на експертній оцінці авторитетними фахівцями економічної, соціальної та екологічної діяльності організації. Позитивна репутація підприємства породжує *довіру до його діяльності*, впливає на вибір покупцем товару або послуги, виконує роль нецінового сигналу, який координує економічну поведінку суб'єктів ринку, знижує ризик діяльності кожного з них, дає можливість також легко здобувати різні ресурси для себе, підвищуючи цим якість своєї роботи;

*корпоративна соціальна відповідальність і соціальне підприємництво*. Дослідники зазначають, що «сценарій розвитку людства, де бізнес фокусується на прибутку, ігноруючи екологію та людяність, буде катастрофічним. Тому соціальність бізнесу буде конкурентною перевагою в новій економіці». Прихильники такого підходу прагнуть змінити світ, створити соціальну або екологічну цінність, згенерувати позитивний вплив. Але не відмовляються при цьому заробляти гроші. По своїй суті, соціальне підприємництво балансує між комерційною та неприбутковою діяльністю<sup>1</sup>.

Зрозуміло, що конкурентні переваги підприємства є мінливими, відносними і стосуються конкретного часу та місця діяльності підприємства.

---

<sup>1</sup> Корнецький А. Бізнесу не обов'язково обирати: приносити користь чи заробляти гроші. Майбутнє за соціальним підприємництвом. URL: <https://forbes.ua/business/biznesu-ne-obyazatelno-vybirat-prinosit-polzu-ili-zarabatyvat-dengi-budushchee-zatsotsialnym-predprinimatelstvom-06072021-1957>.

Зверну увагу також на те, що деякі вітчизняні дослідники до переваг підприємств на ринку відносять:

– *переваги, що базуються на нормативно-правових актах* (законах, постановах уряду, рішеннях різних органів влади й управління): пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, держави); виняткові права на інтелектуальну власність;

– *переваги внаслідок адміністративних заходів* – обмеження діяльності конкурентів-виробників (постачальників) шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділення землі, надання виробничих і службових приміщень, ускладнення процедури реєстрації підприємств;

– *переваги, здобуті шляхом лобіювання інтересів підприємства та бізнесу*. За даними «The Center for Responsive Politics», у 2020 р. витрати американських компаній на лобіювання своїх інтересів досягли майже 3,5 млрд дол. Приблизно стільки ж витрачається на лобізм у Європі: за оцінкою «The Economist», загальний бюджет близько 25 тис. усіх осіб та організацій, що займаються лобістською діяльністю в ЄС, перевищує 3 млрд євро на рік, при цьому близько 7,5 тис. лобістів акредитовано безпосередньо в Європарламенті. Однак для виграшу всього суспільства лобіювання має бути відкритою діяльністю. Інакше виникають ризики монополізації впливу, упередженості в оцінці інформації, підтасовування фактів, маніпулювання громадською думкою<sup>1</sup>;

– *переваги позап правового характеру*: використання недобросовісної конкуренції або кримінальних (наприклад, рейдерських) дій проти конкурентів, чим порушують законодавство України.

Такі «переваги» підприємства мають неринкову природу і не є конкурентними. Мають місце *квзіпереваги підприємства*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Долінчук С. Темне мистецтво: чим лобізм відрізняється від корупції. URL: <https://mind.ua/publications/20233675-temne-mistectvo-chim-lobizm-vidriznyaetsya-vid-korupciyi>.

<sup>2</sup> Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. №2 (33). С. 67–76.

## 1.5. ЩО ТАКЕ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА?

Конкурентні переваги, будучи реалізованими, формують конкурентоспроможність фірми.

**Конкурентоспроможність підприємства** (КСП) означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

КСП підприємства:

- визначається тільки порівняно з конкретними конкурентами на конкретному ринку: підприємство може бути неконкурентоспроможним на іншому ринку (наприклад, закордонному), де у нього будуть інші конкуренти;

- формується під впливом багатьох внутрішніх (сильних і слабких сторін самого підприємства) і зовнішніх чинників (загроз і можливостей розвитку підприємства), потребує постійного моніторингу й діагностики з використанням достовірної інформації, системи критеріїв і показників та обов'язковим висновком стосовно того, які конкурентні переваги підприємства сприяли зростанню/падінню його КСП;

- має певні часові межі: підприємство може бути конкурентоспроможним у поточному періоді і втратити свої позиції з часом;

- змінюється відповідно до етапу життєвого циклу (траєкторії розвитку) підприємства і є найважливішим об'єктом конкурентного управління підприємством (рис. 1.5).

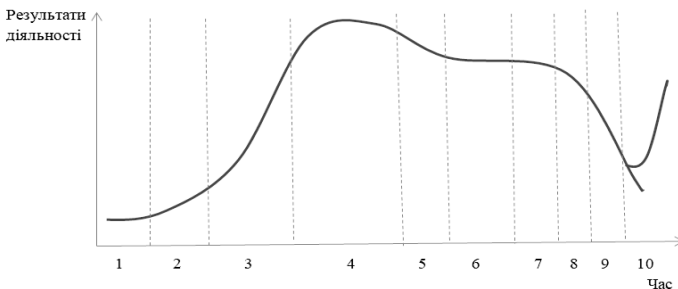


Рис. 1.5. Траєкторія (етапи) розвитку підприємства в контексті набуття конкурентоспроможності

Етапи:

- 1 – створення підприємства;
- 2 – становлення підприємства: усвідомлення конкурентних переваг;
- 3 – піднесення (розвиток): підприємство переходить у стан конкурентоспроможності;
- 4 – найвища точка розвитку: підприємство досягло стану конкурентної стійкості;
- 5 – спад: конкуренти починають перехоплювати частину ринку;
- 6 – початок трансформації бізнесу;
- 7 – бізнес-трансформація;
- 8 – бізнес-розворот;
- 9 – реструктуризація бізнесу;
- 10 – пожвавлення/оновлення або припинення бізнесу.

Так, на стадіях створення і становлення підприємство має *усвідомити свої конкурентні переваги*, які надалі потрібно буде реалізувати. Завданням управлінців є виявлення бар'єрів для входження підприємства в галузь і на ринок, дотримання законодавства і правил бізнес-етики.

На стадії піднесення, або розвитку, підприємство переходить у стан *конкурентоспроможності*: зростає частка ринку, набуває визнання продукція (послуги), зростає авторитет, а разом із цим – доходи і прибутки підприємства. Зусилля менеджерів спрямовуються на розроблення заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і підприємства загалом.

У найвищій точці розвитку, коли підприємство досягло стану *конкурентної стійкості* і має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги над конкурентами, потрібні спеціальні заходи зі збереження такого стану.

Інакше в подальшому динамізм втрачається, і підприємство може вступити в стадію спаду: обсяги виробництва та інші показники господарської діяльності зменшаться, продукція (послуги) втратить свою новизну, а конкуренти перехоплять частину ринку. Компанії буде потрібна повна *трансформація бізнесу*: спочатку випереджаюча (за умовно нормального розвитку бізне-



су), потім бізнес-трансформація (подолання стратегічної кризи), бізнес-розворот (подолання кризи прибутковості), реструктуризація (подолання кризи ліквідності), що завершується поживавленням/оживленням або неспроможністю подальшого розвитку підприємства<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Трансформація как способ изменить траекторию развития бизнеса. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/capabilities/business-transformation/overview>

## Глава 2

# КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ

### 2.1. ЧОМУ ПІДПРИЄМСТВУ ПОТРІБНО ВИВЧАТИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ, В ЯКОМУ ВОНО ФУНКЦІОНУЄ?

**Бізнес-середовище підприємства** – це всі суб'єкти, сили й чинники, які або вже впливають, або можуть вплинути на функціонування підприємства, отримання ним певних результатів. Це умови, в яких функціонує бізнес.

Розрізняють внутрішнє і зовнішнє бізнес-середовище.

**Внутрішнє середовище підприємства** – сукупність факторів впливу, які створюються, контролюються і змінюються керівництвом підприємства і безпосередньо впливають на його діяльність. До них належать: мета, структура і завдання підприємства; персонал підприємства та його кваліфікація; система організаційних цінностей підприємства; використовувані технології. Сучасний власник (керівник) підприємства повинен тримати під контролем обсяги продукції, кількість торговельних точок, рівень мотивації та відповідальності працівників, психологічний клімат у колективі та багато іншого, що й утворює внутрішнє середовище підприємства. Але на внутрішнє середовище підприємства власник бізнесу впливає!

**Зовнішнє середовище підприємства** – це суб'єкти, сили і чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх воно не створює і не контролює. Власнику бізнесу потрібно робити непростий вибір: або адаптуватися до умов зовнішнього бізнес-середовища і прийняти його «умови», або не займатися бізнесом узагалі.

Зовнішнє бізнес-середовище теж не є однорідним. Виокремлюють:

**мікросередовище підприємства** – суб'єкти, сили і чинники, що впливають на підприємство прямо, не опосередковано. Це: конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, організації інфраструктури (банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок тощо), органи державної влади, профспілки, партії, громадські організації, стан законодавства та ін.;

**макросередовище підприємства** – суб'єкти, сили і чинники, які здійснюють вплив на підприємство на макрорівні і стосуються: розвитку

науки й техніки; стану економіки, політичної ситуації в країні, соціокультурних чинників, міжнародних подій, зміни курсів валют та ін.

Найважливішою складовою бізнес-середовища підприємства є його **конкурентне середовище**. Аналіз останнього передбачає постійний пошук та оброблення інформації про реальних і потенційних конкурентів, їх систематизацію, вивчення методів господарювання та ринкової поведінки.

**Галузеве конкурентне середовище** утворюють підприємства певної галузі.

**Національне конкурентне середовище** – це ті атрибути країни, які складають основу конкурентних переваг країни, той простір, який кожна держава створює і підтримує для своїх галузей. Розвиток факторів конкурентоспроможності національної економіки проходить кілька етапів: стадія факторів виробництва; стадія інвестицій; стадія нововведень; стадія багатства. Спираючись на використання переваг наявних факторів виробництва (трудових, земельних, природних ресурсів, капіталу, знань, інформації, інфраструктури), залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, а також упровадження у виробництво інновацій, країна забезпечує економічне зростання. На стадії багатства (якщо спиратися переважно тільки на споживання накопичених доходів) спостерігається спад національної конкурентоспроможності.

**Міжнародне конкурентне середовище** включає детермінанти, важливі для успіху в міжнародній конкуренції.

## **2.2. ЧИ ЗБЕРІГАЄ СВОЮ АКТУАЛЬНІСТЬ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МОДЕЛІ «П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІЙ» М. ПОРТЕРА?**

Для того, щоб з'ясувати, хто є основними конкурентами підприємства в галузі, можна скористатися **моделлю «п'яти сил конкуренції»** Майкла Портера (запропонована в 1979 р.). На його думку, прибутковість і привабливість галузі й підприємства визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які

впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності підприємства. До останніх належать (рис. 2.1):

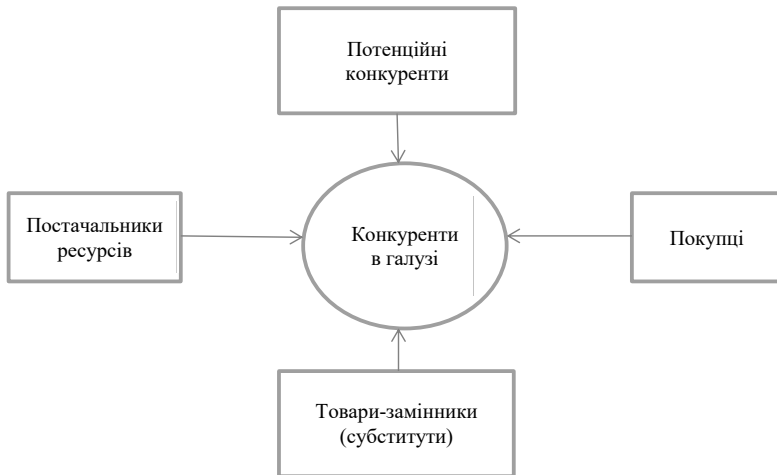


Рис. 2.1. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера

1) **потенційні конкуренти** – підприємства, які мають можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені в цьому. Найпоширенішими джерелами нових конкурентів є: підприємства, що конкурують на супутніх товарах/ринках; підприємства, що використовують супутні технології; підприємства, які вже орієнтовані на цільовий сегмент основного ринку, але з неспорідненими продуктами; підприємства з інших географічних районів та з подібними продуктами; нові підприємства-початківці, організовані колишніми працівниками та/або керівниками існуючих підприємств.

Вступ нових конкурентів можливий, коли в галузі: високі показники прибутку; існує незадоволений попит (недостатня пропозиція); немає великих перешкод для вступу; є потенціал зростання в майбутньому; конкурентне суперництво не є інтенсивним; є можливість здобути конкурентну перевагу над підприємствами галузі; конкуренти незадоволені своїми постачальниками<sup>1</sup>.

Убезпечити себе від появи таких конкурентів можна шляхом:

<sup>1</sup> Competitor analysis. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Competitor\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Competitor_analysis).

– скорочення витрат виробництва на одиницю продукції (послуг) в міру зростання обсягів виробництва, що змушує можливих конкурентів або теж нарощувати обсяги свого виробництва до такого ж рівня витрат виробництва та інвестувати значні кошти, або взагалі не входити в галузь;

– диференціації продукції, високого іміджу власної торгової марки, що підтримують купівельну увагу до продукції на ринку;

– лідерства в галузі науково-технічних розробок і досвіду виробництва відповідної продукції;

– створення ефективних збутових мереж, максимально доступних для покупців, які повністю задовольняють їх потреби;

– правового захисту своєї продукції за допомогою ліцензій, патентів, ексклюзивних прав, спеціальних законодавчих актів тощо.

В Україні діє «Методика визначення монопольного (домінуючого) положення суб'єктів господарювання на ринку», у якій потенційними конкурентами вважаються такі суб'єкти господарювання: які мають матеріально-технічну базу, кадри, технології тощо, але з різних причин не реалізують ці можливості; які виготовляють товари (товарні групи), що складають товарні межі ринку, але не реалізують їх на відповідному ринку; нові суб'єкти господарювання, які можуть вступити на ринок.

Бар'єрами для вступу потенційних конкурентів на відповідний ринок є: обмеження за попитом, пов'язані з високою насиченістю ринку товарами (товарними групами) та низькою платоспроможністю покупців; адміністративні обмеження; економічні та організаційні обмеження; екологічні обмеження; нерозвиненість ринкової інфраструктури; інші обмеження, що спричиняють суттєві витрати, необхідні для вступу на певний ринок товару (товарної групи).

Наявність хоча б одного бар'єру вступу на ринок, що не може бути подоланий суб'єктом господарювання протягом одного-двох років унаслідок неможливості компенсації за цей час витрат, необхідних для вступу на ринок, розглядається як ознака того, що суб'єкт господарювання не є потенційним конкурентом<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджено Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 05.03. 2002 № 49-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02#Text>.

2) *товари-замінники (субститутути)*, які виконують ту ж саму функцію для тієї ж самої групи споживачів, але відрізняються технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників реальна, якщо співвідношення «якість/ціна» формується на їх користь. У цьому випадку підприємству швидше за все доведеться утриматися від підвищення цін на свої товари, зайнявшись у першу чергу вдосконаленням продукту. Одночасно потрібен контроль ситуації на ринку, відстеження загроз появи нових субститутів і економічних наслідків цього для підприємства;

3) *покупці* – в разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін. Здатність покупців диктувати свої умови посилюють їх організованість у різні об'єднання та асоціації, концентрація в руках окремих груп покупців значної частини реалізованої фірмою продукції, особливі маркетингові стратегії (наприклад, намагання закупати товари у кількох виробників одночасно); інформованість покупців про ринкові ціни та витрати продавця;

4) *постачальники ресурсів*, якщо вони здатні підвищувати ціни, маніпулювати якістю своєї продукції, обмежувати обсяг поставок, впливаючи цим на процес виробництва і рентабельність замовників. Загрози з боку постачальників зростають, якщо вони дотримуються єдиної збутової політики, випускають диференційовану або унікальну продукцію, через що покупець не може переключитися на іншого продавця;

5) *конкуренти в галузі* – підприємства, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих самих ринках.

Портеріанська модель «п'яти сил конкуренції» дозволяє сформулювати уявлення про конкурентне середовище підприємства та основні чинники конкуренції в галузі. Однак із часу її розроблення відбулися зміни і в теорії, і в практиці управління:

по-перше, витрати на ведення конкурентної боротьби за більшу частку ринку постійно зростають, відповідно, прибутковість бізнесу зменшується, а актуальності набувають бізнес-моделі «конкуренції без війни»;

по-друге, бізнес навчився впливати на покупців через маркетингові прийоми, вибудовувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками, пропонувати ринку «товари-замінники»;

по-третє, модель практично не застосовується диверсифікованими підприємствами, які працюють у кількох галузях. У цьому разі для кожної галузі (напрямку бізнесу) слід здійснювати свій аналіз «п'яти сил конкуренції». Але якщо врахувати, що великі компанії з рейтингу «Global 1000» конкурують приблизно в 52 галузях, розробити й тримати під контролем таку модель конкурентного аналізу складно;

по-четверте, багато бізнес-консультантів рекомендують особливо ретельно вивчати очікування не тільки постачальників матеріальних ресурсів і клієнтів, а й інвесторів підприємств. Власники та акціонери бізнесу зазвичай формують стандарти очікуваної дохідності та окупності капіталу в компанії, використання своїх ресурсів, здійснюють вибір стратегії інвестування та перспективних проєктів. Не менш важливо брати до уваги діяльність уряду як конкурента та партнера бізнесу. На міжнародних ринках важливе місце слід відводити транснаціональним корпораціям (ТНК). І, зрозуміло, свою специфіку матимуть «п'ять сил конкуренції» для цифрової фірми<sup>1</sup>;

по-п'яте, фахівці звертають увагу на те, що межі галузей зараз настільки розмиті, що стандартна класифікація індустрій стала майже марною, а звичні підходи до розроблення стратегії заважають компаніям-старожилам. Р. Макграт (R. McGrath) і Р. Макманус (R. McManus), наприклад, рекомендують керівникам уявляти собі сферу конкуренції не як *ринок*, на якому схожі гравці пропонують продукти й послуги, що конкурують між собою, а як *арену*. Арена визначається потребою клієнта – тим, що К. Крістенсен (C. Christensen) називав «справою, яка повинна бути зроблена». Ця концепція перегукується з працями економіста Теда Левітта (T. Levitt): він радив залізничним компаніям уважати себе конкурентами авіаліній, автобусних і вантажних перевізників і навіть власників приватних автомобілів – у рамках транспортного бізнесу. Якщо пасажери поїзда – це *ринок*, то користувачі транспорту в цілому – це *арена*. Найкмітливіші цифрові фірми мислять саме так. Скажімо, «Netflix» ясно дає зрозуміти, що не збирається конкурувати за увагу глядача тільки з телебаченням чи кінотеатрами. Вона змагається з усіма організаціями, що пропонують усі можливі способи проведення часу. У першу чергу це

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. С. 127–130.

традиційні медіакомпанії, керівництво «Netflix» готове також поборотися і з журналами, книгами, впорядкуванням файлів, спортивними трансляціями<sup>1</sup>.

Проте знання моделі «п'ять сил конкуренції» залишається важливим інструментом аналітичної діяльності, який не тільки виявляє реальних і потенційних конкурентів підприємства, відповідно – реальні й потенційні загрози господарській діяльності, а й допомагає зрозуміти можливості розвитку підприємства. Головне завдання менеджера – правильно діагностувати ситуацію в галузі.

### 2.3. ЯКІ КОНКУРЕНТНІ СИТУАЦІЇ МОЖУТЬ ВИНИКНУТИ В ГАЛУЗІ Й НА РИНКУ?

Конкретні форми конкурентної боротьби залежать від характеру конкурентної ситуації, тобто ступеня взаємозалежності конкурентів у процесі і в результаті їхньої господарської діяльності.

Зазвичай розрізняють чотири основні ринкові структури: досконала (чиста, повна) конкуренція; монополістична (недосконала) конкуренція; олігополія; монополія<sup>2</sup>.

В умовах *досконалої (чистої, повної) конкуренції* на ринку налічується велика кількість незалежних продавців і покупців. При цьому продавці пропонують стандартну (однорідну), повністю взаємозамінну продукцію, одного виду й однієї якості, без відмінних характеристик типу товарних знаків або торгових марок. У результаті покупцеві байдуже, у кого купувати товар за даною ціною. Оскільки ж підприємств-продавців багато, частка кожного на ринку досить незначна, і жодне з підприємств не може диктувати свої умови й ціну споживачеві, так само як і впливати на рішення інших учасників ринку. Ціна встановлюється ринком, залежно від співвідношення попиту і пропозиції, а підприємство приймає ринкову ціну як дану і називається *«price taker»* – «одержувач ціни». Немає жодних поважних перешкод для переміщення ресурсів із галузі в галузь. Нові підпри-

<sup>1</sup> Макграт Р., Макманус Р. Новая цифровая стратегия: съестъ слона по кусочкам. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/831017>.

<sup>2</sup> Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. С. 30–39.



ємства вільно проникають, відкривають свою справу в галузі, а вже існуючі підприємства вільно залишають галузь. Немає ні законодавчих, ні технологічних, ні фінансових бар'єрів для цього. Конкуренція, інакше кажучи, відбувається в чистому вигляді і є найбільш сприятливою для суспільства і споживачів. У довгостроковій перспективі інтерес підприємства полягає в тому, щоб зменшити ступінь однорідності й замінності, позбутися знеособленості чистої конкуренції.

При *монополістичній конкуренції* в галузі й на ринку існує відносно велика кількість суб'єктів господарювання, так що таємна змова в їхніх діях неможлива. Однак вони можуть впливати на сукупну пропозицію. Основу монополії створює *диференціація товару*, тобто ті відмітні переваги, завдяки яким якась частина покупців надає перевагу саме цьому товару.

Існують два прийоми диференціації товару: 1) удосконалення товару й умов його продажу (різноманітні якісні або конструкційні поліпшення; вдосконалення якості послуг і умов продажу – упаковки, розфасовки, доставки товару, культури обслуговування, надання можливості придбання товару в кредит тощо; зручне місце розташування підприємства та його магазинів). При цьому відмітні ознаки товару захищає торгова марка і товарний знак виробника (продавця); 2) реклама, що дозволяє вміло комбінувати переваги окремих маркетингових чинників (продукту, ціни, умов розподілу та просування товару) та інформувати про це покупців.

Монополістичний характер конкуренції проявляється і в тому, що виробництво диференційованих продуктів дозволяє кожному підприємству контролювати ціну на свою продукцію. При цьому ступінь контролю над цінами прямо залежить від ступеня диференціації продукту.

Нарешті, диференціація товару вимагає значних фінансових коштів, чим створює економічні бар'єри для вступу в галузь нових підприємств. Додатковою перешкодою для проникнення в середовище монополістичної конкуренції часто є також володіння підприємствами-виробниками патентами на свою продукцію та авторськими правами (товарним знаком), що охороняються законодавством.

Зверну увагу також на те, що монополістична конкуренція виробників має переважно неціновий характер. Прийомами конкурент-

ної боротьби є вже названі способи диференціації товару. Однак підприємства, що діють в умовах монополістичної конкуренції, нерідко вдаються й до цінової конкуренції, у тому числі до прихованої цінової конкуренції. Для цього використовується такий критерій конкурентоспроможності, як ціна споживання, тобто витрати покупця не тільки на покупку товару (ціна товару), але й на його подальше споживання, експлуатацію товару. Так, для використання автомобіля необхідні регулярні витрати на покупку палива, мастил, запчастин, оплату профілактичних оглядів, ремонту, послуг зі страхування і т. п. Ціна споживання, таким чином, значно вище продажної ціни товару, а за окремими найменуваннями продукції перевищує її багаторазово. З огляду на це, критерієм конкурентоспроможності продукції стає не тільки і не стільки мінімальна продажна ціна, а мінімальна ціна споживання за весь термін служби у покупця. Але остання безпосередньо пов'язана з якістю виготовлення продукції.

**Олігополія** є галуззю і ринком з обмеженою кількістю великих продавців, які концентрують у своїх руках пропозицію будь-якого товару. Загальне правило таке: олігополія виникає та існує тоді, коли кількість підприємств у галузі й на ринку настільки мала, що кожне з них, змінюючи щось у своїй ціновій або іншій господарській практиці, відчуває необхідність брати до уваги реакцію з боку конкурентів, тобто залежить від них.

В умовах олігополії підприємства виробляють як однорідні, так і диференційовані товари. Великі підприємства з абсолютно однорідною продукцією в базових галузях утворюють олігополію першого виду, або недиференційовану олігополію. Великі підприємства, що випускають диференційовані товари, утворюють олігополію другого виду, або диференційовану олігополію.

Олігополія створює серйозні бар'єри для вступу в галузь новим виробникам продукції, а саме:

- 1) ефект масштабу (технологічний бар'єр);
- 2) володіння підприємствами, що входять до олігополії, патентами і ліцензіями на виробництво продукції (юридичний бар'єр);
- 3) контроль над джерелами стратегічної сировини (економіко-юридичний бар'єр);
- 4) необхідність значних фінансових коштів (стартового капіталу) для створення великого підприємства, конкурентоспроможного по

відношенню до олігополії та ін. Наприклад, зараз на ринку мобільного зв'язку в Україні працюють три великих гравці. Щоб вийти на цей ринок, підприємству-новачку буде потрібно вкласти значні інвестиції в придбання радіочастот, установку телекомунікаційного обладнання по всій країні і забезпечити рекламну кампанію. Але працювати на ринку, який вважається олігопольним, в Україні не є порушенням: Закон «Про захист економічної конкуренції» навіть не містить терміну «олігополія».

З точки зору характеру панування над ринком виокремлюють такі види олігополії:

*дуополія*, або спільне панування двох домінуючих підприємств, при цьому інші учасники ринку займають невелику частку ринку. Чистих дуопольних ринків майже не існує, але якщо говорити про наявність лише двох дуже важливих гравців і інших, набагато менш помітних, то такі приклади є. Зокрема, це компанії «Airbus» і «Boeing» на ринку комерційних авіалайнерів, «Android» і «iOS» – на ринку мобільних операційних систем, «Visa» і «MasterCard» – на ринку платіжних карт;

*олігополістичне панування* одного домінуючого підприємства над іншими конкурентами;

*рівна олігополія*, тобто ринкова структура з приблизно рівними частками ринку у підприємств, що входять до неї.

У західно-європейській літературі виділено кілька типів *конкурентної поведінки олігопольних бізнес-структур*. Жан Жак Ламбен (J.-J. Lamben) класифікував їх таким чином<sup>1</sup>:

*агресивна поведінка* передбачає, що конкуренти завжди займають найбільш несприятливу позицію по відношенню до підприємства. Поведінка цього типу найчастіше зустрічається в ситуації, коли будь-який виграш для одного учасника конкуренції є програшом для іншого;

*випереджальна поведінка* полягає в тому, щоб передбачити реакцію конкурентів на дії підприємства, припускаючи, що вони збережуть колишній тип поведінки;

---

<sup>1</sup> Ламбен Жан Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. Санкт-Петербург : Наука, 1996. С. 288–289.

*адаптивна поведінка* полягає у пристосуванні управлінських рішень менеджерів підприємства до рішень конкурентів, які вже спостерігаються або тільки прогножуються;

*кооперативна поведінка* відповідає прагненню керівництва підприємства узгоджувати свої дії з конкурентами, не допускаючи постійної конфронтації;

*незалежна поведінка* має місце тоді, коли дії і / або протидії конкурентів відбуваються без урахування (в явній або в неявній формі) поведінки підприємства. Така позиція характерна або для прийняття другорядних рішень, або для підприємств, що домінують на ринку.

Отже, за п'ятьма типами конкурентної поведінки стоять три основні методи конкурентної боротьби: передбачати й аналізувати реакції конкурентів (перший і другий тип поведінки); узгоджувати свої дії з конкурентами (третій і четвертий типи поведінки); діяти незалежно від конкурентів, будучи лідером ринку (п'ятий тип поведінки).

Два останніх методи конкурентної боротьби отримали особливий розвиток у мікроекономічній теорії у моделях олігополії, заснованої на таємній змові, а також олігополії шляхом лідерства в цінах (моделі домінуючої фірми і фірми-барометра).

**Таємна змова олігополістів** може мати різні форми: картель, джентльменська угода, ринг, пул.

*Картель* – це формальна письмова угода про встановлення в галузі ціни й ринкову частку кожного підприємства з метою максимізації загального прибутку. Основними принципами діяльності картелів є: узгодження цін; територіальний розподіл ринків, квотування збуту і розподіл клієнтури; централізація комерційних операцій (члени картелю створюють загальну збутову або закупівельну організацію, у рамках якої здійснюється повна централізація управління).

*Джентльменська угода* – менш формальний шлях для олігополії встановити ціну й розподілити ринкові частки учасників. Це вид неформальних усних домовленостей (договорів) про загальний напрям діяльності.

*Ринг* – угода декількох підприємців, спрямована на скупку в будь-якому районі певного товару з метою концентрації його в руках рингу і подальшого продажу за монопольно високими цінами. Як правило, ринги носять короткочасний характер і створюються торговими,

а не промисловими фірмами. У США подібні угоди зазвичай називаються «корнер».

*Пул* – об'єднання декількох підприємців у сфері торговельної, біржової, патентної та іншої діяльності, яка передбачає встановлення правил розподілу загальних доходів, витрат і прибутку. Прибуток надходить спочатку до загального фонду, а потім розподіляється у встановленій заздалегідь пропорції.

Разом із тим для таємної змови підприємств в олігополістичній галузі існує багато перешкод, зокрема антимонопольне законодавство, яке забороняє подібні утворення.

**Лідерство в цінах** притаманне поведінці домінуючих підприємств і підприємств-барометрів. Лідерство в цінах у вигляді *домінуючого підприємства* передбачає, що галузь представлена одним великим підприємством, яке панує в галузі, і декількома малими підприємствами. Велике підприємство встановлює ціну, яку малі підприємства приймають як дану, слідує за її зміною і виробляють такий обсяг продукції, щоб максимізувати загальний прибуток, як в разі абсолютно конкурентного підприємства.

*Модель підприємства-барометра* може бути застосована у випадках, коли одне підприємство зазвичай першим змінює ціну, з чим, як правило, погоджуються інші підприємства галузі. Це підприємство не обов'язково є великим або найсильнішим. Воно найбільш ефективне і обґрунтовано підходить до змін у своїх основних витратах і умовах попиту в галузі. Деякі фахівці вважають, що лідерство підприємства-барометра є відповіддю на сильні цінові коливання в галузі, коли багато виробників шукають більшої стабільності.

**Чиста (абсолютна) монополія** – це галузь, а головне – ринок, представлені тільки одним підприємством. Його продукт унікальний, не має близьких замінників і не вимагає значних грошових коштів на свою рекламу і просування. У покупця немає альтернатив: треба або купувати продукцію у монополіста, або не купувати взагалі.

На відміну від інших ринкових структур і конкурентних ситуацій монополія повністю контролює ціну на свою продукцію, є *«price maker»* – «постачальником ціни», «робить ціну» на ринку. Одночасно вона контролює загальний обсяг виробництва і пропозиції. Така ситуація утримується за допомогою значних бар'єрів для вступу

в галузь, які повністю блокують всю потенційну конкуренцію. Серед них:

1) ринкова ситуація, коли підприємство є природною монополією, тобто його середні витрати (один із показників ефективності виробництва) досягають мінімального значення при такому великому обсязі виробництва, що підприємство задовольняє весь ринковий попит, опиняючись єдиним виробником продукції в галузі;

2) приватна власність на джерела найважливіших видів сировини;

3) юридичні бар'єри у вигляді: патентів, тобто виняткових прав винахідника контролювати виробництво продукції протягом певної кількості років; ліцензій – дозволів уряду, місцевих органів влади або патентовласника (залежно від того, на якому рівні діє підприємство) на певний вид діяльності;

4) психологічні бар'єри типу лояльності, «відданості» споживачів продукції тих підприємств, які давно, а головне – добре зарекомендували себе на ринку;

5) використання прийомів і методів недобросовісної конкуренції.

## 2.4. ЯК У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ РОЗРАХОВУЮТЬ ЧАСТКУ РИНКУ ПІДПРИЄМСТВА?

*Частка суб'єкта господарювання на ринку* розраховується за формулою

$$P_j = \frac{Q_j}{Q_{RT}} \times 100 \%, \quad (2.1)$$

де  $P_j$  – частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання ( $j = 1, 2, \dots, n$ );

$Q_j$  – обсяг товарів, що продається (постачається, виробляється) або придбавається (споживається, використовується)  $j$ -м суб'єктом господарювання;

$Q_{RT}$  – загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту на ринку (обсяг ринку), грош. одиниць;

**Сукупна частка на ринку** декількох суб'єктів господарювання, зокрема п'яти, чотирьох, трьох та двох найбільших суб'єктів господарювання, обчислюється за формулою

$$SPn = \sum_{j=1}^m Pn_j \quad (2.2)$$

де  $m = 2, 3, 4, 5$  – кількість суб'єктів господарювання, частка яких ураховується при розрахунку сукупної частки, зокрема суб'єктів господарювання, що мають одну з п'яти, чотирьох, трьох або двох найбільших часток на ринку;

$Pn_j$  – частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання;

$SPn$  – сукупна частка на ринку, зокрема сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, що мають найбільші частки на ринку.

На практиці частка підприємства на ринку може розраховуватися і в такі способи:

– **частка ринку, що обслуговується**, розраховується не відносно всього базового ринку, а відносно продажів у сегментах (сегменті), де працює підприємство; отже, частка ринку, що обслуговується, завжди більша за частку ринку в цілому;

– **відносна частка підприємства** – відношення обсягів продажу підприємства до обсягів продажу конкурентів. Наприклад, якщо підприємство утримує 30% ринку, то його частка відносно конкурентів дорівнює  $30:70=0,43$ , або 43%;

– **частка ринку відносно найбільшого конкурента (або лідера)**. Якщо такий утримує 20%, то частка ринку підприємства відносно найбільшого конкурента складає  $30:20=1,5$ ;

– **частка «усвідомлення»**: процент клієнтів, які називають певне підприємство (марку товару), коли їх просять назвати перше, що спало на розум при прийнятті рішення про купівлю особливого виду товару або послуги. Цей показник відображає найбільш укорінену у свідомості обізнаність про марку й купівельні уподобання;

– **частка «голосу»**: процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка (підприємство), по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється кількістю коштів, витрачених на рекламу.

Навіщо розраховувати частку ринку?

Перша причина: частка ринку відображає *конкурентну позицію підприємства*, фіксує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливості впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, ціни й динаміку ринку в цілому. Це результат конкурентної боротьби підприємств на ринку.

Друга причина: між часткою підприємства на ринку та прибутковістю господарської діяльності існує безпосередній зв'язок. Він зображується у вигляді U-кривої, яка свідчить, що шанси отримати прибуток є не тільки у великих підприємств із високою часткою ринку, а й у малих спеціалізованих підприємств. Перші перемагають за рахунок цінового лідерства (низьких витрат) або добре сконцентрованої стратегії. Другі використовують можливості концентрації на сегменті. Середня позиція є небезпечною: маючи значну частку ринку, але не маючи унікальної (диференційованої) продукції і переваг у ціноутворенні, можна стати неприбутковим підприємством (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Зв'язок між прибутковістю і часткою ринку за М. Портером

Третя причина: концентрація товарних ринків у руках незначної кількості підприємств свідчить про монополізацію товарних ринків. Для визначення її ступеня у світовій практиці використовують низку показників.



**Загальна частка чотирьох перших підприємств (фірм) ринку (чотиричастковий показник концентрації)** ( $CR_4$  – Concentration Ratio), що реалізують максимальні обсяги продукції, у загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.3)$$

де:  $OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства, тис. грошових одиниць;

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грошових одиниць;

$OP_1$  –  $\max \{OP_i\}$ , для всіх  $i = 1 \div n$ ;

$OP_2$  –  $\max \{OP_i \setminus OP_1\}$ , для всіх  $i = 1 \div (n - 1)$ ;

$OP_3$  –  $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2\}$ , для всіх  $i = 1 \div (n - 2)$ ;

$OP_4$  –  $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2, OP_3\}$ , для всіх  $i = 1 \div (n - 3)$ ;

$n$  – загальна кількість підприємств, що реалізують цю продукцію.

З 1968 по 1984 рр. цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. Якщо  $CR_4$  перевищував 0,75 (75%), вводилися обмеження на злиття (поглинання) підприємств, оскільки даний ринок уважався об'єктом монопольної практики.

Зараз коефіцієнти концентрації розраховуються і відстежуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50 і 100 найбільших підприємств ринку. У Німеччині, Великій Британії і Канаді розрахунки ведуться для 3, 6 і 10 найбільших підприємств. Із середини 1980-х років  $CR_4$  став використовуватися у країнах Східної Європи, зокрема, в Угорщині та Польщі.

**Індекс Герфіндаля** (Herfindahl Index,  $I_h$ ) названо на честь американського вченого, який запропонував його використання:

$$I_h = \sum_{i=1}^n x_i^2 \quad (2.4)$$

де:  $x$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту на ринку, %;

$i = 1, 2, \dots, n$ ;  $n$  – кількість підприємств на ринку.

Якщо на ринку тільки одне підприємство (ринок чистої монополії), то  $I_h = 10000$ . Однак якщо на ринку працюють 10 однакових підприємств, то  $I_h = 1000$ .

Ринок із  $I_h \leq 1000$  вважається немонополізованим, а ринок з  $I_h \geq 1800$  – ринком із високою концентрацією і монополізацією.

Для модифікованого *індексу Герфіндаля-Гіршмана* (Herfindahl-Hirschman Index –  $I_{hh}$ ) суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, ідеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що потребує втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо за даних обставин злиття підприємств веде до зростання  $I_h$ , то таке об'єднання забороняється законом.

*Індекс Розенблюта* ( $I_r$ ) розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, одержаного на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ):

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i - x_i) - 1} \quad (2.5)$$

*Індекс монопольної влади (індекс Лернера)* названо за іменем американського економіста Абба Лернера (Abba P. Lerner), який запропонував свою методику в 1930-ті роки. Визначається як відношення різниці між ціною ( $P$ ) і граничними витратами ( $MC$ ) до ціни:

$$I_L = \frac{P - MC}{P}, \quad (2.6)$$

де:  $I_L$  – індекс монопольної влади Лернера,

$P$  – ціна,

$MC$  – граничні витрати виробництва.

На конкурентному ринку  $P = MC$ , тому  $I_L = 0$ . Проте якщо на ринку існують монопольні структури, то  $P > MC$ , а  $I_L > 0$ .

На практиці інколи важко розрахувати граничні витрати. У цьому випадку враховується, що при рівновазі попиту й пропозиції у тривалому періоді часу граничні витрати дорівнюють середнім витратам на одиницю продукції ( $AC$ ). Тоді

$$I_L = \frac{P - AC}{P}, \text{ або} \quad (2.7)$$

$$I_L = \frac{(P - AC) * Q}{P * Q} = \frac{\text{прибуток}}{\text{виручка}}, \quad (2.8)$$

де Q – обсяг (кількість) проданої продукції.

Чим більше відношення прибутку до виручки, тим вище ступінь монопольної влади підприємства на ринку.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються всі показники частки ринку та інтенсивності конкуренції. В результаті виявляються ті підприємства, які створюють особливу небезпеку як конкуренти, і відносно яких розробляються спеціальні стратегії й форми економічної поведінки<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. С. 135–137.

## Глава 3

# КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. З ЯКОЮ МЕТОЮ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ КОНКУРЕНТНА ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ?

Під *конкурентною діагностикою* підприємства в широкому сенсі слід розуміти економічну оцінку його господарської діяльності в умовах зростаючої конкуренції. У більш вузькому значенні йдеться про практичну діяльність, пов'язану з визначенням рівня КСП кожного суб'єкта господарювання: систематичним збором і обробкою (вивченням, зіставленням) інформації про бізнес; оцінкою поточного стану підприємства та його конкурентів; передбаченням небезпек конкуренції; розробкою заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використанням механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Основними видами конкурентної діагностики є:

*аналітична діагностика* – процес визначення конкурентних переваг і рівня КСП підприємства за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових досліджень, аналізу конкурентних карт ринку тощо;

*експертна діагностика* – базується на даних, які здобувають у процесі проведення експертних опитувань;

*імітаційна діагностика* – надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Залежно від тривалості й масштабів аналізу конкурентних процесів розрізняють експрес-діагностику і комплексну конкурентну діагностику.

*Експрес-діагностика* є дослідженням різних аспектів діяльності підприємства з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи в коротко-строковому періоді. Основними джерелами інформації є дані бухгалтерського обліку, маркетингових і збутових підрозділів підприємства. Найчастіше проводиться силами внутрішніх консультантів – експертів і співробітників підприємства.

**Комплексна конкурентна діагностика** передбачає детальне аналітичне дослідження, що охоплює всі напрями роботи підприємства: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління. Комплексна діагностика дає можливість сформуванню системного уявлення про господарські процеси всередині підприємства, здійснити порівняльний аналіз економічного стану підприємства та його основних конкурентів, надати довгостроковий прогноз розвитку підприємства й галузі в цілому, сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Така діагностика потребує багато часу, значного обсягу інформації і спеціальної професійної підготовки дослідників. Як правило, проводиться працівниками консалтингових фірм.

Найчастіше рівень КСП підприємства обґрунтовують шляхом прямого *порівняння показників його фінансово-господарської діяльності з показниками конкурентів* і встановлення конкурентних позицій на ринку. При цьому конкурентний аналіз спрямовується на: визначення КСП товарів і послуг за співвідношенням «ціна – якість»; аналіз порівняльних і конкурентних переваг підприємств-конкурентів; зіставлення економічних показників підприємства з показниками діяльності інших підприємств галузі; визначення інтегрального показника рівня КСП підприємства за критеріями задоволення потреб клієнтів.

Друге трактування КСП підприємства пов'язане зі *встановленням стійкості його господарської діяльності*, ефективності використання економічного потенціалу. Для цього підприємство повинне постійно здійснювати самодіагностику своєї господарської діяльності.

Прихильники третього трактування пов'язують КСП підприємства з *особистою конкурентністю його топменеджменту та працівників*. Принципової суперечності тут немає. Більш того, визначення КСП підприємства повинно виходити з одночасного використання всіх методичних підходів.

Основна мета конкурентної діагностики полягає у *ліпшому розумінні планів і прийомів роботи підприємства, уточненні його конкурентних переваг і КСП, розробленні такої конкурентної стратегії, яка дає можливість досягти кращих ділових результатів порівняно з конкурентами*. Конкурентна діагностика орієнтована на

майбутнє організації і має стати складовою конкурентного стратегічного управління.

Згідно з даними дослідницької фірми «Crayon» із Бостона (США), 41% бізнесменів повністю згодні з тим, що *конкурентний інтелект* має вирішальне значення для успіху їхньої компанії<sup>1</sup>.

### 3.2. ЯК ОДЕРЖАТИ КОНКУРЕНТНУ ІНФОРМАЦІЮ?

Для того, аби оцінювати конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємства, потрібно мати конкурентну інформацію. Робота з такою інформацією відбувається постійно і є важливою функцією власників бізнесу та менеджерів.

Одержання *конкурентної інформації* у практиці закордонного менеджменту є особливою дисципліною, що з'явилася в 1980-ті роки. Вона виросла з досліджень у сфері економіки, маркетингу, військової теорії та стратегічного менеджменту і продовжує еволюціонувати в окрему функцію, притаманну організаціям<sup>2</sup>.

Конкурентна інформація необхідна для скорочення невизначеності й ризику при прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення КСП підприємства. Це – корисні знання, здобуті шляхом аналізу даних, фактів, подій, що стосуються всіх напрямів ринкової діяльності підприємства, його споживачів і особливо конкурентів, динаміки ринків і т. п.

З позиції часового виміру конкурентна інформація повинна бути: своєчасною, що надходить у міру необхідності; такою, що оперативно оновлюється; періодичною.

З точки зору змісту до інформації пред'являються вимоги точності (достовірності), відповідності потребам конкретного користувача, повноти й необхідного обсягу.

В аспекті форми інформація повинна відрізнятися чіткістю, детальністю і показовістю.

---

<sup>1</sup> How to do a competitive analysis in 5 easy steps. URL: <https://www.impactplus.com/blog/5-ways-to-perform-a-competitive-analysis-establish-your-presence>.

<sup>2</sup> Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. С. 27.

Основою формою збору конкурентної інформації є **ринкові (маркетингові) дослідження**, а основними об'єктами: галузь економіки й ринок; товар і товарні групи; споживачі, постачальники, конкуренти; елементи комплексу маркетингу.

Ринкові (маркетингові) дослідження можуть бути:

описовими, тобто такими, що забезпечують замовника інформацією, історичними та поточними даними про основних конкурентів на ринку;

діагностичними, що дозволяють з'ясувати причини тієї чи іншої конкурентної ситуації в галузі й на ринку;

прогнозними – спрямованими на пошук нових можливостей підприємства на ринку та прогнозування результатів конкурентної боротьби;

інноваційними, що передбачають розроблення нових способів діяльності, ефективних прийомів конкуренції.

Дослідник, як правило, користується первинною та вторинною, внутрішньою і зовнішньою інформацією.

Основними способами збору **первинних даних** про конкурентів є: опитування, спостереження, експеримент, імітація і панель. Усі вони добре відомі з традиційного маркетингу й описані в діловій літературі. **Вторинною** є така конкурентна інформація, яка вже десь, колись і в будь-якій формі збиралася й оброблялася для вирішення конкурентної проблеми в минулому.

**Внутрішні джерела** – це перш за все досьє на конкурентів, звітність відділів збуту, матеріали колишніх ринкових досліджень, бази даних самих підприємств. Серед них виокремлю **CRM-систему** підприємства, яка надає інформацію про завершені підприємством проекти, клієнтів, співробітників тощо, а також результати **due diligence** – всебічного дослідження діяльності підприємства, його фінансового стану та позицій на ринку. В Україні такі дослідження останні роки проводилися переважно при придбанні/продажу певного об'єкта інвестування, а його замовниками були здебільшого іноземні компанії. Однак саме такий інструментарій є корисним для оцінки й самооцінки конкурентних позицій підприємств.

**Due diligence** передбачає:

– операційний аналіз, а саме дослідження історії бізнесу підприємства: ринків, покупців, постачальників ресурсів, номенклатури

продукції (послуг), технологій виробництва, організаційної структури, менеджменту тощо;

- фінансовий аналіз з оцінкою здатності підприємства приносити прибуток;

- аналіз податкового стану бізнесу;

- конкурентний аналіз підприємства з визначенням перспектив існування, можливостей розвитку виробництва, зіставлення з даними щодо потреб ринку та діяльністю основних конкурентів;

- правову експертизу діяльності підприємства з висновком про відповідність діяльності та внутрішніх нормативних документів підприємства вимогам чинного законодавства;

- перевірку підприємства на наявність корупційних ризиків.

**Зовнішня інформація** найчастіше є у відкритому доступі. Серед її основних джерел:

- відкриті бази (база пошуку LinkedIn, база вакансій і резюме, бази даних податкових і митних органів, ЄДРПОУ, бази судових рішень та ін.);

- довідники бізнесменів і галузеві огляди;

- державна та регіональна бізнес-статистика: звіти, довідки, запити; матеріали урядових обстежень окремих галузей;

- результати досліджень різних науково-економічних організацій, соціологічних служб, консалтингових фірм із питань конкурентних ситуацій у галузях, регіонах і на окремих ринках;

- кредитна історія підприємства, тобто досьє, що містить інформацію про оплату рахунків, повернення позик, виконання умов контрактів та інші події фінансової сторони життя. У більшості країн кредитори (банки, фінансові компанії, емітенти кредитних карт, інвестори, торговельні компанії та ін.) уже давно на постійній основі обмінюються інформацією про платоспроможність позичальників, а створення кредитних бюро є найбільш ефективним способом їх співпраці;

- ділова періодика; аналітичні матеріали із ЗМІ, що дозволяють устанавити рейтинг підприємця, його платоспроможність, ділову репутацію тощо;

- рейтинги й відгуки про продукт і діяльність конкурентів у соціальних мережах, ЗМІ тощо;

- спеціалізовані онлайн сервіси (SpyWords, Google Реклама, SimilarWeb); вивчення сайтів конкурентів;



спеціальні аналітичні продукти. Наприклад, у практиці юридичних фірм широко використовуються: Capital IQ – програмний продукт американської компанії Capital IQ, який містить фінансову інформацію для інвестиційних компаній, банків, корпорацій, консалтингових фірм і університетів по всьому світу, дозволяє аналізувати стан компанії на ринку, будувати фінансові моделі і виконувати інші фінансові завдання; Nexis® – база даних матеріалів ЗМІ, створена американською компанією LexisNexis з присутністю в 100 країнах світу; надає інформацію та пропонує управлінські рішення для бізнесу з міжнародного права, економічної безпеки та управління ризиками, маркетингу і PR, захисту інтелектуальної власності; Mergermarket Intellegence – глобальна база даних щодо M&A проєктів, які плануються або про які говорять навіть на рівні чуток;

пошукові агенти;

digital-аналіз конкурентів; спеціальні програми моніторингу конкурентів – випуску ними нових товарів, комунікацій у ЗМІ та соціальних мережах, цін на товари-конкуренти тощо;

аналіз товарних категорій і магазинів конкурентів на маркетплейсі;

7P-аналіз конкурентів за певною шкалою із використанням балів або інших оцінок по кожному конкуренту: Product (продукт); Price (ціна); Place (місце продажу); Promotion (реклама); People (люди); Process (процес); Physical evidence (фізичне оточення). Зокрема, різнобічну інформацію про конкурентів може надати аналіз їхньої рекламної активності. Це пояснюється тим, що: 1) за видатками на рекламу можна оцінити обсяги продажів підприємства; 2) за розподілом реклами в часі можна дізнатися сезонність його ділової активності; 3) з рекламних кампаній можна встановити цільовий ринок підприємства; 4) за змістом рекламних повідомлень можна зрозуміти стратегію підприємства та логіку його дій;

опитування споживачів, оптових торгівців, експертів ринку та менеджерів із продажу підприємства щодо якості та інноваційності продукції на ринку;

моніторинг місць продажу (асортименту та викладки товарів, промоакцій тощо);

відвідування галузевих виставок та ярмарків, аналіз матеріалів купівельних конференцій;

інколи – лабораторні випробування конкуруючих товарів з метою вивчення, а по можливості, відновлення технології виробництва продукції або надання послуг.

Джерела і способи збору інформації залежать від сфери (галузі) діяльності підприємства та його основних конкурентів. Наприклад, підприємства, які працюють в електронній торгівлі, рекомендують вивчати у конкурентів: функції веб-сайту (інструменти пошуку, зображення товару, дизайн/макет тощо); робочі процеси оформлення замовлення, підтримку клієнтів; підхід до соціальних медіа (використовувані канали, частоту публікацій, залучення тощо); тактику контент-маркетингу (теми блогу, типи вмісту тощо); інформаційні бюлетені, рекламні акції тощо; відгуки клієнтів (наприклад, повторювані скарги).

Зараз створено безліч різних інструментів і *програмного забезпечення*, які можуть ефективніше й точніше збирати дані для конкурентного аналізу. Для закордонних аналітиків доступними є:

*SEO аналіз*: Ahrefs (перевіряє найефективніші органічні ключові слова будь-якої URL-адреси та отримує звіти про приблизний трафік навколо цих ключових слів); Alexa (допомагає визначити демографічні показники аудиторії та рейтинги пошуку); рейтинг SE (показує ефективність платного й органічного пошуку конкурентів, стратегію та ключові слова);

*PPC/ефективність ключового слова*: SimilarWeb (дає уявлення про приблизні місячні відвідування та ключові джерела трафіку веб-сайту); SpyFu (допомагає досліджувати та завантажувати найприбутковіші ключові слова, які конкуренти використовують у своїх рекламних кампаніях PPC); iSpionage (показує, скільки ключових слів конкуренти використовують у Google Ads і на які вони націлені, а також прогнозований місячний бюджет); SEMrush (допомагає визначити ключові слова конкурентів, проводить аудит сайту та аналізує зворотні посилання); WhatRunsWhere (надає дані про рекламні підходи конкурентів в Інтернеті);

*продуктивність у соціальних мережах*: RivalIQ (показує, як часто конкуренти публікують публікації у соціальних каналах, їх середній

рівень залучення та найуспішніший контент); Followerwonk (надає Twitter інформацію про демографічні показники послідовників, ключових факторів впливу та показники ефективності); Sprout Social (орієнтири щодо соціальної ефективності конкурентів у соціальних каналах, визначення впливових осіб та звітування);

*маркетинг електронною поштою*: Owletter (аналізує зміни в частоті надсилання та помічає тенденції в електронних листах конкурентів); MailCharts (агрегує електронні листи та дає уявлення про частоту надсилання електронної пошти, тактику рядка теми тощо);

*продуктивність контент-маркетингу*: BuzzSumo (допомагає побачити найефективніший вміст за темами для конкретних конкурентів, а також загальну кількість соціальних акцій); Monitor Backlinks (допомагає контролювати зворотні посилання кожного разу, коли хтось посилається на вміст, плюс вміст ваших конкурентів); Feedly (збирає вміст у міру публікації, щоб можна було вивчати теми, які охоплюють конкуренти, в одному місці)<sup>1</sup>.

В Україні та РФ використовується сімейство програм Marketing Expert: Marketing Expert – набір аналітичних інструментів для побудови маркетингового плану (BCG, SWOT і т.п.), підготовка фінансового плану маркетингової діяльності компанії; Marketing GEO – ведення і аналіз маркетингової інформації; Marketing Analytic – спеціалізований OLAP клієнт для аналізу маркетингових даних у розрізах ринків, товарів і т.п. А також програмні продукти серії «KonSi-Multi SWOT Analysys» (аналіз для вивчення конкурентів та їхніх стратегій), «KonSi-Segmentation&Positioning» (сегментування ринку та позиціонування бренду) та інші.

### **3.3. ЯК СИСТЕМАТИЗУВАТИ КОНКУРЕНТНУ ІНФОРМАЦІЮ?**

Для конкурентної діагностики важливо максимально повно визначити коло підприємств-конкурентів, отримати інформацію про їх поточний стан, фінансові можливості, цілі, стратегії, підприємницьку культуру тощо. З цією метою на практиці часто використовується

<sup>1</sup> How to Conduct a Competitive Analysis for Your Business (Plus a Free Template). URL: <https://www.shopify.com/blog/competitive-analysis>.

схема досліджень, розроблена американським ученим М. Портером. Він запропонував систематизувати всю інформацію про конкурентів за чотирима позиціями: цілі; поточна стратегія; передбачуваний розвиток; можливості в конкурентній боротьбі (рис. 3.1)<sup>1</sup>.

Особливу увагу слід приділяти діагностиці цілей і намірів конкурентів – в основній діяльності, у фінансовій сфері, в галузі використання людських ресурсів. Це дозволяє визначити, наскільки кожен із конкурентів задоволений ситуацією, що склалася на ринку, які дії планує, зокрема, збирається ставати лідером ринку або буде слідувати за іншими підприємствами. Інформацію про цілі і наміри конкурентів можуть містити: заяви керівництва підприємства про майбутні зміни в його діяльності, зроблені на зборах працівників підприємства, прес-конференціях, у ЗМІ; бізнес-плани; листи з пропозиціями про ділове партнерство на адресу інших підприємницьких структур.

Важливу роль в обробленні даних про конкуренцію і конкурентів починає відігравати *бізнес-аналітика – Business Intelligence (BI)*. Її основними завданнями є:

- збір даних із різних джерел, їх структурування і зберігання в єдиній системі;

- аналіз великих обсягів даних для формування і підтвердження гіпотез або для розробки бізнес-рішень з урахуванням аналітики;

- моделювання можливих рішень для оцінки їхнього впливу на підсумкові показники діяльності та прогнозування подальшого розвитку на основі наявних даних;

- формування оперативної і стратегічної звітності, в тому числі, сповіщення про відхилення показників від допустимих норм;

- збереження і систематизація знань з метою подальшої передачі новим співробітникам, щоб досвід зберігався, а якість роботи стабільно підвищувалась.

Загальна мета Business Intelligence – надання бізнесу можливості прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням всієї аналітики<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. С. 66.

<sup>2</sup> Мудренко С. Веселі картинки: про переваги бізнес-аналітики для компаній. URL: <https://mind.ua/openmind/20232305-veseli-kartinki-pro-perevagi-biznes-analitiki-dlya-kompanij?fbclid=IwAR2Y1RtBIcc3gL24ielFqKqt5HDQpls6hGQu55veRcAe7ko7Gn3KQXAxUr4>.

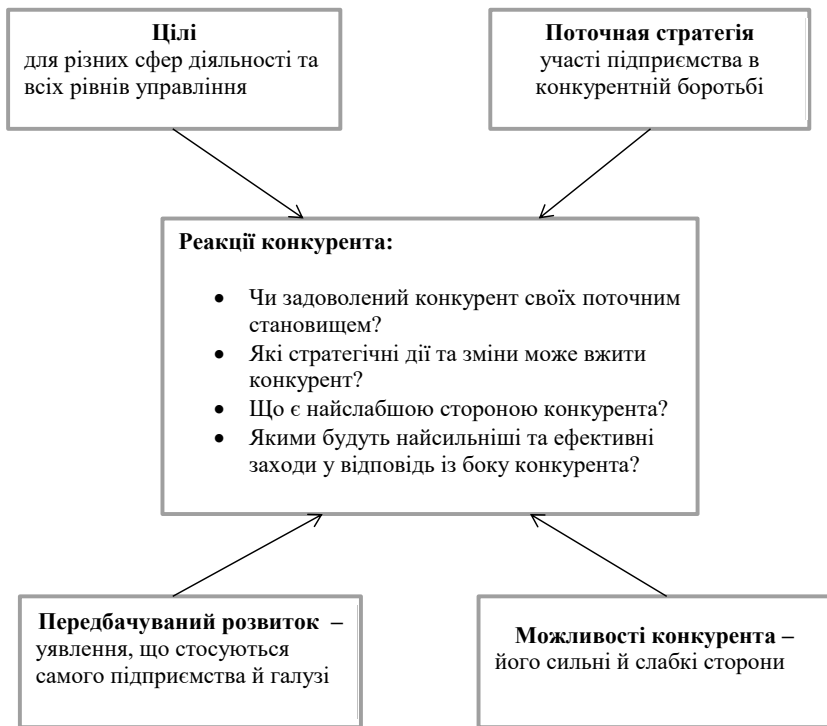


Рис. 3.1. Основні компоненти аналізу конкуренції за М. Портером

Підприємства впроваджують ВІ-системи, якщо: потрібно інтегрувати інформацію з кількох джерел, забезпечити оперативний доступ до бізнес-даних; збільшилася кількість користувачів, яким потрібен доступ до інформації або аналітики; на ринок виводяться нові продукти та відбувається швидке зростання бізнесу; йде оновлення в ІТ-середовищі; не виходить відстежити діяльність компанії в певних областях. Отримувати аналітичні дані за допомогою системи бізнес-аналізу можуть як власники бізнесу, керівники підрозділів, відповідальні за прийняття найбільш важливих рішень, так і всі інші менеджери й аналітики.

Основними постачальниками ВІ-інструментів є такі платформи, як Tableau, Power BI, Qlik. Також досить затребувані системи:

Zoomdata, Sisense, Information Builders. Компанії обирають платформи BI з урахуванням різних критеріїв і власних можливостей<sup>1</sup>.

### **3.4. КОЛИ АНАЛІТИКИ СТАЮТЬ РОЗВІДНИКАМИ?**

Конкурентна інформація може бути відкритою (доступною), закритою і напівзакритою. Крім того, практично завжди існують інформаційні бар'єри (перш за все режимний, економічний, психологічний, політичний та інші), що знижують рівень доступності інформації, її достовірність, своєчасність і повноту, і вимагають спеціальних дій з її подолання.

Напівзакрита інформація про суперників міститься в різних базах даних, які не завжди публікуються у відкритій пресі. Такими є установчі документи підприємств, відомості про дочірні товариства, біографічні відомості та кар'єрні дані про їхніх власників і керівників, юридична адреса підприємства, номери телефонів та електронні адреси менеджерів компанії, інформація про події, що мали місце в попередні періоди діяльності співробітників компанії, відомості про частки їхньої участі в інших компаніях, а також інша подібна інформація.

Закрита інформація міститься у відомостях конфіденційного характеру, або якщо вони становлять комерційну чи державну таємницю. Наприклад, сукупність комерційних секретів підприємства може бути розділена на дві групи: секретну ділову (фінансові звіти і прогнози, банківські рахунки, кредити, умови контрактів і договорів, найближчі і перспективні плани підприємства, умови продажів, коди і процедури доступу до інформаційних мереж) і технологічну інформацію (дані про її ресурсний потенціал, обсяг виробничих потужностей, технологічне й кадрове забезпечення бізнесу, конкретні «ноу-хау», норми витрат сировини, незахищені патентами винаходи, які використовуються у виробництві). Конфіденційними вважаються

---

<sup>1</sup> Мудренко С. Веселі картинки: про переваги бізнес-аналітики для компаній. URL: <https://mind.ua/openmind/20232305-veseli-kartinki-pro-perevagi-biznes-analitiki-dlya-kompanij?fbclid=IwAR2Y1RtBlcc3gL24ielFqKqt5HDQpls6hGQu55veRcAc7ko7Gn3KQXAxUr4>.

відомості про внутрішні взаємовідносини співробітників підприємства, у тому числі про трудові контракти й умови роботи на підприємстві, а також про параметри угод даного підприємства зі своїми партнерами. Розголошення конфіденційної інформації загрожує завданням збитків цим відносинам, що, безсумнівно, негативно позначиться на їх продовженні<sup>1</sup>.

Багато підприємств за таких умов вдаються до збору інформації методами конкурентної розвідки і навіть конкурентного шпіонажу.

**Конкурентна розвідка** – це професійна діяльність фахівців (підрозділів) підприємства, спрямована на: спостереження за конкурентами, збір та оброблення інформації щодо їхніх конкурентних переваг та недоліків; виявлення або прогнозування стану конкурентного середовища та намірів конкурентів – реальних і потенційних; попередження ризиків конкурентної боротьби та розроблення рекомендацій із супротиву конкурентам тощо. Важливо пам'ятати, що конкурентна розвідка – це процес збору та аналізу *публічно доступної інформації* про конкурентів для досягнення цілей компанії, її розвитку та успішного ведення конкуренції. Конкурентна розвідка ведеться в межах чинного законодавства, дослідження проводяться етично, а рекомендації щодо використання інформації є добросчесними.

Зі світу розвідки походить термін **OSINT** (від англ. *Open source intelligence*), що означає пошук, збір і аналіз відкритої загальнодоступної інформації про подію або об'єкти. У цьому головна відмінність OSINT від промислового шпигунства, який користується сумнівними методами для видобутку закритих даних. Уважається, що першою організацією, яка почала систематично займатися OSINT-розслідуваннями, була Служба іноземної радіомовної інформації (FBIS), створена у США в 1941 р. для вивчення іноземних ЗМІ. З появою і розвитком Інтернету інструменти OSINT стали використовуватися в різних сферах бізнесу, включаючи корпоративні розслідування, адже обсяг даних про людину або компанії (так званий цифровий слід) із кожним роком тільки зростає. Для проведення OSINT-розслідування

---

<sup>1</sup> Рубін Ю. Б. Моделі і типи конкурентних ситуацій. Симетричні і асиметричні конкурентні ситуації. Принцип кон'юнктурного випередження. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/117583-Modeli-i-tipy-konkurentnyh-situaciy-Simmetrichnye-i-asimmetrichnye-konkurentnye-situacii.html>.

зараз доступний великий набір відкритих джерел. Це корпоративні реєстри різних країн, бази даних корпоративної інформації («СПАРК-Інтерфакс», «D & B», «Компра»), реєстри нерухомості, бази судових справ, ЗМІ, пошукові системи та ін. Так, вивчаючи публічний профіль людини в Інтернеті, можна виявити оголошення, розміщені нею на публічних майданчиках, відгуки про роботодавців, залишені на тематичних сайтах, відгуки про відвідані місця, позначення різних заходів на Яндекс і Google-картах, персональні сторінки на сайтах навчальних закладів, прес-релізи про участь у професійних конференціях. Провівши аналогічний пошук даних про компанії, можна побачити її корпоративний сайт, маркетингові матеріали, статті в ЗМІ, дані про інтелектуальну власність (заявки на патенти), інформацію тощо.

Утім, успіх OSINT-розслідування теж не завжди гарантований, оскільки: 1) неможливо перевірити всі доступні публічні дані про об'єкти, які цікавлять дослідників (розвідників), через обмеженість часу й бюджету проекту; 2) успіх розслідування залежить не тільки від професіоналізму команди, але й від банальної удачі. Нерідкими є випадки, коли необхідні документи виявляються в публічному доступі з людської недбалості або ж розкриваються в рамках комерційних суперечок, зафіксованих у судових рішеннях; 3) існують перешкоди, пов'язані з доступом до даних та їх достовірністю<sup>1</sup>.

**Конкурентний шпionаж** є складовою економічного (промислового) шпionажу і може передбачати приховані незаконні та неетичні дії в комерційних цілях. Основними методами здобуття конкурентної інформації є: технічні (підслуховування засобів зв'язку конкурента, встановлення шкідливого або шпигунського програмного забезпечення на підприємствах конкурентів, використання недозволених засобів спостереження); психологічні (створення нестерпної атмосфери навколо підприємства, його продукції та працівників; випитування інформації, підкуп працівників); спеціальні методи (розкрадання інтелектуальної власності та комерційної таємниці шляхом вилучення, копіювання або запису конфіденційної або цінної інформації підприємства, незаконне отримання інформації, поширення неправдивої

---

<sup>1</sup> Столярова С., Бондаренко К. Найти и обезвредить: как отыскать мошенника внутри компании. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/433837-nayti-i-obezvredit-kak-otyskat-moshennika-vnutri-kompanii>.



інформації, відмова в доступі до ключової інформації щодо роботи на певних ринках); фізичні методи (крадіжки майна, документів, транспорту, диверсії, напади на працівників підприємства, шантаж тощо).

Функції конкурентного шпionажу можуть виконувати: працівники підприємства аж до топменеджерів, які не задоволені рівнем зарплати, кар'єрним просування або іншими умовами праці; працівники, яких спеціально працевлаштовують до конкурентів із метою одержання закритої інформації (референти, секретарі, консультанти); представники контрольних органів або органів влади, які є кураторами певної галузі та ін.

В умовах масового використання Інтернету до поширення конкурентного шпionажу веде слабка кібербезпека підприємств. Останнім часом злами баз даних та їх крадіжки почастишали по всьому світу. Представники галузі інформаційної безпеки майже щодня повідомляють про виявлення нових удосконалених версій загрозливих атак.

### **3.5. ЯКІ МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ПІД ЧАС ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА?**

У конкурентній діагностиці підприємства, як і в загальній економічній діагностиці, використовуються кількісні та якісні методи аналізу одержаної інформації.

**Кількісні методи** конкурентної діагностики базуються на математичних процедурах і застосовуються для прогнозування ринкового попиту, місткості ринку, обсягів продажів підприємства, ринкової частки та інших економічних показників діяльності підприємства. До кількісних методів належать:

1) *аналіз тимчасових (динамічних) рядів*, необхідний для обліку тимчасових коливань досліджуваних величин. Зазвичай використовується чотири типи такого аналізу:

– *аналіз тренду* на основі статистичного спостереження динаміки певного показника в минулому з метою встановлення його динаміки – стабільності, зменшення або збільшення. Виявлені закономірності (тенденції) минулого розвитку закладаються в розроблюваний

прогноз підприємства, тобто переносяться в майбутнє. Даний метод прогнозування використовується для короткострокового прогнозування стану стабільних галузей і ринків, із незначними коливаннями економічної кон'юнктури, з усталеними конкурентами і сформованими методами конкурентної боротьби;

– *аналіз циклічних факторів*, що узагальнює дані про обсяги продажів, виторг від реалізації і частку ринку підприємства за останні 3–5 років для встановлення періодичності коливань, наявності ділового циклу;

– *аналіз впливу сезонних факторів* шляхом вивчення даних про продажі й активізацію ринкової конкуренції за рівні невеликі проміжки часу в минулому (по місяцях, тижнях і навіть днях) із метою виявлення ступеня впливу на підприємство сезонних чинників (наприклад, відпускну активності покупців);

– *аналіз випадкових факторів*, що дозволяє прогнозувати можливі зміни в ринковому становищі підприємства під впливом випадкових, незакономірних і неповторюваних подій, скажімо, кризи місцевого самоврядування, природних катастроф і т. п.;

2) *методи кореляції* з використанням даних про минулі результати ринкової діяльності та інтенсивності конкуренції. Аналітик має знайти зв'язок між різними тенденціями з метою встановлення їх взаємного впливу. Якщо кореляція існує, проводиться регресійний аналіз статистичного зв'язку між змінами в одній або більше змінних і змінами в обсягах продажів (ринковій частці підприємства) з розробленням математичної формули такої залежності. Остання використовується в прогнозі подальшої господарської діяльності підприємства;

3) *метод стандартного розподілу ймовірностей*, що базується на методі PERT (program evaluation-and-review) із використанням мережевих моделей і методів планування та управління. При цьому експертним шляхом розробляються три види прогнозів ринкової діяльності (обсягів збуту): О – оптимістичний прогноз, М – найбільш імовірний прогноз, Р – песимістичний прогноз. Далі розраховується очікуване значення прогнозу збуту (EP) за стандартною формулою:

$$EP = \frac{O + 4M + P}{6}.$$

Використання методу дозволяє зіставити експертні оцінки зі статистично очікуваним значенням, щоб визначити найбільш імовірний діапазон варіації прогнозу результатів ринкової діяльності підприємства (обсягів продажів, виторгу від реалізації, частки ринку). Прогноз може неодноразово коригуватися відповідно до змін виробничої програми підприємства. Вважається, що прогноз складено правильно, якщо розбіжність між прогнозованим і фактичним показниками не перевищує 5%. В іншому випадку прогноз розробляється повторно.

**Якісні методи** представлено в основному експертними технологіями; вони ґрунтуються на досвіді, знаннях та інтуїції дослідників (експертів). Особливе значення вони набувають, коли процеси, що аналізуються, не мають історичного прецеденту, кількісних або якісних параметрів свого вираження й тому не можуть бути прогнозованими (продлонгованими) на майбутнє за допомогою методів математичної статистики. Експертні оцінки необхідні також у разі неможливості виявлення об'єкта-носія, причин і шляхів розв'язання конкурентної проблеми. Потрібна інформація тоді може бути отримана тільки від експертів – фахівців, які мають глибокі знання з конкретних проблем, процедур, етапів дослідження тощо. Їх судження базуються на аналізі причинних факторів, імовірності їх реалізації в рамках одного або декількох сценаріїв, а також можливого впливу на дослідницький процес.

Найбільш поширеними формами *експертної конкурентної діагностики* є:

1) *обмін думками*, який передбачає одночасну присутність усіх експертів за «круглим столом». До участі в такій дискусії, як правило, запрошують 20–25 фахівців, а обмін думками проходить у вигляді:

– «потоків ідей» при колективному обговоренні якоїсь проблеми. Аналітичний процес повинен бути організований керівником таким чином, щоб ідея, сформульована одним учасником, породжувала нові ідеї у інших учасників, у результаті чого було отримано якомога більше варіантів вирішення управлінської проблеми;

– «контрольних питань» – дискусії за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних (контрольних) питань. Їх формулювання повинне містити «підказки» того, що і як слід зробити для вирішення завдання;

– «методу 6-5-3»: кожен із 6 учасників експертної групи протягом приблизно 5 хвилин формулює по 3 ідеї і передає їх іншим п'ятьом членам групи, які, у свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пропонують ще по 3 ідеї, і т. д.;

2) *«мозкова атака»*, тобто інтенсивне використання інтелектуального потенціалу фахівців шляхом їхньої творчої дискусії з тієї чи іншої проблеми. Оптимальним вважається 7–15 учасників «атаки», які обговорюють не більше 3–4 найбільш значущих для підприємства проблем, що мають різне розуміння;

3) *груповий метод поіменного висунення пропозицій*: після постановки проблеми керівником учасники експертної групи протягом 5–10 хвилин самостійно обмірковують можливі шляхи її вирішення, виносячи на колективне обговорення одну, найбільш істотну пропозицію. Після напрацювання пропозицій експерти відбирають кілька найбільш важливих і ранжирують їх. Ідеї, визнані пріоритетними, отримують подальший розвиток;

4) *аналіз-сценарій*: дозволяє отримати розгорнуте уявлення про причини й можливий розвиток прогнозованих подій, а також виробити рекомендації для менеджерів підприємства на випадок найбільш непередбачених подій по ходу «сценарію». При розробленні сценарію виходять із припущення, що майбутнє не може бути повністю виміряне й кероване, воно є значною мірою невизначеним, а кожна ситуація має кілька можливих варіантів розв'язання. Отже, і сценаріїв має бути кілька. Найчастіше три: оптимістичний, песимістичний і середній – найбільш імовірний, очікуваний. Розроблення сценаріїв для підприємства є справою складною й дорогою, оскільки експерт-сценарист повинен досконально знати підприємство, його фінансово-економічне становище, конкурентне середовище та інші аспекти господарської діяльності;

5) *метод «номінальної групи»*: до експертизи зазвичай залучають 4–5 фахівців, які після з'ясування своїх цілей і завдань самостійно, не спілкуючись один з одним, аналізують проблему. Це зменшує ймовірність зосередитися тільки на одній ідеї та відкинути альтернативні варіанти вирішення. Крім того, кожен учасник «номінальної групи» може спокійно обдумати і сформулювати свою думку, без критики колег під час виступу. Генерування ідей завершується під-

готовкою кожним з експертів окремого висновку з проблеми. І тільки після цього вони знайомляться один з одним і індивідуальними висновками. Запропоновані ідеї ранжируються в порядку їх переваги. Остаточним експертним висновком стає рішення, що отримало найвищу оцінку;

б) *метод «Дельфі»*: для участі в експертизі запрошуються 10–15 осіб, які добре розуміють сутність проблеми, але які взагалі ніколи не зустрічаються і не знають один одного. Після надходження експертних висновків керівник групи аналізує позиції кожного експерта, виявляючи крайні судження й принципові розбіжності. Потім результати індивідуальної роботи експертів разом з узагальненнями керівника групи розсилаються всім учасникам експертної групи. Їх завдання тепер – розглянути думки один одного, зберегти або переглянути свою попередню думку. Обговорення проблеми проводиться у вигляді декількох раундів до досягнення єдності думки експертів.

### **3.6. ЯК ВИЗНАЧИТИ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПОКАЗНИКАМИ ДИНАМІКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?**

Комплексна діагностика КСП підприємства відбувається відповідно до трьох рівнів – оперативного, тактичного і стратегічного<sup>1</sup>. Основним критерієм КСП підприємства на оперативному рівні є *конкурентоспроможність продукції*, яку характеризують за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності створюваного продукту. На тактичному рівні КСП підприємства забезпечується *стійкістю її фінансово-господарського стану*. На стратегічному рівні КСП характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є *зростання вартості бізнесу (підприємства)* (рис. 3.2). Комплексна діагностика КСП підприємства потребує різноманітної інформації і найчастіше доручається зовнішнім бізнес-консультантам.

---

<sup>1</sup> Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/238.html>.



Рис. 3.2. Рівні, критерії і методи оцінки КСП підприємства

**Конкурентоспроможність продукції** означає її здатність бути успішно реалізованою на ринку товарів-конкурентів завдяки відповідності вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками й умовами реалізації. Виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність і рух грошового потоку підприємства.

Рівень конкурентоспроможності продукції може бути встановлений лише шляхом порівняння з товаром-зразком, який користується найбільшим ринковим попитом, або з пріоритетними товарами на ринку.

Оцінку конкурентоспроможності продукції здійснюють за таким алгоритмом:

1) *аналіз споживної цінності* товару шляхом опитування споживачів і працівників маркетингових підрозділів підприємства для встановлення вигоди, пов'язаної з придбанням товару чи послуги;

2) оцінка комерційної ідеї товару, тобто його здатності стимулювати споживачів до купівлі;

3) оцінка відповідності товару параметрам нормативної групи за показниками патентної чистоти товару, відповідності обов'язковим нормам, стандартам і законодавству конкретної країни. Якщо хоча б один із нормативних параметрів виробу таким нормативам не відповідає, подальша оцінка його конкурентоспроможності недоцільна. Перевищення окремих нормативних параметрів порівняно з вимогами стандартів, норм чи законодавства не вважається конкурентною перевагою перед іншими виробами, оскільки для споживача воно не потрібно і споживної вартості не збільшує;

4) аналіз технічних параметрів продукції: конструктивних рішень, ергономічних особливостей (гігієнічних, антропометричних, фізіологічних, психологічних тощо) та естетичних параметрів продукції. За кожним параметром показники виробленого продукту порівнюються з показником гіпотетичного продукту, який задовольняє потреби на 100%;

5) аналіз економічних параметрів продукції, насамперед ціни споживання, яка складається з витрат на: транспортування до місця використання; установа і приведення у працездатний стан; навчання персоналу; енергоресурси; зарплату персоналу; післягарантійний сервіс і страхування виробу; сплату податків; утилізацію виробу після закінчення терміну використання; непередбачувані події. При порівнянні економічних параметрів використовують такий показник:

$$E_{EP} = \frac{C_{CF}}{C_{CK}} \leq 1, \quad (3.1)$$

де  $E_{EP}$  – загальний показник за економічними параметрами;  $C_{CF}$  – ціна споживання виробу фірми;  $C_{CK}$  – ціна споживання товару-конкурента.

Чим нижче ціна споживання, тим вище рівень конкурентоспроможності товару, оскільки це означає, що споживач має можливість придбати одиницю якості одного з порівнюваних товарів дешевше, ніж іншого.

*Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності створюваного продукту* визначається на основі загальних показників за нормативними, технічними й економічними параметрами. Він повинен мати вигляд:

$$IK = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{E_{EP}} \geq 1, \quad (3.2)$$

де  $I_{HP}$  – груповий нормативний показник (за параметрами нормативної групи);  $I_{TP}$  – груповий технічний показник (за технічними параметрами).

Якщо значення  $IK \geq 1$ , то продукт конкурентоспроможний<sup>1</sup>.

**Комплексний показник КСП продукції підприємства** (К) може бути розрахований в один із таких способів:

1) як сума одиничних показників КСП продукції:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (3.3)$$

де  $K_i$  – одиничний показник КСП продукції,  $n$  – кількість показників.

Для такої оцінки КСП експерти спочатку складають список ключових чинників успіху підприємств галузі (6–10 показників). Потім проводять оцінку підприємства за всіма показниками (рекомендують оцінки від 1 до 10 балів), а оцінки підсумовують. Аналогічна процедура повторюється для основних підприємств-конкурентів. Порівняння одержаних комплексних показників КСП і конкурентів дає можливість виявити переваги чи відставання підприємства по відношенню до конкурентів.

У формулі як одиничні показники КСП продукції можуть бути й відносні значення, одержані шляхом ділення значень конкретних показників для підприємства на максимальні значення або на відповідні показники конкурента (продукції конкурента). Тоді розрахований за формулою комплексний показник буде відображати рівень КСП по відношенню до продукції підприємства-конкурента;

---

<sup>1</sup> Андреева О. Д. *Технология бизнеса: маркетинг* : учеб. пособие. Москва : Издат. группа ИНФРА\*М – НОРМА, 1997. С. 118, 120, 123.



2) на основі використання середньозваженого арифметичного показника одиничних показників КСП:

$$K = \sum_{i=1}^n w_i K_i, \quad (3.4)$$

де  $K_i$  – одиничні показники КСП продукції загальною кількістю  $n$ ;  $w_i$  – показник значимості (ваги)  $i$ -го одиничного показника КСП.

Найчастіше використовуються нормовані значення значимості (ваги) одиничних показників КСП, тобто їх сума повинна дорівнювати одиниці. Тоді комплексний показник КСП продукції буде вимірюватися в тій же шкалі виміру, що й одиничні показники КСП;

3) як середнє арифметичне показників конкурентоспроможності окремих видів продукції:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (3.5)$$

де  $K_i$  – показник конкурентоспроможності  $i$ -ої продукції підприємства;  $n$  – загальна кількість продукції, що випускається підприємством.

Цей показник пропонують застосовувати при визначенні конкурентоспроможності маркетингової діяльності. Причому показник  $K_i$  можна розрахувати за формулою  $K_i = E / P$ , де  $E$  – корисний ефект від споживання продукції;  $P$  – ціна споживання продукції.

**Стійкість фінансово-господарського стану підприємства** оцінюється на тактичному рівні забезпечення його КСП. Відповідно до теорії ефективної конкуренції більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано виробництво і збут продукції та має місце ефективне управління фінансами. Однак стандартів і єдиної методики такої оцінки КСП підприємства немає. Як правило, по кожному підприємству аналізуються *відносні* кількісні показники використання науково-дослідного потенціалу, ефективності основної (виробничої) та збутової діяльності, використання трудових ресурсів, фінансової стійкості підприємства (табл. 3.1).

**Оцінка КСП підприємства за основними показниками  
фінансово-господарського стану<sup>1</sup>**

<b>Критерії та основні показники КСП підприємства</b>	<b>Зміст показника</b>	<b>Розрахунок показника</b>
<b>1. Оцінка використання науково-дослідного та інноваційного потенціалу підприємства:</b>		
1.1. Частка нової продукції в обсягу випуску продукції підприємства (Н)	Відображає ступінь новизни продукції підприємства	$H = \frac{\text{Обсяг випуску нової продукції}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$
1.2. Частка витрат на НДР у валових витратах підприємства (ВН)	Характеризує спрямування коштів на НДР	$VH = \frac{\text{Витрати на НДР}}{\text{Валові витрати}}$
1.3. Витрати на розроблення одного науково-дослідного проєкту в розрахунку на рік (ВНП)	Характеризує спрямування коштів на виконання одного науково-дослідного проєкту	$VNP = \frac{\text{Витрати на НДР}}{\text{Кількість виконаних науково-дослідних проєктів (за рік)}}$
1.4. Середня тривалість розроблення одного науково-дослідного проєкту (Т)	Відображає ступінь організації НДР	$T = \frac{\text{Річна кількість годин на НДР}}{\text{Кількість виконаних за рік НДР}}$
1.5. Кількість виданих патентів у розрахунку на одного працівника, зайнятого творчою роботою (П)	Характеризує інноваційну активність працівників науково-дослідних підрозділів підприємства	$P = \frac{\text{Загальна кількість виданих патентів}}{\text{Кількість працівників науково-дослідних підрозділів підприємства}}$

<sup>1</sup> Дана методика оцінки КСП підприємства є авторською і висвітлена в публікаціях: Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. С. 96–134; Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : моногр. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. С. 118–166; Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. С. 139–148; Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 3-тє вид., перероб і допов. Харків : Право, 2021. С. 174–185.

Критерії та основні показники КСП підприємства	Зміст показника	Розрахунок показника
<b>2. Оцінка ефективності основної (виробничої) діяльності підприємства:</b>		
2.1. Середні витрати виробництва (СВ)	Характеризує ефективність витрат при випуску продукції	$СВ = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
2.2. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КЗ)	Показує ділову активність підприємства	$КЗ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$
2.3. Фондовіддача (ФВ)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$ФВ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
2.4. Продуктивність праці (ПП)	Характеризує ефективність використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоблікова кількість працівників}$
2.5. Рентабельність виробництва (РВ)	Характеризує ступінь прибутковості основної діяльності підприємства	$РВ = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
<b>3. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства:</b>		
3.1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості ринкової діяльності підприємства	$РП = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Обсяг продажів}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією, що свідчить про падіння попиту	$КЗ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажів}$

Критерії та основні показники КСП підприємства	Зміст показника	Розрахунок показника
3.3. Коефіцієнт ефективності збутової діяльності (КЕЗ)	Свідчить про економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КЕЗ = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
<b>4. Оцінка використання трудових ресурсів підприємства:</b>		
4.1. Коефіцієнт прийому кадрів (КПК)	Характеризує привабливість підприємства для працевлаштування	$КПК = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}$
4.2. Коефіцієнт вибуття кадрів (КВК)	Указує на процеси звільнення працівників із різних причин	$КВК = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}$
4.3. Коефіцієнт плинності кадрів (КПлК)	Указує на звільнення працівників із причин, не пов'язаних із виробничою необхідністю. Коефіцієнт плинності до 10% вважається допустимим, понад 20% – критичним.	$КПлК = \frac{\text{Кількість звільнених із причин плинності}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}$
4.4. Коефіцієнт стабільності кадрів (КСК)	Указує на ступінь задоволення працівників організацією та оплатою праці на підприємстві; максимальне значення дорівнює 1,0.	$КСК = \frac{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників у попередньому періоді} + \text{Кількість прийнятих} - \text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників у попередньому періоді} + \text{Кількість прийнятих}}$

Критерії та основні показники КСП підприємства	Зміст показника	Розрахунок показника
<b>5. Оцінка фінансового стану підприємства:</b> 5.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; теоретично повинен бути не менше 0,5.	КА = Власні кошти / Загальна сума джерел фінансування
5.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Означає здатність підприємства покривати власними коштами всі запозичення (довго- і короткострокову заборгованість)	КП = Власний капітал / Загальні зобов'язання
5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом	КЛ = Грошові засоби та цінні папери, які швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних коштів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять усі стадії виробництва та обігу	КО = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок оборотних коштів

Для комплексної оцінки КСП підприємства показники його діяльності порівнюють із показниками підприємств-конкурентів. Для цього найчастіше залучають експертів і висококваліфікованих фахівців.

На стратегічному рівні, тобто у довгостроковій перспективі, головним критерієм забезпечення КСП підприємства стає *зростання його інвестиційної привабливості*, або *зростання вартості бізнесу*

*(підприємства)*. Спрощено це зростання можна визначити як різницю між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при його можливому продажу. Якщо капітал зріс, менеджмент виконав своє завдання. До того ж, збільшуючи вартість бізнесу, підприємство завжди може запобігти відпливу капіталу до рук конкурентів.

Показник ринкової вартості бізнесу (підприємства) є комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства й водночас реагує на будь-які зміни господарської ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків, втрату конкурентної переваги – усе це зменшує вартість бізнесу. Тому в багатьох закордонних країнах усі ключові управлінські рішення приймаються з метою зростання ринкової вартості підприємства. На основі цього критерію змінюються підходи до шкали оцінок і рейтингу підприємств. Показники приросту вартості підприємства включено до відомих у світі рейтингових систем.

### 3.7. ЯК ЗАСТОСУВАТИ МЕТОДИ SWOT-АНАЛІЗУ І PEST-АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА?

**SWOT-аналіз** (від англ. *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) започаткував Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews). У 1963 р. у Гарварді на конференції з питань бізнес-політики він запропонував новий підхід до оцінки поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку бізнесу. Надалі модель доопрацьовувалася і теоретиками бізнесу, і практика-ми: у 1970-х роках метод був удосконалений А. А. Томпсоном (A. A. Thompson) і А. Дж. Стріклендом (A. J. Strickland); у 1982 р. – професором Хайнцем Вайрічем (Heinz Wehrich)<sup>1</sup>.

Як здійснити SWOT-аналіз?

**1 крок** – ідентифікувати всі сильні і слабкі сторони бізнес-організації.

**Сильні сторони** – це здобутки підприємства, те, в чому воно має конкурентні переваги в галузі й на ринку. Потенційно внутрішніми

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. С. 48–51.

сильними сторонами підприємства можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; стабільні позиції на ринку; ефективна стратегія; уміння конкурувати; власна технологічна база; професійний менеджмент тощо. Сильні сторони дають можливість долати загрози й максимально використовувати можливості, що дані підприємству ззовні.

**Слабкі сторони** – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, те, що йому не вдається (порівняно з іншими), що ставить його в несприятливі умови. Потенційно слабкими сторонами можуть бути: застаріле обладнання, некваліфікований персонал або його постійна плинність, низька прибутковість тощо. Слабкі сторони роблять підприємство вразливим. Вони мають бути зведені нанівець або мінімізовані.

**2 крок** – знайти у зовнішньому середовищі бізнес-організації можливості її розвитку та своєчасно побачити джерела загроз і ризиків.

**Можливості** розвитку підприємства – це наявність факторів позитивного впливу на організацію, які сприяють і підтримують її розвиток. Це: придатна кон'юнктура внутрішніх і зовнішніх ринків; сприятлива політична ситуація в країні; загальне економічне піднесення в країні; здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові ринки, використовувати ноу-хау при виробництві продукції; стабільне законодавство тощо.

**Загрози** розвитку підприємства – це наявність факторів негативного впливу на підприємство, які є джерелами господарських та інших ризиків, як-от: економічний спад, вихід на ринок сильних іноземних компаній, коливання курсів іноземних валют, зміна торгівельної політики іноземних держав тощо.

**3 крок** – обґрунтувати рекомендації: як підприємству максимально використати внутрішні сильні сторони та можливості зовнішнього середовища; як мінімізувати свої слабкі сторони та убезпечити себе від зовнішніх загроз.

Далі розробляють **матрицю SWOT**, в яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони підприємства. На перетині розділів утворюються чотири поля. По кожному з них здійснюється ретельний аналіз (рис. 3.3).

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3. ...
Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Рис. 3.3. Матриця SWOT

На жаль, у багатьох популярних підручниках і навіть на професійних тренінгах на цій матриці все й закінчується. Однак професійний економіст або менеджер, який володіє інструментарієм прикладної математики та економічної/бізнес-статистики, повинен:

1) установити силу впливу кожної з можливостей (сильний, помірний, слабкий вплив) на підприємство та ймовірність (висока, середня, низька) їх реалізації, побудувати *матрицю можливостей* (рис. 3.4).

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Ймовірність реалізації можливостей	Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
	Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
	Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

Рис. 3.4. Матриця можливостей



Можливості «ВС», «ВП», «СС» рекомендується обов'язково використовувати. Можливості «НП», «ССл», «НСл» брати до уваги недоцільно. В інших випадках застосовується гнучкий підхід;

2) оцінити силу кожної загрози діям підприємства (руйнівний вплив, критичні, тяжкі чи легкі наслідки) та ймовірність (висока, середня, низька) того, що вона себе проявить, побудувати **матрицю загроз** (рис. 3.5).

		Вплив загроз на підприємство			
		Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
Ймовірність реалізації загроз	Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рис. 3.5. Матриця загроз

Найбільшу загрозу становлять поля «ВР», «ВК» і «СР». Не менш серйозні загрози «ВТ», «СК» і «НР». Третіми за силою впливу на підприємство йдуть «НК», «СТ» і «ВЛ». За іншими загрозами задання першочергового подолання не ставиться, але вони контролюються;

3) визначити силу впливу на підприємство всіх його внутрішніх сильних сторін (сильний, помірний, слабкий вплив) та ймовірність реалізації виявлених чинників (висока, середня, низька). А потім в аналогічний спосіб розробити **матрицю впливу сильних сторін**;

4) визначити силу впливу на підприємство всіх його внутрішніх слабких сторін (руйнівний вплив, критичні, тяжкі чи легкі наслідки) та ймовірність реалізації виявлених чинників (висока, середня, низька). А далі розробити **матрицю впливу слабких сторін** підприємства.

І тільки тоді висновки будуть не тільки обґрунтованими. Вони можуть стати зовсім іншими порівняно з тими припущеннями, які робилися на початку аналізу.

Хто здійснює SWOT-аналіз? У його проведенні беруть участь топменеджери і висококваліфіковані працівники підприємства, запрошені зовнішні експерти й бізнес-консультанти. Для напрацювання рекомендацій використовуються будь-які експертні технології – методи дискусії «за круглим столом», «мозкового штурму», аналіз-сценарій та ін.

Як користуватися одержаною інформацією? SWOT-аналіз не може виявити абсолютно всі сильні/слабкі сторони, можливості/загрози діяльності підприємства. Потрібно багато часу й зусиль на опрацювання значної кількості інформації. Однак «ключові фактори» успіху або «проблемні точки» можливих провалів бізнесу такий аналіз виявить. За кордоном SWOT-аналіз широко застосовується в практиці маркетингового і фінансового аналізу, а також як складова комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

**PEST-аналіз** (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на підприємство. PEST-аналіз здійснюється в чотири етапи: 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками; 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для підприємства; 3) детальний аналіз змін; 4) оцінка наслідків цих змін для підприємства; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.

Різновидами PEST-аналізу є:

**SLEPT-аналіз** – PEST-аналіз, доповнений фактором *legal* – право;

**PESTLE-аналіз** – PEST-аналіз, доповнений двома факторами: *legal* – право, *environment* – довкілля;

**STEEPLE-аналіз** – PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним факторами; може також враховуватися географічний фактор.

Давід Парріш (David Perrish) рекомендує аналіз середовища бізнесу за вісьма категоріями, з використанням **методу ICEDRIPS**:

1) інновації, у тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії (I);

2) конкуренти: крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою

на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців (С);

3) економічні фактори, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад у галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів тощо (Е);

4) демографія: актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним, соціальними групами тощо, а також будь-які зміни в таких даних (D);

5) нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди й конвенції (R);

6) інфраструктура: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ (I);

7) партнери: стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями (P);

8) соціальні тенденції, у тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, уподобання щодо проведення вільного часу, тенденції у сфері моди і зміна переконань (S)<sup>1</sup>.

Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значущості, а виключно для того, щоб було легко запам'ятати акронім.

Метод ICEDRIPS найкраще використовувати так: потрібно швидко записувати всі ідеї, що спадають на думку, особливо не замислюватися над ними і не піддавати їх сумнівам. У процесі їх можна групувати будь-яким чином.

Згідно з правилом 95:5, цілком ймовірно, що всього 5% можливостей і загроз можуть мати 95% позитивного або негативного впливу на бізнес.

### **3.8. ЯК ЗДІЙСНИТИ ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ НА РИНКУ ТА ОБҐРУНТУВАТИ ЦІЛЬОВИХ КОНКУРЕНТІВ?**

*Порівняльний аналіз* є одним із загальнонаукових методів дослідження, який передбачає пошук та виявлення схожості/розбіжностей

---

<sup>1</sup> Perrish D. Лекція 3. Аналіз зовнішнього середовища. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>.

тей однотипних властивостей (ознак, змін, тенденцій розвитку) досліджуваних об'єктів на основі зібраних статистичних даних або емпіричних досліджень з метою їх класифікації, типології, пізнання суттєвих зав'язків, вироблення дослідницької стратегії<sup>1</sup>.

Виділяють два основні різновиди порівняльного аналізу:

1) з'ясування істотних характеристик *двох чи більше споріднених об'єктів* шляхом порівняння їхніх однотипних властивостей; такий вид аналізу здійснюється у статистиці і просторово (синхронічний аналіз);

2) установлення закономірностей розвитку *того самого досліджуваного об'єкта* через порівняння його станів і властивостей у різні періоди; цей вид аналізу порівнює об'єкти в часі (діахронічний аналіз).

Проведення порівняльного аналізу включає такі етапи:

- визначення об'єктів та одиниць аналізу (країн, соціальних груп, процесів, організмів, творів тощо);
- формулювання критеріїв порівняння;
- перевірка методологічної еквівалентності порівняння;
- оцінка параметрів обраних об'єктів;
- інтерпретація спільного та відмінного.

Аналітичною основою процедур порівняння є широкий перелік наукових методів, серед яких: абстрагування, яке дає змогу визначати спільні властивості, окремі класи та можливі зв'язки; гіпотетико-дедуктивні, інтерпретативні методи, логіко-методологічні процедури екстраполяції, ідеалізації тощо.

Порівняльний аналіз вважається дієвим інструментом верифікації гіпотез та побудови теорій, оскільки дає змогу відрізнити загальні характеристики й фактори від унікальних.

Порівняльний аналіз конкурентів потрібен підприємству для дослідження й систематизації конкурентів, їх методів ведення бізнесу і конкуренції, обґрунтування конкурентних переваг і конкурентоспроможності. Такий аналіз здійснюється шляхом:

- зіставлення методів і результатів господарювання підприємств-конкурентів у певний період часу, тобто *в статистиці і просторово (синхронно)*;

---

<sup>1</sup> Аналіз порівняльний. URL: [https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7\\_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9](https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9).

– аналізу результатів економічної (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової та іншої) діяльності підприємства в різні періоди часу, в динаміці (діахронічно), з виявленням чинників і тенденцій розвитку підприємства, висновками про стійкість його фінансово-господарського стану, зростання інвестиційної привабливості та вартості бізнесу (підприємства).

Порівняння позицій основних конкурентів на ринку та їх можливий вплив на підприємство здійснюється за кількома напрямками<sup>1</sup>:

1) порівняльний аналіз портфелів конкурентів із виявленням ключових напрямів бізнесу по кожному конкуренту. Встановлюються:

– товарні категорії, які забезпечують найвищу частку продажу й частку прибутку (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

### Порівняльний аналіз портфеля конкурентів

Конкуренти	Товарна група 1	Товарна група 2	...	Товарна група n
Ваше підприємство	+			+
Конкурент 1	+	+		+
Конкурент 2	+			+
...				
Конкурент n		+		+
Висновок				

– властивості найкращих товарів у кожній товарній групі, наприклад, за 5-бальною шкалою, де 0 – відсутність властивості; 5 – найкраща пропозиція на ринку (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

### Порівняльний аналіз властивостей найкращих товарів конкурентів

Конкуренти	Властивість 1	Властивість 2	Властивість 3	...	Властивість n
Ваше підприємство	3	4			

<sup>1</sup> Аналіз конкурентів на практиці: 10 шагов. URL: <http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov-primer/>

Конкуренти	Властивість 1	Властивість 2	Властивість 3	...	Властивість n
Конкурент 1	4	5			
Конкурент 2	2	1			
...					
Конкурент n	0	3			
Висновок					

2) порівняльний аналіз цін конкурентів (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

#### Порівняльний аналіз конкурентів за ціновими сегментами

Конкуренти	Низькоціновий сегмент	Середньоціновий сегмент	Високоціновий сегмент	Преміум сегмент
Ваше підприємство			+	+
Конкурент 1	+	+		
Конкурент 2		+		+
...				
Конкурент n			+	+
Висновок				

Водночас рекомендується виявляти цінові межі конкурентів і основний ціновий діапазон, у якому конкурент веде свій бізнес: визначити найнижчу ціну, найвищу і середню ціну продажів;

3) порівняльний аналіз систем розподілу (дистрибуції) продукту – за ключовими каналами продажів: гіпермаркети, супермаркети, ринки, Інтернет-продажі тощо, наприклад, за 5-бальною шкалою, де 0 – найгірша позиція; 5 – найкраща пропозиція на ринку (табл. 3.5). При цьому оцінюється якість викладки товарів підприємства та його конкурентів, а також частка «полиці продукту» по кожному конкуренту;

Таблиця 3.5

## Порівняльний аналіз конкурентів за каналами продажів

Конкуренти	Гіпермаркети	Супермаркети	Ринки	Інтернет-продажі	...
Ваше підприємство	1	2	5	5	
Конкурент 1	5	4	2	5	
Конкурент 2		5		4	
...					
Конкурент n	2	4	1	5	
Висновок					

4) порівняльний аналіз методів прямого і непрямого просування товарів і рекламних бюджетів підприємств-конкурентів, розрахованих за кожним носієм реклами (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

## Порівняльний аналіз методів прямого і непрямого просування товарів і рекламних бюджетів підприємств-конкурентів

Конкуренти	Рекламний бюджет, грн	У тому числі				
		Реклама на ТБ	Реклама в ЗМІ	Інтернет-реклама	Зовнішня реклама	...
Ваше підприємство						
Конкурент 1						
Конкурент 2						
...						
Конкурент n						
Висновок						

5) порівняльний аналіз позицій конкурентів на ринку за сприйняттям споживачами їх продуктів, яке базується на критеріях: відомий – не відомий; дорогий – дешевий; якісний – неякісний; спеціалізований – звичайний; пряме призначення продукту або ключова вигода. В результаті будується карта сприйняття (рис. 3.6);

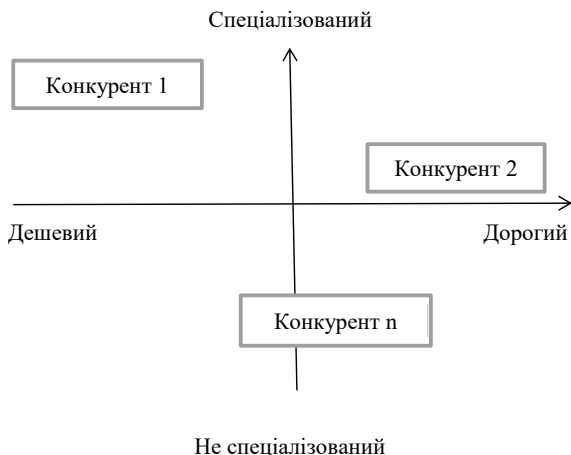


Рис. 3.6. Карта сприйняття конкурентів споживачами

6) формування портрета ключового споживача (цільової аудиторії) за критеріями, які найбільш важливі для кожного з підприємств-конкурентів;

7) оцінювання технологічного рівня конкурентів – можливостей упроваджувати інновації, здійснювати додаткові інвестиції, зменшувати затрати на випуск продукції тощо;

8) SWOT-аналіз підприємства порівняно з його основними конкурентами з узагальненням позицій (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

**SWOT-аналіз конкурентних переваг конкурентів**

Критерії SWOT	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
<b>Ваше підприємство</b>				
<b>Конкурент 1</b>				
<b>Конкурент 2</b>				
<b>...</b>				
<b>Конкурент n</b>				
<b>Висновок</b>				



Висновуючи результати порівняльного аналізу конкурентів, бізнес-консультанти рекомендують поділити **диференціатори** конкурентів на три категорії:

*унікальні диференціатори* – описують атрибути пропозицій підприємства, недоступні іншим конкурентам. Унікальні диференціатори швидкоплинні;

*порівняльні диференціатори* – описують атрибути пропозицій, які перевершують або певним чином відрізняються від конкурентних альтернатив. Угоди виграються та програються на порівняльних диференціаторах. Потрібно дати клієнтам необхідну інформацію, щоб вони могли ефективно порівнювати рішення. Якщо підприємство не усвідомило і не сформулювало свої порівняльні диференціатори, клієнт може припустити, що у підприємства їх немає. Порівняльні диференціатори – це чудовий спосіб установити пастки для конкурентів. Особливо, коли потенційний клієнт порівнює та оцінює різні варіанти;

*цілісні диференціатори* – менше стосуються функцій, а більше компанії загалом (наприклад, її фінансової стабільності, частки ринку тощо). Порада: не зосереджуватися на цілісних диференціаторах занадто рано. На початку процесу покупки потенційний покупець набагато більше цікавиться оцінкою того, чи відповідають рішення менеджменту підприємства його можливостям. І не піклується про історію компанії<sup>1</sup>.

Навіщо порівнювати себе з конкурентами? Порівняльний аналіз конкурентів дає можливість:

- краще зрозуміти становище конкурентів у галузі й на ринку;
- диференціювати конкурентів на важливих і неважливих, небезпечних і таких, які ними не є, але з часом можуть такими стати;
- обґрунтувати **цільових конкурентів** – бізнес-організації, які створюють значну можливість чи загрозу для підприємства;
- вивчити та перейняти позитивний досвід конкурентів;
- зрозуміти свої переваги над конкурентами і надалі їх ефективно використовувати;

---

<sup>1</sup> Miller R. C. Articulating Differentiation: 5 Ways to Trap the Competition. URL: <https://www.forcemanagement.com/seller-blog/articulating-differentiation-5-ways-to-trap-the-competition>.

дійти висновку щодо доцільності співпраці або кооперування з конкурентами;

прийняти рішення щодо злиття, поглинання, купівлі підприємства-конкурента.

Однак є ще одне важливе питання: хто саме проводить порівняльний аналіз конкурентів – аналітики підприємства чи зовнішні бізнес-консультанти? Річ у тому, що будь-яка фірма, яка надає консалтингові послуги, фактично займається промисловим шпигунством. На думку Д. Макдональда, автора відомої за кордоном книги «Фірма»<sup>1</sup>, сама концепція порівняння показників компаній-конкурентів – усього лише витончений спосіб інформувати одного клієнта про досягнення інших. Передбачається, що найважливіші секрети клієнтів не будуть розкриті, але це не точно. Д. Макдональд стверджує, що фірми, які спеціалізуються на стратегії, створили низку безжальних і ефективних підходів до промислового шпигунства.

### 3.9. ЯК ПОБУДУВАТИ КОНКУРЕНТНУ КАРТУ РИНКУ ТА ВИЗНАЧИТИ КОНКУРЕНТНУ ПОЗИЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА?

Для характеристики конкурентної позиції підприємства Г. Л. Азов і А. П. Челенков<sup>2</sup> запропонували матрицю формування *конкурентної карти ринку* за конкретним типом продукції (рис. 3.7).

У матриці передбачено:

1) чотири класифікаційні групи підприємств відповідно до їхньої *ринкової частки*: лідери ринку; підприємства з сильною конкурентною позицією; підприємства із слабкою конкурентною позицією та аутсайдери ринку;

2) чотири становища підприємства відповідно до *темпу природи ринкової частки*. Останній розраховують за формулою:

---

<sup>1</sup> McDonald Duff. The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business. Simon & Schuster, 2013.

<sup>2</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. С. 154–159.

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_{it}}{D_{it0}} \times 100\%, \quad (3.6)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -го підприємства, %;  
 $D_{it}, D_{it0}$  – ринкова частка  $i$ -го підприємства в період  $t$  ( $t_0$ ), %;  
 $m$  – кількість років у періоді, що аналізується.

Ринкова частка,  $D_i$ Темп приросту ринкової частки, $T_i$		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
		Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується	I	1 <i>Найкращий конкурентний статус</i>	5	9	13
Підприємства з конкурентною позицією, що покращується	II	2	6	10	14
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	15
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16 <i>Аутсайдер ринку</i>

Рис. 3.7. Матриця формування конкурентної карти ринку

Найліпше конкурентне становище мають підприємства з найбільшою часткою ринку (лідери ринку) та конкурентною позицією, що швидко поліпшується. Найгірший стан у підприємств із незначною часткою ринку та конкурентною позицією, що швидко погіршується.

### 3.10. ЯК ВИЯВИТИ ТА ПРОАНАЛІЗУВАТИ СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ПІДПРИЄМСТВ?

*Аналіз стратегічних груп* – це підрозділ галузевого аналізу, який вивчає різні групи підприємств-конкурентів, об'єднані на підставі аналогічних конкурентних підходів і стратегічних позицій. Суперництво підприємств є найжорстокішим саме в стратегічних групах: ніхто не хоче втрачати свою частку ринку та позиції у галузі. Дії одного підприємства впливають на інших учасників групи і водночас зазнають на собі зворотного впливу конкурентів.

Концепція стратегічних груп уперше була сформульована Майклом Хантом (Michael Hunt) у 1972 р. Зараз аналіз стратегічних груп здійснюється так<sup>1</sup>.

1. На основі аналізу п'яти сил конкуренції у галузі визначається загальна конкурентна структура галузі.

2. Виявляються основні конкуренти підприємства в галузі. При цьому найбільш ефективними змінними для аналізу вважаються: спеціалізація підприємства, якість його продукції, ступінь технологічного лідерства, фінансовий стан, цінова політика та інші.

3. Складається карта стратегічних груп, що відображає різні конкурентні позиції підприємств, що конкурують між собою.

4. Виявляються бар'єри мобільності між групами – фактори, які, з одного боку, оберігають підприємства в одній стратегічній групі від конкуренції з підприємства іншої стратегічної групи, а з іншого, ускладнюють можливість зміни підприємствами стратегій переходу в іншу стратегічну групу. В результаті бар'єри мобільності встановлюють і кордони, і структуру стратегічної групи. Зазвичай бар'єри мобільності включають у себе: особливі структури витрат, ефекти масштабу або економії, обумовлену зростанням продуктивності, диференціацію атрибутів продукту або послуги, вартість переходу на новий продукт, доступ до поширення, вертикальну або горизонтальну диверсифікацію, власні технології і сприятливі соціополітичні чинники. При цьому бар'єри мобільності змінюються з плином часу.

5. Перевіряється вплив ринкової влади покупців і постачальників на стратегічні групи, і навпаки. Причому самі стратегічні групи мо-

---

<sup>1</sup> Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва : БИНОМ. Лаборатория Знаний, 2005. С. 103–110.

жуть впливати на постачальників і покупців двома способами: а) використовуючи однакових постачальників і покупців; єдиною відмінністю будуть тільки різні стратегії груп, у результаті чого деякі з них будуть більш сприйнятливі до ринкової влади постачальників і покупців, ніж інші; б) використовуючи різних постачальників і покупців і вибудовуючи по відношенню до них різні ринкові стратегії.

6. Перевіряється загроза впливу субститутів на стратегічні групи.

7. Перевіряється інтенсивність внутрішнього суперництва між підприємствами в одній і тій же групі: встановлюються кількість підприємств у стратегічній групі і розподіл часток ринку між ними, стратегічна відстань між групами (тобто значення стратегічних відмінностей між підприємствами в стратегічній групі) і ринкова взаємозалежність груп.

8. Аналізуються п'ять сил самих стратегічних груп.

9. Вибирається членство в оптимальній стратегічній групі.

10. Аналізуються стратегічні можливості й загрози галузевого розвитку.

11. Організовується постійний моніторинг дотримання (порушення) групової єдності. Фахівці відзначають три типи позитивних ефектів від підприємств, що працюють у надійному співтоваристві: ефекти координації та кооперації господарської діяльності; ефекти ефективності; ефекти репутації підприємств серед покупців.

Одними з найважливіших переваг аналізу стратегічних груп є його комплексність, багаторівневість, зв'язок із дослідженнями процесів галузевого розвитку.

### **3.11. ЯК НЕ ПОТРАПИТИ В КОНКУРЕНТНУ ПАСТКУ?**

Підприємець може потрапити в так звану «*пастку конкуренції*» з різних причин.

По-перше, орієнтуючи чи навіть спрямовуючи діяльність підприємства винятково на конкурентів. У цьому випадку підприємство стає не так активним, як реактивним, потрапляє у залежність від дій конкурентів. Підприємці бояться запроваджувати щось нове, не озирнувшись на конкурентів. Утрачається фокус на власній діяльності.

По-друге, демонізуючи конкурентів і конкуренцію. Коли на конкурентів дивляться в негативному світлі, бізнес втрачає можливість побачити їх як потенційних співробітників, зрозуміти, що вони роблять правильно, що робить їх конкурентоспроможними. Потрібно ретельно вивчати сильні сторони конкурентів та слабкості власного бізнесу, знайти можливості співробітництва і кооперації<sup>1</sup>.

По-третє, переконуючи себе та своїх працівників у тому, що підприємство й бізнес настільки унікальні, що у них немає конкурентів. Ігнорування й відсутність бажання оцінювати організацію на тлі конкуренції може призвести до інерції та втрати інноваційності.

Як уникнути конкурентної пастки? Досвідчені підприємці рекомендують:

- слідкувати за конкуренцією, але не дозволяти конкурентам керувати вашою поведінкою;

- або всіяко прагнути успіху (якщо є чітка візія компанії та бізнесу), або тікати від конкурентів (лідерство на основі страху). Але постійна втеча від конкурентів небезпечна, адже може сформувати нездорові звички ведення бізнесу: думати про конкурентів, а не про клієнтів; не мати візії та стратегії розвитку підприємства; мислити короткостроково. Клієнти це обов'язково помітять;

- контролювати власні дії: замість того, щоб задовольняти вимоги конкуренції, думати про тих, хто поведе підприємство до успіху, – клієнтів і співробітників. Найбільша конкурентна перевага підприємства впливає не з гри в «дожени мене», а з віри в бачення та розширення можливостей підприємства, аби задовольнити потреби клієнтів<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Mott G. Competition: A Risk Aware Definition. URL: <https://nonprofitrisk.org/resources/articles/competition-risk-aware-definition/>.

<sup>2</sup> Keneipp W. How to Avoid the Competition Trap. URL: <https://insights.q4intel.com/employers/how-to-avoid-the-competition-trap>.

## Глава 4

# КОНКУРЕНТНЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ

### 4.1. ЩО ТАКЕ АНТИМОНОПОЛЬНА (КОНКУРЕНТНА) ПОЛІТИКА ТА «COMPETITION ADVOCACY»?

Уряди більшості країн реалізують спеціальні програми підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції. Так формується правове середовище конкуренції в країні.

Реалізуючи *конкурентну політику*, держава має на меті створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення.

*Антимонопольна політика* більшою мірою спрямована на контроль за діяльністю монополій, попередження виникнення нових монопольних утворень, усунення умов їх появи і збереження.

Ці два види політики тісно пов'язані один з одним, тому найчастіше говорять про *антимонопольну (конкурентну) політику*.

У світовій практиці сформувалися дві системи антимонопольного регулювання:

*американська* (США, Канада, Аргентина, Японія), що реалізує політику, спрямовану проти монополії як структурної одиниці (структурний напрям антимонопольної політики);

*європейська* (країни-члени ЄЕС, Австралія), що забезпечує контроль за структурною концентрацією підприємств, яка може призвести до формування монополій, регулює діяльність структур монопольного типу і протидіє негативним проявам ринкової влади монополії (регулятивний напрям антимонопольної політики).

Значу, що в теорії та практиці конкуренції використовується поняття «*competition advocacy*», яке перекладається по-різному: «захист (адвокація, адвокатування) конкуренції», «непримусове сприяння конкуренції», «пропаганда конкуренції», «формування проконкурентної свідомості».

Інститут адвокатування економічної конкуренції почав формуватися в економічно розвинених країнах у 70-х роках ХХ ст. і на сьогоднішній день запроваджений у більш ніж 120 країнах світу. На установ-

чій конференції Міжнародної мережі з питань конкуренції (International Competition Network – ICN) було дано таке визначення цього поняття: «діяльність органу влади з питань конкуренції (конкурентного органу), спрямована на сприяння розвитку конкурентного середовища для економічної діяльності шляхом застосування *непримусових* механізмів, переважно завдяки співробітництву цього органу влади з іншими урядовими установами та шляхом підвищення інформованості громадськості про переваги конкуренції»<sup>1</sup>. ICN бачить свою місію у пропагуванні прийняття вищих стандартів і процедур у політиці конкуренції у всьому світі. У 2021 р. ICN разом із Світовим банком провела Конкурс адвокатури конкуренції. Він мав на меті висвітлити ключову роль конкурентних агентств, регуляторів галузі та інших урядових органів чи неурядових організацій, що сприяють розвитку конкурентних відносин і конкурентного середовища, та відчутні результати пропаганди конкуренції у постковідний час<sup>2</sup>.

Формування проконкурентної свідомості, культури конкуренції в усіх розвинених країнах є складовим елементом національної політики конкуренції. В Україні адвокатування конкуренції перебуває на стадії формування. Відповідно до законодавства України, відповідальними за належний стан економічної конкуренції є Антимонопольний комітет України (АМКУ) та Державна регуляторна служба.

Основними напрямками роботи цих органів у сфері адвокатування конкуренції на внутрішньому ринку України є:

1. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, через систематичні заходи, зустрічі та конференції, пов'язані з обговоренням стану економічного середовища в конкретних галузях ринку. До цього напряму включають також роз'яснювальну роботу з населенням, популяризацію законодавчих нововведень, опитування населення щодо актуальних проблем, пов'язаних зі здоровою конкуренцією на ринку тощо.

2. Оцінка впливу на конкуренцію прийнятих регуляторних актів, що являє собою перевірку рішень та проектів державних органів

---

<sup>1</sup> Конкурентна свідомість: за матеріалами I Установчої конференції Міжнародної мережі з питань конкуренції. *Конкуренція*. 2003. №1. С. 56–57.

<sup>2</sup> Competition Advocacy Contest 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/events/2021/04/07/competition-advocacy-contest-2021>.



і нормативних актів місцевого самоврядування, які безпосередньо впливатимуть на стан конкуренції між суб'єктами господарювання. Така перевірка здійснюється на підставі затверджених Державною Регуляторною службою України рекомендацій<sup>1</sup>.

Утім, без знання та дотримання конкурентного законодавства бізнесу не обійтися. Розглянемо більш детально антимонопольне законодавство України.

## 4.2. ЯК ВИЗНАЧИТИ МЕЖІ РИНКУ?

Українське законодавство визначає товарні, територіальні (географічні) та часові межі ринку<sup>2</sup>.

**Товарні межі ринку** визначаються шляхом формування групи *взаємозамінних товарів* (товарних груп), у межах якої споживач за звичайних умов може легко перейти від споживання одного товару до споживання іншого.

Формування групи взаємозамінних товарів (товарних груп) здійснюється із переліку товарів, які мають для продавців (постачальників, виробників), покупців (споживачів, користувачів) ознаки одного (подібного, аналогічного) товару (товарної групи), за показниками взаємозамінності, якими зокрема є:

подібність призначення, споживчих властивостей, умов використання тощо;

подібність фізичних, технічних, експлуатаційних властивостей і характеристик, якісних показників тощо;

наявність спільної групи споживачів товару (товарної групи);

відсутність суттєвої різниці в цінах;

взаємозамінність товарів (товарної групи) з точки зору їх виробництва, тобто здатності виробників запропонувати нові товари на заміну існуючих.

---

<sup>1</sup> Нікітенко Р. Адвокатування економічної конкуренції в Україні. URL: [https://zib.com.ua/ua/142621-advokatuvannya\\_ekonomichnoi\\_konkurencii\\_v\\_ukraini.html](https://zib.com.ua/ua/142621-advokatuvannya_ekonomichnoi_konkurencii_v_ukraini.html).

<sup>2</sup> Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету країни від 5 березня 2002 р. № 49-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02/>

У процесі визначення товарних меж ринку попередньо визначена група взаємозамінних товарів (товарних груп) може бути поділена на декілька підгруп або приєднана до іншої групи.

При проведенні дослідження необхідно враховувати, що взаємозамінні товари належать до групи однорідних товарів (товарних груп), які розглядаються споживачем як один і той же товар (товарна група), і які можуть бути стандартизовані або диференційовані.

*Стандартизованими товарами* (товарними групами) можуть розглядатися товари, які мають єдину систему показників, параметрів, що характеризують товар, і у виробництві яких використовуються єдині чи однакові технічні стандарти, технічні умови, стандарти застосування тощо.

*Диференційовані товари* (товарні групи) характеризуються певними відмінностями споживчих властивостей, зовнішнього вигляду, якісних показників, термінів споживання, обсягів додаткових послуг (сервісного обслуговування), що дає можливість споживачам певним чином вирізняти переваги конкретного товару (товарної групи), який виробляється (реалізується) певним суб'єктом господарювання (продавцем), від інших аналогічних товарів (товарних груп) при задоволенні певного попиту.

*Територіальні (географічні) межі ринку* певного товару (товарної групи) визначаються шляхом установлення мінімальної території, за межами якої з точки зору споживача придбання товарів (товарної групи), що належать до групи взаємозамінних товарів товарної групи), є неможливим або недоцільним. При цьому, зокрема, можуть враховуватися:

- фізичні і технічні характеристики товару (товарної групи);
- технологічні зв'язки між виробниками і споживачами;
- можливості щодо технічного, гарантійного, абонентського обслуговування;

- співвідношення цін, зокрема рівень співвідношення цін на певні товари (товарні групи) в межах цього ринку, прийнятний для виробників чи споживачів;

- можливості щодо переміщення попиту на товар (товарну групу) між територіями, які за припущенням входять до одного географічного ринку, зокрема можливість збереження рівня якості і споживчих властивостей товару (товарної групи) при транспортуванні;

рівень транспортних витрат, включаючи особливості транспортування товару (товарної групи);

наявність торгових, складських приміщень, зручностей виконання вантажно-розвантажувальних робіт, можливостей виконання передпродажної підготовки;

наявність знаків для товарів і послуг;

наявність на відповідній території та рівень бар'єрів на вивезення чи ввезення товару (товарної групи), а саме: адміністративних бар'єрів; економічних і організаційних обмежень; впливу вертикальної (горизонтальної) інтеграції; бар'єрів, що пов'язані ефектом масштабу виробництва; бар'єрів, що базуються на абсолютній перевазі рівня витрат; бар'єрів, пов'язаних із розмірами капітальних витрат або обсягів інвестицій, що необхідні для вступу на певний товарний ринок; обмежень щодо попиту; екологічних обмежень; бар'єрів, що перешкоджають виходу з ринку, тощо;

місце розташування специфічних груп споживачів;

рівень цін на певні товари (товарні групи) на відповідних суміжних територіях, можливість переміщення пропозиції товару (товарної групи) між цими територіями.

При остаточному визначенні територіальних (географічних) меж ринку визначальною є менша здатність до переміщення або попиту, або пропозиції.

Коректність визначення територіальних (географічних) меж товарного ринку може бути перевірена дослідженням відкритості ринку щодо міжрегіональної та/або міжнародної торгівлі.

**Ступінь відкритості ринку** (надалі – СВР) щодо міжнародної, міжрегіональної торгівлі оцінюється за показником, який розраховується як відсоткове співвідношення суми загального обсягу ввезення (імпорту) товару на певний ринок із територій інших регіонів держави (інших країн) до загального обсягу ринку за формулою:

$$\text{СВР} = \frac{Q_V}{Q_{PT}} * 100\%, \quad (4.1)$$

де  $Q_V$  – обсяг товару, ввезеного на відповідний ринок з-за меж цього ринку (для загальнодержавного – обсяг імпорту в Україну);

$Q_{PT}$  – загальний обсяг реалізації (придбання) товару (товарної групи) на ринку в певних територіальних (географічних) межах.

Для регіональних ринків при:

$СВР < 30\%$  – певна територія коректно визначена як територіальні (географічні) межі ринку;

$СВР > 30\%$  – територіальні (географічні) межі ринку вимагають додаткового їх дослідження щодо можливості існування ринку товару з такими територіальними (географічними) межами, а також можливого розширення цих меж.

Для загальнодержавних ринків при:

$СВР < 40\%$  – територія держави є територіальними (географічними) межами ринку;

$СВР > 40\%$  – є ознакою відкритості загальнодержавного ринку і може потребувати додаткового дослідження щодо впливу закордонних продавців, постачальників, виробників на становище, яке займають суб'єкт (суб'єкти) господарювання на цьому ринку.

**Часові межі ринку** визначаються як проміжок часу (як правило – рік), протягом якого відповідна сукупність товарно-грошових відносин між продавцями (постачальниками, виробниками) і споживачами утворює ринок товару із сталою структурою.

У випадках, коли період повного обороту авансованого капіталу у виробництві відповідного товару є більшим, ніж один рік, як часові межі ринку як правило визначається проміжок часу, який дорівнює від одного до трьох зазначених періодів обороту капіталу.

Проміжок часу менший, ніж один рік, може визнаватися часовими межами ринку, за умов, що:

період повного обороту авансованого капіталу у виробництві відповідного товару є значно меншим, ніж один рік;

протягом цього часу, у відповідь на значиме підвищення цін на ринку, продавці (постачальники, виробники) мають можливість ужити відповідних заходів і стабілізувати пропозицію, а значна кількість споживачів, що скоротили споживання внаслідок цього підвищення, можуть без значних труднощів відновити обсяги споживання;

монопольне (домінуюче) становище суб'єкта (суб'єктів) господарювання обумовлене наданням йому особливих прав, повноважень, пільг з боку органів влади, органів місцевого самоврядування чи

органів адміністративно-господарського управління та контролю або інших суб'єктів господарювання, які займають монопольне (домінуюче) становище.

Як значиме використовується підвищення цін, що дорівнює або перевищує 5 відсотків.

### 4.3. ЯК В УКРАЇНІ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ МОНОПОЛЬНЕ (ДОМІНУЮЧЕ) СТАНОВИЩЕ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ?

В Україні використовується «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (затверджена розпорядженням АМК України 05.03. 2002 р. №49-р)<sup>1</sup>.

Для цього розраховується сукупна частка на ринку п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання за формулою:

$$SP = \sum_{j=1}^m P_j (\%), \quad (4.2)$$

де  $m = 2, 3, 4, 5$  – кількість суб'єктів господарювання;  $P_j$  – частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання;  $SP$  – сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, які мають найбільші частки на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 12) суб'єкт господарювання займає **монопольне (домінуюче) становище на ринку товару**, якщо:

на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

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

<sup>1</sup> Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету країни від 5 березня 2002 р. №49-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02>

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

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

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

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

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

#### **4.4. ЩО ВИЗНАЄТЬСЯ ЗЛОВЖИВАННЯМ МОНОПОЛЬНИМ (ДОМІНУЮЧИМ) СТАНОВИЩЕМ НА РИНКУ?**

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 13) *зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку* є дії чи бездіяльність суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку.

Зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку, зокрема, визнається:

1) встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;

2) застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

3) обумовлення укладення угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;

4) обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

5) часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;

6) суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

7) створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

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

#### **4.5. ЯКІ ОЗНАКИ МАЄ РИНКОВА ВЛАДА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ?**

Суб'єкт (суб'єкти) господарювання не зазнає(ють) значної конкуренції, якщо завдяки своїй *ринковій владі* має (мають) здатність не допускати, усувати чи обмежувати конкуренцію, зокрема обмежувати конкурентоспроможність інших суб'єктів господарювання, чи ущемлявати інтереси інших суб'єктів господарювання чи споживачів.

Ознаками ринкової влади є<sup>1</sup>:

здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання, який (які) не є єдиним (єдиними) виробником(ами) (постачальником(ами)) відповід-

---

<sup>1</sup> Методика визначення монополічного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету країни від 5 березня 2002 р. № 49-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02>

ного товару (товарної групи), диктувати свої умови при продажу товару (товарної групи), укладенні договору про поставки, нав'язувати споживачу не вигідні умови;

здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання шляхом монополізації ринку постачання виробничих ресурсів обмежувати конкуренцію, витіснити з ринку інших підприємців, які виробляють відповідні товари (товарні групи) із застосуванням цих виробничих ресурсів, або створювати бар'єри вступу на ринок;

здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання скорочувати або обмежувати випуск товарів (товарних груп) і постачання їх на ринок збуту з метою отримання односторонньої користі при купівлі або продажу товарів (товарних груп), при укладанні договорів і угод про постачання товарів (товарних груп), а інші суб'єкти господарювання, які є його конкурентами, не здатні компенсувати утворений дефіцит товарів (товарних груп);

здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання підвищувати ціни на товари (товарні групи) і підтримувати їх на рівні, що перевищує рівень, обумовлений конкуренцією на ринку.

Уважається, що суб'єкт (суб'єкти) господарювання не зазнає (зазнають) значної конкуренції, зокрема, коли:

у нього (у них) на ринку немає жодного конкурента;

частки на ринку, які належать конкурентам, порівняно невеликого розміру;

можливості доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів (товарних груп) суттєво обмежені;

бар'єри доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявні пільги чи інші обставини суттєво обмежують вступ на ринок нових суб'єктів господарювання.

Як додаткові ознаки наявності ринкової влади також розглядаються: високий рівень концентрації ринку;

високі бар'єри вступу на ринок потенційних конкурентів;

тривалий період закритості ринку для вступу нових суб'єктів господарювання;

суттєва кількісна перевага частки суб'єкта (суб'єктів) господарювання над частками інших конкурентів за умови стабільності структури ринку протягом тривалого періоду;



значні частки суб'єкта (суб'єктів) господарювання на вертикально суміжних ринках (ресурсів, транспортних послуг, торговельних послуг, рекламних послуг тощо) та територіально суміжних ринках; наявність у об'єкта аналізу особливих прав, повноважень, пільг, зокрема наданих органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю чи інших суб'єктів господарювання, які займають монопольне (домінуюче) становище.

#### **4.6. ЩО ТАКЕ АНТИКОНКУРЕНТНІ УЗГОДЖЕНІ ДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ?**

Закон України «Про захист економічної конкуренції»<sup>1</sup> дає таке визначення узгодженим діям:

*узгодженими діями* є укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання. Узгодженими діями є також створення суб'єкта господарювання, об'єднання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, об'єднання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання, або вступ до такого об'єднання. Особи, які чинять або мають намір чинити узгоджені дії, є учасниками узгоджених дій (ст. 5).

*Антиконкурентними узгодженими діями* є узгоджені дії, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції. Антиконкурентними узгодженими діями, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються:

встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів; обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;

розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;

---

<sup>1</sup> Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;  
усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку)  
інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;

застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими  
суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції;

укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;

суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Антиконкурентними узгодженими діями вважається також вчинення суб'єктами господарювання схожих дій (бездіяльності) на ринку товару, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції у разі, якщо аналіз ситуації на ринку товару спростовує наявність об'єктивних причин для вчинення таких дій (бездіяльності).

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

Узгоджені дії, передбачені ст. 6 Закону, можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють:

вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару;  
техніко-технологічному, економічному розвитку;  
розвитку малих або середніх підприємств;  
оптимізації експорту чи імпорту товарів;  
розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари;  
раціоналізації виробництва.

Однак узгоджені дії, передбачені в частині першій цієї статті, не можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету України, якщо конкуренція суттєво обмежується на всьому ринку чи в значній його частині.

Кабінет Міністрів України може дозволити узгоджені дії, на які Антимонопольним комітетом України не було надано дозволу відпо-

відно до частини другої цієї статті, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

Дозвіл згідно з частиною третьою цієї статті не може бути наданий, якщо:

учасники узгоджених дій застосовують обмеження, які не є необхідними для реалізації узгоджених дій;

обмеження конкуренції становить загрозу системі ринкової економіки.

#### **4.7. ЧОМУ ОСОБЛИВУ НЕБЕЗПЕКУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН СТАНОВЛЯТЬ АНТИКОНКУРЕНТНІ ДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ?**

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 15) *антиконкурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю* є прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до *недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції*.

Антиконкурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, зокрема, визнаються:

заборона або перешкоджання створенню нових підприємств чи здійснення підприємництва в інших організаційних формах у будь-якій сфері діяльності, а також установлення обмежень на здійснення окремих видів діяльності, на виробництво, придбання чи реалізацію певних видів товарів;

пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до вступу в асоціації, концерни, міжгалузеві, регіональні чи інші форми об'єднань або здійснення узгоджених дій концентрації суб'єктів господарювання в інших формах;

пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до пріоритетного укладення договорів, першочергової поставки товарів певному колу споживачів чи першочергового їх придбання у певних продавців;

будь-яка дія, спрямована на централізований розподіл товарів, а також розподіл ринків між суб'єктами господарювання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи закупівель або за колом споживачів чи продавців;

встановлення заборони на реалізацію певних товарів з одного регіону країни в іншому або надання дозволу на реалізацію товарів з одного регіону в іншому в певному обсязі чи за виконання певних умов;

надання окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання пільг чи інших переваг, які ставлять їх у привілейоване становище стосовно конкурентів, що призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції;

дія, внаслідок якої окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання створюються несприятливі чи дискримінаційні умови діяльності порівняно з конкурентами;

дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони та обмеження самостійності підприємств, у тому числі щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм діяльності та розвитку, розпорядження прибутком.

Вчинення антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

Органам влади та органам місцевого самоврядування забороняється делегування окремих владних повноважень об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції (ст. 16).

Забороняються дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), що полягають у схиленні суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю до порушень законодавства про захист економічної конкуренції, створенні умов для вчинення таких порушень чи їх легітимації (ст. 17).

#### 4.8. ЩО ТАКЕ КОНЦЕНТРАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ?

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 22) з метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживання монополієм (домінуючим) становищем, обмеження конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за *концентрацією суб'єктів господарювання* (далі – концентрація).

Концентрацією визнається:

1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;

2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді єдиного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами у вигляді єдиного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну чи

кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, при якій більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

3) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який протягом тривалого періоду буде самостійно здійснювати господарську діяльність, але при цьому таке створення не призводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

4) безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25 або 50 відсотків голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Учасниками концентрації визнаються (ст. 23):

суб'єкти господарювання, стосовно яких здійснюється або має здійснитися злиття, приєднання;

суб'єкти господарювання, які набувають або мають намір набути контроль над суб'єктом господарювання, та суб'єкти господарювання, щодо яких набувається або має бути контроль;

суб'єкти господарювання, активи (майно), частки (акції, паї) яких набуваються у власність, одержуються в управління (користування), оренду, лізинг, концесію або мають бути, та їх покупці (одержувачі), набувачі;

суб'єкти господарювання, що є або мають намір стати засновниками (учасниками) новостворюваного суб'єкта господарювання. У разі коли одним із засновників є орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, орган адміністративно-господарського управління та контролю, учасником концентрації вважається також суб'єкт господарювання, активи (майно), частки (акції, паї) якого вносяться до статутного капіталу новостворюваного суб'єкта господарювання;

фізичні та юридичні особи, пов'язані з учасниками концентрації, зазначеними в абзацах другому – п'ятому цієї статті, відносинами контролю, що дає підстави визнати відповідну групу осіб згідно із ст. 1 цього Закону єдиним суб'єктом господарювання.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» також визначає випадки, в яких необхідне отримання дозволу Антимонопольного комітету України чи адміністративної колегії Антимонопольного комітету України на концентрацію суб'єктів господарювання (ст. 24), та підстави надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання (ст. 25).

#### 4.9. ЩО ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ РОЗУМІЄ ПІД НЕДОБРОСОВІСНОЮ КОНКУРЕНЦІЄЮ?

Відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції»<sup>1</sup> *недобросовісною конкуренцією* є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності (ст. 1).

Недобросовісною конкуренцією є, зокрема, такі дії:

**1) неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання** (ст. 4–7):

– неправомірне використання позначень – імені, комерційного (фірмового) найменування, торговельної марки (знаку для товарів і послуг), рекламних матеріалів, оформлення упаковки товарів і періодичних видань, інших позначень без дозволу (згоди) суб'єкта господарювання, який раніше почав використовувати їх або схожі на них позначення у господарській діяльності, що призвело чи може призвести до змішування з діяльністю цього суб'єкта господарювання.

Використання у фірмовому найменуванні власного імені фізичної особи не визнається неправомірним, якщо до власного імені додається який-небудь відмітний елемент, що виключає змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання.

– неправомірне використання товару іншого виробника, тобто введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи;

---

<sup>1</sup> Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

– копіювання зовнішнього вигляду виробу, а саме відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого суб'єкта господарювання і введення його у господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання;

– порівняльна реклама, що містить порівняння з іншими особами, товарами (діяльністю) іншої особи, прямо чи опосередковано ідентифікує конкурента або товари чи послуги, що пропонуються конкурентом;

**2) створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (ст. 8–15):**

– дискредитація суб'єкта господарювання, тобто поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю суб'єкта господарювання, у тому числі щодо його товарів, які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації суб'єкта господарювання;

– схилення до бойкоту суб'єкта господарювання, тобто спонукання його конкурентом іншої особи, безпосередньо або через іншу особу, до відмови від установаження договірних зав'язків із цим суб'єктом господарювання, до невиконання (розірвання) або виконання неналежним чином договірних зобов'язань перед цим суб'єктом господарювання;

– схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника), тобто спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через іншу особу, до застосування постачальником до покупця (замовника) невігідних умов у господарській діяльності порівняно з цим чи іншими конкурентами покупця (замовника);

– підкуп працівника, посадової особи постачальника – це надання або пропонування йому конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через іншу особу, матеріальних чи інших вигод за неналежне виконання або невиконання працівником, посадовою особою постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного або пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем (замовником) договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, іншого договору або за неукладення договору;



– підкуп працівника, посадової особи покупця (замовника) – це надання або пропонування йому конкурентом постачальника, безпосередньо або через іншу особу, матеріальних чи інших вигод за неналежне виконання або невиконання працівником, посадовою особою покупця (замовника) службових обов’язків, що впливають з укладеного або пов’язані з укладенням між постачальником і покупцем (замовником) договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, іншого договору або за неукладення договору;

– досягнення неправомірних переваг у конкуренції, тобто отримання таких відносно іншого суб’єкта господарювання шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджено рішенням органу державної влади, органу місцевого самоврядування, наділеного відповідною компетенцією;

– поширення інформації, що вводить в оману – повідомлення суб’єктом господарювання, безпосередньо або через іншу особу, одній, кільком особам або невизначеному колу осіб, у тому числі в рекламі, неповних, неточних, неправдивих відомостей, зокрема внаслідок обраного способу їх викладення, замовчування окремих фактів чи нечіткості формулювань, що вплинули або можуть вплинути на наміри цих осіб щодо придбання (замовлення) чи реалізації (продажу, поставки, виконання, надання) товарів, робіт, послуг цього суб’єкта господарювання.

Інформацією, що вводить в оману, є, зокрема, відомості, які:

містять неповні, неточні або неправдиві дані про походження товару, виробника, продавця, спосіб виготовлення, джерела та спосіб придбання, реалізації, кількість, споживчі властивості, якість, комплектність, придатність до застосування, стандарти, характеристики, особливості реалізації товарів, робіт, послуг, ціну і знижки на них, а також про істотні умови договору;

містять неповні, неточні або неправдиві дані про фінансовий стан чи господарську діяльність суб’єкта господарювання;

приписують повноваження та права, яких не мають, або відносять, в яких не перебувають;

містять посилення на обсяги виробництва, придбання, продажу чи поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, яких фактично не було на день поширення інформації;

**3) неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (ст. 16–19):**

– неправомірне збирання комерційної таємниці – добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання;

– розголошення комерційної таємниці – ознайомлення іншої особи без дозволу особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, особою, якій ці відомості були довірені або стали відомі у зв'язку з виконанням відповідних обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання;

– схилення до розголошення комерційної таємниці – спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням відповідних обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання;

– неправомірне використання комерційної таємниці – впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення господарської діяльності без дозволу уповноваженої на те особи відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю.

## СТРАТЕГІЧНЕ КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### Глава 5 МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 5.1. ЩО ТАКЕ КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ?

Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища вітчизняних підприємств, пов'язані з посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, потребують від менеджерів нових підходів до досягнення поставлених цілей, *конкурентного управління підприємством*<sup>1</sup>.

*У широкому розумінні йдеться про управління підприємством* (по суті, про перебудову системи планування, організування, стимулювання персоналу, контролю та координації діяльності підприємства) в умовах конкуренції, що зростає.

У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти *управління конкуренцією*, або менеджмент конкурентоспроможності підприємства, який спирається на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій у галузі й на ринку, розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Формулюючи завдання таким чином, ми виходимо з того, що, по-перше, види, методи й інтенсивність конкуренції в галузі можна передбачити і, певною мірою, посилювати або пом'якшувати; по-друге, до конкурентної боротьби можна й потрібно готуватися, розробляючи спеціальні стратегії, тактики і програми конкурентних дій; по-третє, управління підприємством в умовах конкуренції по-

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

требує різнобічної інформації, спеціальних знань і управлінського досвіду.

Доцільно виокремлювати кілька методологічних підходів до конкурентного управління.

**Системний підхід** дає можливість зрозуміти необхідність і сутність конкурентного управління. Річ у тому, що всі підприємства є системами: соціотехнічними; відкритими (взаємодіють і залежать від змін зовнішнього середовища); складними (мають у своїй будові внутрішні підсистеми – підрозділи, відділи тощо); такими, що розвиваються під впливом активаторів і дезактиваторів. До активаторів слід відносити ті фактори, сили й суб'єкти позитивної дії, які надають підприємству конкурентні переваги і які слід підтримувати й посилювати. Дезактиватори впливають на підприємство негативно, створюють ризики й загрози і мають бути усунені.

Системний підхід до конкурентного управління підприємством передбачає:

- планування конкурентоспроможних параметрів продукції (послуг) підприємства («виходів» системи), за допомогою яких можна збільшити ринкову частку підприємства та значно покращити економічні й соціальні показники його діяльності;
- вибір таких ресурсів («входів» до системи), які б дозволяли одержувати конкурентоспроможні «виходи»;
- постійне підвищення організаційно-технічного рівня виробництва («переробної підсистеми»): техніки, технологій, організації виробництва, праці та управління;
- безперервне інформаційне забезпечення підприємства результатами професійно виконаних маркетингових досліджень та управлінських обстежень, кон'юнктурними прогнозами, які уможливають планування і контроль за діяльністю підприємства;
- налагодження ефективного зворотного зв'язку, комунікацій зі споживачами товарів і послуг, постачальниками ресурсів, суспільством.

**Маркетинговий підхід** актуалізує мету конкурентного управління – його орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення найкращої споживчої цінності. Менеджмент при цьому спирається на всебічний аналіз ринкового попиту і потреб споживачів,

вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу товарів (послуг), порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів підприємства та його конкурентів, створення конкурентних переваг підприємства. Основними завданнями менеджерів є забезпечення потрібної споживачам якості продукції (послуг), безперервне оновлення її асортименту, справедливе (в розумінні споживачів) ціноутворення.

**Динамічний підхід** ґрунтується на розумінні особливостей життєвих циклів товарів (послуг), підприємства та галузі і дає можливість виокремити основні етапи розвитку підприємства та специфіку організаційних змін на кожному етапі. Дослідження останніх років показують, що дедалі більше компаній у світі впроваджують технологію *change management* на всіх рівнях організації. В організаційній структурі з'являються нові ролі управлінців змінами або створюються окремі центри експертизи. Change management – крос-дисциплінарна сфера, в якій застосовуються інструменти і техніки з різноманітних напрямів: організаційного розвитку, менеджменту, маркетингу, психології, культурології, бізнесу та ін. Мета change management полягає також і у формуванні причетності людей до змін, тому важливу роль відіграють навички фасилітації та медіації<sup>1</sup>.

**Процесний підхід** розглядає конкурентне управління як процес, тобто серію безперервних, взаємопов'язаних дій менеджерів. З одного боку, йдеться про реалізацію низки управлінських функцій, до яких належать:

- планування діяльності підприємства, обґрунтування стратегічних бізнес-одиниць підприємства з перевагами в конкуренції з подальшою розробленням для кожної такої одиниці стратегії розвитку;

- створення найбільш ефективної організаційної структури підприємства, забезпечення чіткої взаємодії між його підрозділами і виконавцями;

- формування безпосередньої зацікавленості персоналу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

- постійний контроль якісних і кількісних показників конкурентоспроможності підприємства, оцінку ефективності прийнятих до реалізації заходів.

---

<sup>1</sup> Франків О. Управління змінами: хто такі change-менеджери. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri>.

лізації стратегій і програм, оптимізацію підходів до конкурентного управління.

З іншого боку, процесний підхід до конкурентного управління означає послідовність кроків:

- 1) моніторинг конкурентного середовища з оцінкою загальної конкурентної ситуації в галузі й на ринку;
- 2) діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- 3) конкурентне позиціонування підприємства;
- 4) розроблення концепції та стратегії конкурентного управління підприємством;
- 5) реалізацію конкурентної стратегії.

**Комплексний підхід** до конкурентного управління поширює ідеї конкурентного управління на всі сфери менеджменту – управління маркетингом, інноваціями, виробництвом, персоналом, фінансами тощо. Завдання – зробити конкурентоспроможним увесь менеджмент підприємства.

**Директивний підхід** до конкурентного управління означає регламентацію конкурентних дій суб'єктів господарювання у нормативних документах, до яких належать стандарти, методики, внутрішньофірмові інструкції, накази, розпорядження та вказівки керівництва підприємства. Особливе місце серед нормативних документів посідають плани і програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, на здійснення яких повинні бути спрямовані дії всього персоналу.

Діяльність підприємства слід скеровувати на ринок у цілому, тобто на максимально ефективне застосування ключових компетенцій персоналу для задоволення попиту клієнтів методами, кращими ніж у конкурентів. Фактично йдеться про створення конкурентних переваг, розроблення та реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

## **5.2. КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – СИТУАЦІЙНЕ ЧИ СТРАТЕГІЧНЕ?**

Відповідь на поставлене питання доволі важлива. Прихильники **ситуаційного підходу** стверджують, що конкретні заходи та методи

управління значно варіюються та визначаються особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З їхньої точки зору, управління – це насамперед мистецтво менеджерів зрозуміти конкретну ситуацію, розкрити її характеристики та обрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям, що мають універсальний та узагальнюючий характер. Від менеджера вимагається вміти правильно розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на підприємство, передбачати можливі наслідки такого впливу.

Всі ситуації поділяються на звичайні, кризові й надзвичайні<sup>1</sup>.

*Звичайна виробнича ситуація* – стан справ в організації в будь-який момент часу, за якого виробничі та економічні показники підприємства та його підрозділів, а також клімат у колективі, цілком відповідають запланованим або мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства.

*Кризова ситуація* – проблемна ситуація, що характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують установлені межі.

*Надзвичайна ситуація* – проблемна ситуація, що належить до зони катастрофічного ризику, за якого втрати підприємства можуть перевищувати критичний рівень, а на максимумі досягати величини власного капіталу або навіть перевищувати його, вести до банкрутства.

Ситуаційне конкурентне управління передбачає: вивчення точної ринкової ситуації, її впливу на організацію та ймовірності зміни в кращу або гіршу сторону; облік можливих конкурентних ситуацій при розробленні стратегій і прийнятті управлінських рішень; недопущення появи кризових ситуацій або їх швидку локалізацію та усунення; розвиток «ситуаційного мислення» у менеджерів, наявність у них умінь: правильно розуміти й оцінювати конкурентну ситуацію; виділяти чинники (ситуаційні змінні), які впливають на організацію; прогнозувати можливі наслідки використовуваних методів управління; вибирати з них ті, що забезпечують ефективне досягнення цілей організації з урахуванням умов конкурентної боротьби.

---

<sup>1</sup> Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. С. 74.

Основними методами розв'язання ситуацій стають:

- 1) оперативне (реактивне) реагування на ситуацію – використовується, коли ситуація характеризується чіткими, відомими їй причинно-наслідковими зв'язками, без вибору варіантів впливу;
- 2) метод аналогів, заснований на використанні досвіду розв'язання подібних ситуацій, які вже виникали в організації чи поза нею;
- 3) інтуїтивний метод, який базується на власному відчутті менеджера того, що робиться правильний вибір.

Однак ситуаційний підхід не може замінити стратегічного планування і перспективного мислення. Масштаби завдань, які стоять перед бізнес-організацією у довгостроковому періоді, не слід обмежувати аналізом ситуацій і навіть конструктивним розв'язанням поточних проблем. Конкурентне управління підприємством потребує розроблення і реалізації спеціальних конкурентних стратегій. І майже всі дослідники звертають увагу на зв'язок стратегії і ведення конкурентної боротьби, бачать у можливостях перемоги конкурентів особливу, сутнісну сторону стратегії.

Слово «*стратегія*» (з грец. *strategos* – «мистецтво полководця/генерала») запозичене з військового лексикону. Наприкінці 1950-х рр. компанії більшості розвинених країн опинилися в умовах, наближених до воєнних: стрімко зростала інтенсивність конкуренції, задля виживання потрібно було долучати всі можливі способи і прийоми впливу на конкурентів, фактично воювати на ринках. Не випадково *стратегічний менеджмент* як наука і практика бере свій початок теж у 1950-ті роки.

Зараз термін «стратегія» уживається повсюдно, але єдиного визначення не має. Стратегія трактується як:

- напрям довгострокового розвитку організації;
- встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей;
- комплексний план розвитку організації;
- методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає компанія задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей;
- принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація.



Відомий американський учений, економіст, один із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ століття, консультант у галузі менеджменту Пітер Друкер (P. F. Drucker) писав: «Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі низки уявлень про те, у чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять. *Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності.* Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу. Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, це перша серйозна ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу»<sup>1</sup>.

Усе це потребує від менеджерів довгострокового мислення. М. А. Кусумано (M. A. Kusumano) і Д. Б. Йоффі (D. B. Joffi) підкреслюють, що стратегія стосується суто *майбутнього*. Це планування на перспективу. Усі великі стратеги починають із передбачення майбутнього, зазирають у *майбутнє*, потім прораховують кроки до нього і вчасно вносять потрібні зміни на шляху до бажаної цілі, прокладають *курс у майбутнє*. При цьому обов'язково визначають *межі діяльності* компанії: що робити і, головне, чого не робити<sup>2</sup>.

На практиці це означає, що конкурентне управління підприємством має бути підпорядкованим ***стратегічним орієнтирам розвитку підприємства*** – місії, візії, цілям і завданням; а також передбачати розроблення конкурентних стратегій і механізмів їх реалізації (політик, програм, планів тощо), водночас ураховувати численні теперішні обмеження бізнесу, фактор невизначеності та можливу непередбачуваність реалізації стратегії в майбутньому.

*Місія підприємства* – це ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу та його головну мету. Місія зазвичай декларує: 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) підпри-

---

<sup>1</sup> Друкер П. Ф. Новые реалии и стратегия организации (из книги «Задачи менеджмента в XXI веке»). Введение. Почему именно стратегия? URL: [http://polbu.ru/druker\\_newstrategy/ch00\\_i.html](http://polbu.ru/druker_newstrategy/ch00_i.html)

<sup>2</sup> Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. С. 38–42.

емства; 2) продукти або послуги, які виробляє підприємство, а також потенційні ринки і споживачів, для яких воно працює; 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети підприємства. Правильно сформульована місія робить підприємство як бізнес-організацію унікальним у своєму роді.

*Візія (бачення) підприємства* означає образне представлення сенсу діяльності, того, яким підприємство повинне стати і чого воно має досягти за тієї політичної, економічної (у тому числі конкурентної), соціальної ситуації, яка склалася в країні. Після досягнення підприємством бажаного стану візія (бачення) втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново. Успішні бізнесмени і консультанти наголошують на тому, що бачення майбутнього є важливою конкурентною перевагою бізнес-організації.

*Цілі* – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик підприємства, який є для нього бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність. Цілі підприємства поділяються на:

1) *довгострокові* – як правило, на 2–3 роки, і *короткострокові* – з горизонтом досягнення до 1 року. Довгострокові цілі є, по суті, *стратегічними* цілями. Короткострокові цілі деталізують довгострокові, підпорядковані їх досягненню і вважаються *тактичними* цілями;

2) *корпоративні* (цілі підприємства в цілому); *бізнес-цілі* (цілі підприємства у певній сфері діяльності, у тому числі пов'язані з веденням конкуренції); *функціональні* (цілі за певним напрямом діяльності – маркетингові, виробничі, кадрові, фінансові тощо) та *операційні* цілі (конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи та окремі працівники);

3) *зовнішні*, що стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з конкурентами, постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством; і *внутрішні*, які відображають інтереси власників підприємства (одержання прибутків, покращання іміджу компанії), менеджерів (захоплення частки ринку) і працівників (одержання високих заробітків).

При цьому важливо чітко сформулювати *цілі, що стосуються ключових і цільових конкурентів*: наприклад, як зміниться структура галузі, якщо головний конкурент буде переможеним (до кого перейдуть споживачі, яким буде розподіл часток ринку тощо); у яких

сферах бізнесу підприємство здобуде успіху завдяки взаємодії з конкурентами; які додаткові доходи підприємство отримає та ін.

Стратегічні цілі підприємства знаходять свою конкретизацію в *завданнях*, які потрібно розв'язати задля досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Чим конкретніше сформульовано завдання, тим краще можна оцінити ступінь їх виконання.

Розуміння стратегічного планування як ієрархічного (зверху вниз) є традиційним. У сучасних умовах воно нерідко стає неефективним, оскільки не дає можливості сформулювати чітке розуміння стратегічного бачення підприємства. Тому Г. Хамел (H. Hamel) і С. К. Прахалад (S. K. Prahalad) запропонували парадигму стратегічного управління, яка поєднує в собі три фактори: стратегічні наміри, виклики та можливості, поряд з наявними обмеженнями.

**Стратегічні наміри** – це насамперед бачення власників, або групи людей, яким доручено керувати бізнесом (так званих *Policy Makers*), того, до чого повинна прагнути компанія і якою вона повинна стати. Стратегічні наміри припускають, що для їх реалізації будуть вживатися конкретні дії. В умовах стабільного і повільно мінливого економічного середовища стратегічні наміри еквівалентні стратегічному баченню, яке розробляється на довгі роки і залишається незмінним тривалий проміжок часу. У сучасному бізнес-середовищі стратегічні наміри власників і топ-менеджерів можуть змінюватися частіше – в такт змінам зовнішнього оточення.

Другий фактор нової парадигми – **виклики**, створювані всередині компанії менеджментом. Іноді виклики з'являються в зовнішньому середовищі. Це ті цілі й завдання, які покликані реалізувати стратегічні наміри власників.

Сформульовані виклики не повинні виходити за межі **можливостей**, які можуть бути обмежені з точки зору фінансів, технологічного оснащення або процесів, географії тощо. Топ-менеджмент повинен узгодити стратегічні наміри й реальні можливості, щоб не виник конфлікт. При традиційному підході місія, бачення, цілі і стратегія є ієрархією, але в цій моделі всі три фактори є рівноправними<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Савчук В. П. Business Intelligence: новая парадигма стратегического управления. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str318.html>.

### 5.3. ЯК РОЗРОБИТИ КОНКУРЕНТНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА?

Підприємства розробляють стратегії кількох рівнів, які утворюють *стратегічну піраміду підприємства* (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Піраміда стратегій фірми

**Корпоративна стратегія** є загальним планом управління підприємством, охоплює всі напрями його діяльності.

**Бізнес-стратегія**, або **ділова стратегія**, передбачає управління певною сферою діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів і спрямовується на розроблення та впровадження успішної бізнес-моделі, завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції. Бізнес-стратегія деталізується в бізнес-моделі: остання описує, яким чином підприємство виробляє та постачає клієнтам товар/послугу і створює вартість, тобто пояснює, як працює підприємство. Відмінність між корпоративною та бізнес-стратегією існує тільки в диверсифікованого підприємства. Для підприємства, яке займається одним видом діяльності, ці види стратегій збігаються.

**Функціональна стратегія** спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. Водночас це стратегія розвитку відповідного функці-

онального підрозділу підприємства і розробляється його керівником. Наприклад, маркетингова стратегія спрямовується на покращення ринкових позицій підприємства, одержання стратегічних переваг на ринку перед конкурентами. Ресурсна стратегія визначає шляхи мобілізації ресурсів та їх ефективного використання. Виробнича стратегія передбачає управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві. Інноваційна стратегія реалізується шляхом проведення наукових досліджень, випуску нових видів продукції, оновлення техніки та технології виробництва. Стратегія розвитку персоналу стосується формування системи найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які здатні виконувати завдання підприємства. Фінансова стратегія здійснюється у формі розроблення програм фінансування діяльності підприємства, створення необхідних грошових фондів. Підприємство повинно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямів діяльності.

**Операційна стратегія** визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.

**Конкурентна стратегія** є складовою бізнес-стратегії. Вона визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником підприємства та його першими заступниками. Підприємство, яке працює у кількох галузях, має кілька ділових (конкурентних) стратегій. Висока конкурентоспроможність підприємства свідчить про їх ефективність.

Конкурентна стратегія – це:

- стратегія функціонування підприємства в конкурентному середовищі; у такому розумінні вона є тотожною базовій корпоративній стратегії;
- стратегія використання підприємством своїх найбільш очевидних конкурентних переваг (внутрішніх і зовнішніх, довгострокових і короткострокових) у всіх галузях і сферах бізнесу;
- стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць підприємства.

Вибір конкурентної стратегії визначається такими факторами:

по-перше, конкурентною позицією підприємства: чи є воно лідером ринку або тільки прагне зайняти провідне становище;

по-друге, стратегічними завданнями підприємства: чи прагне підприємство домінувати на ринку або розраховує зайняти зручну прибуткову нішу;

по-третє, ринковою ситуацією: чи знаходиться ринок на ранньому етапі зростання або в фазі пізньої зрілості.

Розроблення конкурентної стратегії можна розглядати як процес пошуку нових позицій, які забезпечують збільшення кількості споживачів, які вже є на цьому ринку, або залучення на ринок абсолютно нових споживачів. З цією метою використовуються:

1) позиціонування, орієнтоване на широту номенклатури. Воно спирається скоріше на вибір різноманітності товарів або послуг, ніж сегменту споживачів. Таке позиціонування економічно доцільно, коли підприємство може краще виробляти окремі товари або послуги, використовуючи різні комбінації видів діяльності;

2) позиціонування, орієнтоване на потреби. Воно означає обслуговування більшої частини або всіх потреб окремої групи покупців і близьке до традиційного визначення цільового сегменту споживачів. Дане позиціонування бажане за наявності групи споживачів із різними потребами і набором видів діяльності, які здатні задовольнити ці потреби найкращим чином;

3) позиціонування, орієнтоване на доступ. Воно засноване на сегментації споживачів відповідно до різних способів доступу до них. Доступ може бути обумовлений географічним місцем розташування споживачів або їх масштабом, або чимось іншим. Грунтуючись на «доступі», підприємство йде до споживачів через нетрадиційні або вдосконалені канали збуту.

#### **5.4. ЯКІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ВВАЖАЄ ЕФЕКТИВНИМИ М. ПОРТЕР?**

Традиційно конкурентну стратегію підприємства обирають відповідно до матриці М. Портера (рис. 5.2).

Ідеться про стратегії:

**1. Лідерство за витратами виробництва.** Низькі витрати виробництва дозволяють підприємству встановлювати низькі ціни на

свою продукцію, що важливо для споживачів (покупців) із невисокими доходами, чутливих до цін. Але як тоді підприємству забезпечити прибуток та високу віддачу від інвестицій?

<b>Сфера конкуренції</b>	ринок	Лідерство за витратами виробництва	Диференціація
	один сегмент	Концентрація на виробництві	Сфокусована диференціація

Концентрація на
низькі витрати виробництва
унікальність продукту з точки зору покупця

**Конкурентна перевага**

*Рис. 5.2. Матриця конкуренції М. Портера*

Варіантами можуть бути:

а) використання переваг ефекту масштабу (досягнення високого рівня використання активів), коли постійні затрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції/послуг, що веде до зниження собівартості;

б) досягнення низьких прямих та експлуатаційних витрат шляхом пропозиції більших обсягів стандартизованої продукції без персоналізації обслуговування та економії завдяки виплаті низької зарплати, розміщенню виробництв у регіонах із низькою орендною платою, використанню аутсорсингу, мінімізації витрати на дослідження і рекламу тощо;

в) контроль над усім ланцюжком створення вартості, який охоплює всі функціональні групи: фінанси, постачання/закупівлі, маркетинг, інформаційні технології та ін. Завдання – мінімізувати витрати в кожній ланці.

**2. Диференціація.** Дана стратегія означає пропонування ринку унікальних товарів, послуг чи функцій, які відрізняють бізнес підприємства від конкурентів. Це найбільш складна й динамічна стратегія, оскільки існують різні способи диференціації, і підприємство може обрати одну чи кілька з них.

Найчастіше інструментами *диференціювання продукції* вважають:

1) інновації та винаходи, які роблять продукт підприємця першим учасником ринку. Цей інструмент активно використовується технологічними компаніями, насамперед «Apple» і «Google»;

2) диференціацію рівня продукту. Наприклад, у туристичній індустрії тури можуть пропонуватися як регіональні, національні і міжнародні;

3) диференціацію цін: виробники мобільних телефонів «Samsung» і «Apple» орієнтуються на сегмент із високими цінами; інші – на покупців, для яких важлива нижча ціна;

4) брендинг;

5) упаковку;

6) сервіс – до і після продажу та додаткові зручності для користувачів.

Однак є й розширена версія цієї стратегії – з виокремленням інструментів диференціації продукції, послуг, персоналу та іміджу фірми. Так, на думку П. Дойля, досягти *диференціації товарів* можна, впливаючи на: 1) експлуатаційні показники – рівень основних робочих характеристик товару (наприклад, швидкість, ємність, точність); 2) характеристики, які доповнюють основні робочі показники; 3) надійність – імовірність того, що у споживачів не виникне ніяких проблем із використанням товару; 4) ступінь задоволення дизайном і робочими характеристиками, відповідність специфікації і технічним умовам; 5) довговічність – очікуваний термін служби товару; 6) операційні витрати, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього терміну його служби (установка, споживання енергії, трудові витрати, страхування); 7) зручність обслуговування – наявність усього необхідного для обслуговування і ремонту товару; 8) естетику – зовнішній вигляд товару.

До інструментів *диференціації послуг*, що доповнює корисність товару, належать: 1) гранти, позики, умови обслуговування, що збільшують привабливість товару; 2) зручність замовлення – простота й ефективність замовлення товару споживачем; 3) доставка – швидкість та ефективність доставки товару покупцеві (зазвичай покупці готові заплатити додаткову ціну за оперативну та надійну доставку);



4) установка – зручність приведення товару в робочий стан; 5) навчання і консультації – додаткова допомога і підтримка споживачів; 6) якість технічного обслуговування і поточного ремонту після продажу; 7) гарантії, що знижують ризики, пов'язані з купівлею і використанням товару; 8) оперативна підтримка – різноманітні послуги, що дозволяють знижувати витрати споживача і робити їх структуру більш ефективною.

Інструментами *диференціювання персоналу* можуть бути: 1) професіоналізм; 2) ввічливість; 3) чесність і порядність; 4) надійність (в обслуговуванні); 5) упевненість (у своїх справах); 6) оперативність у вирішенні проблем споживачів; 7) ініціативність; 8) комунікабельність.

*Диференціювання іміджу* відбувається за умов: 1) соціально-психологічної упевненості споживачів у тому, що, купуючи товар певної марки, вони набувають значущості в своєму соціальному середовищі; 2) економічної впевненості споживачів у тому, що марка або найменування підприємства створюють імідж надійності, якості або цінності.

Зрозуміло, що стратегія диференціації вимагає значних витрат, пов'язаних із вивченням ринку і потреб покупців, проведенням наукових досліджень, інноваційними діями підприємства, спрямованими на оновлення продукції, що випускається, юридичним захистом нових зразків виробів (отриманням патентів, товарних знаків)<sup>1</sup>.

**3. Фокусування (ніша).** Ця стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на потребах одного ринкового сегменту (однієї групи споживачів).

## **5.5. ЯК НА КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ВПЛИВАЮТЬ ОБМЕЖЕННЯ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА НЕПЕРЕДБАЧУВАНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА?**

Будь-яке підприємство практично завжди стикається з численними *обмеженнями* своєї діяльності<sup>2</sup>. Теорія обмежень системи була

---

<sup>1</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 1999. С. 115–117.

<sup>2</sup> Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. №3 (42). С. 8–27.

розроблена у 1980-х рр. ізраїльським ученим Е. Голдраттом (E. Goldratt). Це філософія управління бізнесом (організаціями, системами), в основі якої лежить розуміння того, що успішність бізнесу (можливість постійно збільшувати прибуток) зумовлюється ефективністю / продуктивністю його обмежень. Теорія стверджує, що кожна бізнес-організація в кожний конкретний момент часу має певні обмеження своєї діяльності – фізичні (матеріальні, виробничі), фінансові, ринкові, людські, часові, обмеження політики ведення бізнесу. Чим швидше будуть виявлені обмеження, тим більш обґрунтованими будуть стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та зростання його конкурентоспроможності.

Для управління підприємством важливим є те, що *обмеженнями можна керувати* і цим сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства. Причому діяльність підприємства можна суттєво покращити, оскільки для цього є потенціал, простір і час, а будь-яке обмеження можна подолати. Така робота є циклічною: спочатку слід виявити перше ключове (найголовніше) обмеження, особливості і характер його впливу, усвідомити недоліки (суперечності) попереднього керування цим обмеженням, запропонувати й реалізувати нові підходи до подолання обмеження, виходячи з інтересів усіх стейкхолдерів. Потім виявляються наступні обмеження, і цикл повторюється.

**Невизначеність** бізнесу може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства, зробити конкурентні переваги нестійкими, а оцінку майбутнього розвитку подій неможливою.

Невизначеність бізнесу має місце, якщо:

- немає однозначних, чітких уявлень про досліджувані процеси та фактори, що на них впливають;
- відбуваються постійні зміни умов господарської діяльності – законодавства або напрямів економічної діяльності уряду, кон'юнктури ринку, дій конкурентів тощо;
- неможливо спрогнозувати наслідки впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів зовнішнього середовища (НТП, стихійного лиха, поведінки конкурентів і споживачів), оцінити майбутній розвиток подій;
- відсутня повна інформація про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень; це може бути наслідком як техніч-

них труднощів збору й оброблення інформації, так і високих інформаційних витрат, які перевищують вигоди від володіння інформацією;

– існує асиметрія інформації, тобто нерівний ступінь поінформованості економічних агентів про умови їх діяльності, предмет і умови угоди між ними. Деяка інформація іноді з різних причин узагалі приховується;

– має місце багатокритеріальність і конфліктність в оцінці рішень, коли доводиться свідомо йти на компроміси.

Невизначеність породжує *ризик*, тобто можливість або реальну загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних (мети); небезпеку втрати ресурсів порівняно з варіантом, розрахованим на їх раціональне використання; імовірність виникнення збитків, неoderжання доходів чи появи додаткових витрат порівняно з прогнозованим варіантом. Особлива увага має бути приділеною ризикам утрати конкурентної переваги, наприклад, у випадку, коли на ринок виводиться новий продукт із кращими споживчими властивостями, або коли підприємство-конкурент запровадило режим економії і значно скоротило витрати на виробництво одиниці своєї продукції.

Однак якщо в умовах невизначеності ймовірність досягнення певних результатів чи прийняття якихось рішень у принципі не має одностайної альтернативи, то в умовах ризикової ситуації можливість оцінити ймовірність подій існує об'єктивно. Актуальності тоді набувають *оцінка* (з використанням різних методів – аналогій, чутливості, імітаційного моделювання тощо) та *управління ризиком*. Ідеться про науково обґрунтовані заходи щодо оптимізації ризику на всіх етапах прийняття й реалізації управлінських рішень. У загальному вигляді ці заходи включають виявлення ризиків, їх аналіз, вибір і застосування методів оптимізації, оцінку одержаних результатів.

Бізнес може стикнутися також із чинником *непередбачуваності* – якщо економічні події викликані незвичними, невідомими до цього часу причинами і не піддаються ні економічним законам, ні очікуванням. Наприклад, нинішню економічну кризу, пов'язану з COVID-19, передбачити раніше було майже не можливо. Цю кризу не можна назвати ні борговою, ні циклічною, ні структурною.

Теорія «тенденцій, що зароджуються», приділяє увагу так званим «джокерам» із сильним ефектом впливу з причини саме високого сту-

пеня їх непередбачуваності. «Джокери» означають події, ймовірність реалізації яких у край низька, але вони можуть відбутися раптово й мати серйозні наслідки (розвиток Інтернету; цунамі, що викликало аварію на атомній станції «Фукусіма» у 2011 р.; терористична атака у США 11 вересня 2001 р. та ін.). У багатьох випадках неможливо точно оцінити їхній вплив на різні сфери життя, адже сам процес розвитку події, що лежить в основі «джокера», часто буває невизначеним.

Німецький футуролог К. Штайнмюллер (К. Steinmüller) підкреслює, що «джокер» формує нову картину майбутнього, змінює наше усвідомлення майбутнього й змушує переосмислити минуле, породжуючи нові концепції та оцінки. Тому потрібно постійно *передбачати появу «джокерів», аналізувати їхній можливий вплив на бізнес, прогнозувати гіпотетичні негативні сценарії подій*<sup>1</sup>. Як правило, «джокерів» виявляють шляхом опитувань фахівців організації методом «мозкового штурму», через онлайн-конференції, із залученням зовнішніх бізнес-консультантів. Малюючи картину (формуючи сценарій) уявних «джокерів», компанії: а) здійснюють тестування нових стратегічних опцій; іншими словами, проявляють нестандартне мислення (новий погляд на процеси); б) приймають превентивні рішення з метою забезпечення стійкості до зовнішніх впливів і негативних сценаріїв розвитку подій; у багатьох випадках це забезпечує мінімізацію витрат і втрат, сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії; в) формують більш «міцні» стратегії розвитку.

## 5.6. ЩО ТАКЕ СВІТ VUCA І СВІТ VANI ТА ЯК ВОНИ ЗМІНЮЮТЬ НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ?

*Концепція VUCA* з'явилася в армії США після «холодної війни» для пояснення нової світової динаміки, а саме щоб описати соціальні трансформації, які відбулися, і те, як військові повинні діяти в умовах можливих конфліктів. Світова нестабільність, швидкі зміни та поява технологічних перетворень були лише деякими характеристиками, які приписують цьому сценарію. Уважалося, що світ мінливий, неви-

---

<sup>1</sup> В. ван Рай. Зарождаючися тенденції і «джокери» як інструменти формування і змінення майбутнього. *Форсайт*. 2012. Т. 6. № 1. С. 60–73.

значений, складний і неоднозначний – VUCA. Відтоді цей термін використовується для опису технологічних і культурних змін та їх впливу на повсякденне життя людей і компаній.

У діловому світі термін VUCA став популярним у 2000-х роках, саме тоді, коли відбулися значні технологічні зміни, а саме винахід і поширення Інтернету.

Основними характеристиками сценарію VUCA є:

V = Волатильність – стосується швидкості змін у галузі, ринку чи світі загалом. Це пов'язано з коливаннями попиту або потрясінням. Чим нестабільніший світ, тим швидше все змінюється;

U = Невизначеність – пов'язана з нездатністю людей зрозуміти світ. Невизначене середовище – це середовище, яке не дає можливості робити будь-які прогнози. Чим складніше визначити світ, тим важче передбачити майбутнє;

C = Складність – стосується кількості факторів, які ми повинні враховувати для прийняття більш ефективних рішень, їх різноманітності та взаємозв'язків між ними: чим більше факторів, тим більша їхня різноманітність, і чим вони взаємопов'язані, тим складніші навколишнє середовище;

A = Неоднозначність – пов'язана з відсутністю ясності щодо інтерпретації певних явищ і подій. Неоднозначною є ситуація, наприклад, коли інформація є неповною, суперечливою або занадто неточною, щоб зробити чіткі висновки.

Концепція VUCA протягом тривалого часу використовувалася для керівництва організаціями, що розвиваються, у сценарії нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності. Однак пандемія COVID-19 створила сценарій, завдяки якому навіть VUCA здавалося недостатнім дескриптором. Так виникла нова аббревіатура: BANI.

Створений американським антропологом, письменником і футуристом Джамаїсом Кашіо (Jamais Kashio), термін розглядав зміни, спричинені пандемією. BANI означає:

B = Крихкий – ідея полягає в тому, що ми схильні до катастрофи в будь-який момент, і всі підприємства, побудовані на крихких фундаментах, можуть розвалитися за одну ніч;

A = Занепокоєння – занепокоєння є одним із найпоширеніших симптомів сьогодні не лише в особистому житті людей, а й на ринку

праці. Ми живемо на межі, що створює відчуття невідкладності, що керує прийняттям рішень;

N = нелінійний – ми живемо у світі, події якого здаються непов’язаними та непропорційними. Без чітко визначеної та стандартизованої структури неможливо створити структуровані організації. Тому детальне довгострокове планування може більше не мати сенсу;

I = Незрозуміло – коли ми знаходимо відповіді, виникає непорозуміння, але відповіді не мають сенсу. Тому ми повинні розуміти, що ми не контролюємо все.

Як підприємству підготуватися до світу BANI? Фахівці рекомендують зміцнювати свої команди. Прагнення до культури співпраці, впровадження добре розподілених структур та інвестування в навчання – це інструменти, які можуть допомогти зробити вашу організацію більш стійкою. Непорозуміння можна також вирішити за допомогою таких технологій, як штучний інтелект, великі дані та наука про дані<sup>1</sup>.

### **5.7. ЯКІ СТРАТЕГІЧНІ СТИЛІ З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРА ПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ РЕКОМЕНДУЮТЬ У «BOSTON CONSULTING GROUP»?**

Фахівці «Boston Consulting Group» пропонують чотири підходи (стратегічні стилі) до формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням факторів: *передбачуваності* (predictability) – наскільки далеко в майбутнє і наскільки точно підприємство може спрогнозувати попит, корпоративну ефективність, конкурентну динаміку та ринок; і *пластичності* (malleability) – якою мірою підприємство або його конкуренти можуть вплинути на ці фактори<sup>2</sup> (рис. 5.3).

---

<sup>1</sup> From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>.

<sup>2</sup> Reeves M., Love C., Tillmanns P. Your Strategy Needs a Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2012/your-strategy-needs-a-strategy>

*Класична стратегія* заснована на досягненні стійких конкурентних переваг шляхом оптимального позиціонування підприємства на привабливому ринку і в передбачуваному бізнес-середовищі з використанням традиційного інструментарію «п'яти сил конкуренції», «блакитного океану» та матричного аналізу частки зростання. «Підприємство ставить перед собою мету, орієнтуючись на найвигіднішу ринкову позицію, яку воно може досягти, використовуючи свої конкретні можливості та ресурси, а потім намагається побудувати та зміцнити цю позицію за допомогою упорядкованих послідовних раундів планування, використовуючи методи кількісного прогнозування, які дозволяють прогнозувати майбутнє. Після того, як такі плани розроблено, вони, як правило, залишаються в силі протягом кількох років».



Рис. 5.3. Стратегічні стилі BCG формування конкурентної стратегії підприємства

*Адаптивна стратегія* ґрунтується на ідеї тимчасової конкурентної переваги в постійно змінюваному, реактивному та непередбачуваному середовищі. Метою підприємства стає розвиток гнучкості. Відповідно, цикли планування можуть скоротитися до менш ніж одного року або навіть стати безперервними. Плани набувають форми приблизних гіпотез, заснованих на найкращих доступних даних. Ця конкурентна стратегія якнайбільше відповідає *концепції стратегічної гнучкості*.

*Візіонерська стратегія (стратегія провидця)* – це стратегія створення та реалізація конкурентної стратегії з певним ступенем передбачуваності майбутнього; візіонер розглядає навколишнє середовище не як даність, а як щось, що можна сформуванати з користю. Оскільки мета зрозуміла, стратеги можуть робити обдумані кроки для її досягнення, але для них важливіше приділити час і зусилля для розподілу ресурсів, ретельного планування та правильної реалізації, щоб бачення не стало жертвою поганого виконання.

*Формоутворювальна стратегія (стратегія формування підприємства)* формує або змінює галузь, а також розвиток ринку на користь підприємства через координацію з іншими гравцями. Таке можливо насамперед у молодих галузях з високим темпом зростання і низькими бар'єрами для входу. Або навіть у зрілій галузі, яка є фрагментованою, можливо, перебуває в застої, і в якій немає домінування кількох потужних лідерів. Як і адаптивна стратегія, стратегія формування охоплює короткі або безперервні цикли планування. Гнучкість має першорядне значення, а стратегія найчастіше реалізується як портфель експериментів.

Підприємства або їхні підрозділи можуть комбінувати ці конкурентні стратегії, якщо працюють у кількох стратегічних бізнес-середовищах, наприклад, на різних дочірніх або географічних ринках, одночасно. Але важливо узгодити обраний стратегічний стиль підприємства з корпоративною стратегією та економічними умовами, в яких працює підприємство. І пам'ятати, що для підприємства, яке переходить на інший етап свого життєвого циклу, може знадобитися зміна стратегічного стилю.

На думку аналітиків BCG, «невпевненість – це не брудне слово. Хоча неможливо передбачити майбутнє, підготуватися до нього можливо. Планування сценаріїв та інші вправи дають нам можливість краще використовувати майбутнє, незалежно від його форми. Це важка робота. Альберт Ейнштейн колись сумнівався, що атомну енергію можна використати. Але сумніви самі по собі є ключем до звільнення від застарілих бізнес-моделей і розкриття творчості»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> The So What from BCG. URL: <https://www.bcg.com/podcasts/the-so-what>.



## 5.8. ЧИ МОЖНА ПЛАНУВАТИ АБО ПРОГНОЗУВАТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ?

Важливою функцією конкурентного управління в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності мають стати планування КСП і використання інструментів прогнозування, форсайт-досліджень і сценарування бізнесу.

Під *плануванням* КСП підприємства дослідники розуміють вид управлінської діяльності, який спрямований на перспективне визначення сукупності порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу порівняно з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування<sup>1</sup>. На думку Я. Гордона, завдання планування полягає в тому, аби попередити загрозу до того, як вона реально виникне, та скласти план перемоги до оголошення війни. Будь-якій війні передують тривале й скрупульозне планування. Як правило, війни виграються або програються ще до того, як починаються. Переможцем виходить той, у кого кращі плани та розумне використання ресурсів. Бізнес-війни в цьому сенсі нічим не відрізняються від звичайних. Командування, розвідка, вивчення лідерів та їхнього образу мислення однакові на рівні що країн, які ворогують, так і тих підприємств, які конкурують між собою<sup>2</sup>.

Помітне місце в плануванні КСП належить *бізнес-плануванню*. Не вдаючись у повний аналіз сутності, функцій і процедури останнього<sup>3</sup>, зазначу, що більшість практиків рекомендують аналізувати діяльність конкурентів і розробляти заходи щодо забезпечення діяльності підприємства від конкурентів або у складі розділу «Аналіз ринку», або в розділі «План маркетингу». Утім, ризики, створювані конкурентами, є значними, а результати їхніх впливів на підприємство – довгостро-

---

<sup>1</sup> Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : моногр. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. С. 22.

<sup>2</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция. Москва : Вершина, 2006. С. 75.

<sup>3</sup> Більш детально див.: Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. С. Марченко, О. А. Гриценко та ін. ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. 3-тє вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2021. 212 с. Глава 3.4. С. 46–53.

ковими. Тому в бізнес-плані доцільно мати окремий розділ «Аналіз конкурентів». У ньому слід оцінити конкурентоспроможність продукції (послуг), що пропонуються підприємствами-конкурентами, їхню частку на ринку, методи роботи зі споживачами, а також визначити конкурентні переваги загалом.

Однак оскільки ми живемо в нелінійному світі, компанії, які покладаються лише на традиційні методи планування, часто поступаються конкурентам і не можуть достатньо швидко адаптуватися до змін у своєму середовищі. «У світі великого бізнесу побутує легенда, що на початку 1980-х компанія «AT&T» замовила відомій компанії «McKinsey» дослідження, скільки мобільних телефонів використовуватиметься у світі 2000 року. Фахівці «McKinsey» дійшли висновку, що ємність ринку становитиме близько 900 тис. пристроїв (тоді вони важили близько двох кілограмів). Після чого «AT&T» оцінила ринок мобільних телефонів як недосить перспективний і вийшла з цього нового бізнесу. У 2000 році ємність ринку перевершила 738 млн пристроїв, а сьогодні мобільним зв'язком користується половина населення планети. Аналогічну історію розповідають і про «Toyota». У 1970-х, коли Ден Сяопін запрошував провідного японського автовиробника в Китай, «Toyota», на відміну, наприклад, від «Panasonic», відмовилася, не побачивши перспектив розміщення виробництва в бідній країні без культури організації бізнесу та споживання. Сьогодні це рішення називають «найгіршим в історії «Toyota»<sup>1</sup>.

**Прогнозування** поєднує минуле (аналіз стану і поведінки господарської системи в попередній період), сучасне (дослідження поточних тенденцій і чинників змін системи) і майбутнє (визначення параметрів і ймовірну оцінку подальших результатів розвитку) досліджуваної господарської системи. Прогноз повинен містити обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку системи. Одне з найважливіших завдань прогнозування на рівні бізнес-організації – передбачення *можливих варіантів* її діяльності в майбутньому під впливом змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також так званих порогових величин процесів економічного розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що ведуть до якісних змін

<sup>1</sup> Корсунський С. Новий світ настає. Дві реальності, в яких ми житимемо. URL: <https://zn.ua/ukr/international/dvi-realnosti-v-jakikh-mi-zhitimemo.html>.

процесів, що вивчаються. Водночас прогнозування і прогнози повинні надати менеджерам можливість усвідомити наслідки рішень, які вони приймають.

**Форсайт** (від англ. *foresight* – погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. Форсайт дає можливість формулювати мету у вигляді бажаного очікуваного результату, а потім визначати необхідні стани й кроки по досягненню майбутнього з урахуванням ресурсів, які є або необхідні для цього. Причому передбачення здійснюється на перспективу 25–50 років: так краще видно глобальні тенденції розвитку, хоч їх і важко прогнозувати. У бізнесі замовниками форсайту є, як правило, великі підприємства (корпорації) з тривалим часом існування, яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи інноваційного розвитку галузі, країни, світової економіки. На відміну від традиційного прогнозування, до форсайту залучають широке коло експертів (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності. Опитують також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені в розв’язанні досліджуваної проблеми. Головне – аби суспільство (керівники держави, місцевої влади, компаній, окремі фахівці та громадськість) було готовим спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку регіону чи країни, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз.

Центром форсайту є **сценарування** – побудова *багатоваріантних сценаріїв подій* з одночасним розробленням практичних заходів. Чому? Тому що будь-яка господарська система може розвиватися за різними напрямками, під впливом різних, часто не передбачуваних чинників, по-різному реагувати на зміни внутрішнього й особливо зовнішнього середовища. За таких умов менеджерам важливо мати сценарії розвитку – експертно-аналітичні висновки науковців, які, використовуючи спеціальні інструменти дослідження, формулюють пріоритети організації та окреслюють контури й наслідки тих подій,

що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом певних чинників та ухвалення певних управлінських рішень<sup>1</sup>.

Сценарування у більшості випадків реалізує **концепцію стратегічної гнучкості**. Йдеться про здатність підприємств своєчасно виявляти загрози, правильно себе позиціонувати і швидко пересуватися, аби встигнути ухилитися. Науковці Гарварду сформулювати кілька принципів стратегічної гнучкості:

- 1) швидкість важливіша за перфекціонізм;
- 2) гнучкість важливіша за планування, адже під час кризи стратегічний план може перетворитися на якір, який утримує організацію на старій, уже безкорисній траєкторії;
- 3) якщо запобігти кризи неможливо, тоді треба тримати удар, розширюючи повноваження і здійснюючи диверсифікацію; диверсифікація та «ефективний запас» важливіші за оптимізацію;
- 4) розширення прав важливіше за ієрархію, оскільки ієрархічна система особливо вразлива зверху; якщо ж права співробітників команди широкі, команда є стійкою;
- 5) вчитися важливіше за пошук винуватих;
- 6) модульна структура і мобільність важливіші за чітке закріплення ресурсів<sup>2</sup>.

Уміння передбачати можливості та загрози майбутнього розвитку підприємства, здійснювати предиктивну, або прогнозну, аналітику дедалі частіше називають новою підривною технологією, яка стає конкурентною перевагою для підприємств, які її використовують. Це стає особливо важливим в умовах переходу до цифрової економіки.

## **5.9. ЧОМУ ПРАВО Є КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯК ЦЕ ПОЯСНЮЄ МЕТОДОЛОГІЯ LAW & MANAGEMENT?**

Закордонні науковці А. Массон (A. Masson) і Х. Бутінон-Дюма (H. Bouthinon-Dumas) започаткували новий **методологічний підхід**

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. С. 49–56.

<sup>2</sup> Уэйд М., Джоши А., Терачино Э. Шесть принципов стратегической гибкости. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/886181>.

*Law & Management*<sup>1</sup>. Його ще називають «управлінським аналізом права», «юридичним менеджментом». Своє завдання вчені вбачали в тому, аби обґрунтувати роль права як ключового фактору конкурентоспроможності компанії, пояснити високу ефективність окремих бізнес-організацій використанням переваг права та закону для досягнення їхніх господарських цілей, розробленням і реалізацією правових стратегій. Зараз Law & Management розвивають переважно американські, скандинавські та французькі вчені<sup>2,3</sup>.

Перший напрям їхніх досліджень – розвиток концепції «проактивного права». Так, Г. Сідель (G. Siedel) і Х. Хаапіо (H. Haapio) у книзі «Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage» стверджують, що ефективні менеджери використовують знання права для мінімізації витрат і ризиків, утримання в організації ключових талантів, співробітництва в галузі інновацій, захисту інтелектуальної власності, створення цінностей для клієнтів. Підхід менеджерів до управління є *реактивним*, коли вони вже стикнулися з правовими проблемами (законом) і змушені на них реагувати, та *проактивним*, який дозволяє використовувати право (закон) для упередження проблем, що сприяє успішному бізнесу та досягненню конкурентних переваг<sup>4</sup>. Проактивний підхід до управління організацією передбачає розроблення юридичного плану дій менеджера і включає два елементи: 1) намагання запобігти майбутнім юридичним проблемам (профілактичний підхід); 2) прагнення розв’язати юридичні проблеми і створити цим нові бізнес-можливості для розвитку фірми<sup>5</sup>.

Другий напрям – обґрунтування необхідності розроблення спеціальних правових стратегій бізнес-організацій, аналіз їхньої ролі

---

<sup>1</sup> Bouthinon-Dumas, H., Masson, A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques*. Louvain-la-Neuve : Larcier, 2012.

<sup>2</sup> Шевченко Л. С. Law & Management: новий напрям наукових досліджень та управлінської практики. *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* / edited by authors. Riga : SIA «Izdevnieciba «Baltija Publishing»», 2018. С. 218–239.

<sup>3</sup> Шевченко Л. С. Корпоративна правова стратегія: сутність, типи, особливості реалізації. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 104–120.

<sup>4</sup> Seidel G., Haapio H. *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot : Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 с.

<sup>5</sup> Siedel G. *Law: The Hidden Competitive Advantage*. URL: <https://michiganross.umich.edu/rtia-articles/law-hidden-competitive-advantage>.

в зростанні конкурентоспроможності бізнесу. Широко відомою, наприклад, є монографія «Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance» за редакцією А. Массон (A. Masson) і М. Дж. Шаріф (M. J. Shariff). Її автори пояснюють високу ефективність окремих бізнес-організацій реалізацією саме правових стратегій<sup>1</sup>.

Третій напрям досліджень – проблема взаємодії менеджерів і юристів у фірмі: менеджери повинні уважно ставитися до правового середовища, бути готовими працювати з юристом для досягнення найкращих результатів. Їм потрібні навички розв’язання спорів і ведення переговорів, уміння користуватися правовими інструментами управління фірмою, – від контрактів, які можуть сприяти зміцненню ділових відносин, розподілу ризиків та винагороди, – до різних форм захисту інтелектуальної власності. Юристи ж повинні розуміти бізнес-середовище, брати участь у прийнятті корпоративних рішень<sup>2</sup>.

Дійсно, право багато в чому визначає цілі, завдання, принципи менеджменту, встановлює юридичну відповідальність суб’єктів управління за правопорушення в економічній та управлінській сферах. Правова регламентація управлінських відносин дає змогу більш чітко організувати дії менеджерів. Фахівці у сфері юридичної практики взагалі вважають, що розвиток управлінських відносин на різних рівнях господарювання не можливий без правових форм, які б їх закріплювали, підтримували та убезпечували. Більш того, такі функції менеджменту, як організація, мотивація (особливо примушування як форма негативної мотивації) і контроль, неодмінно мають бути підкріплені посадовими інструкціями з визначенням юридичних прав та обов’язків сторін. Інакше будь-які відхилення від вимог менеджменту матимуть заперечні наслідки для організації.

У закордонному англomовному середовищі зараз уживається термін «*legal management*», або *юридичний менеджмент*, який означає

---

<sup>1</sup> Bouthinon-Dumas H., Masson A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques. Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance* / Edited by A. Masson, M. J. Shariff. Louvain-la-Neuve : Larcier, 2012. 544 p.

<sup>2</sup> Silverthorne S. *Using the Law to Strategic Advantage. Working Knowledge*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/using-the-law-to-strategic-advantage>.

систему управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а всередині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Тобто це юридично внормована управлінська діяльність у будь-якій сфері господарювання.

Використання інструментів юридичного менеджменту вже стало складовою управління організаціями і якісно змінює його зміст. Так, багато бізнес-організацій удаються до розроблення спеціальних правових стратегій. Їх необхідність пояснюють тим, що на поведінському рівні дії суб'єктів господарювання можуть мати різні юридичні наслідки в різних їх комбінаціях. Для управління фірмою застосовують різні юридичні процедури та інструменти – залежно від загальної стратегії фірми, її зовнішнього середовища та динаміки розвитку бізнесу. Усі вони в той чи інший спосіб сприяють зростанню конкурентоспроможності бізнесу.

Утім, жодна правова норма, регламентуючи певні господарські відносини, сама по собі їх не реалізує. Для цього потрібен менеджмент і менеджери. Але які? К. Е. Беглі (С. Е. Bagley) та Д. В. Севідж (D. W. Savage) увели поняття *«юридично обізнаний (обачний) менеджер»* (legally astute manager), який розуміє правові аспекти бізнесу, може використати закон та правову систему, щоб збільшити загальну вартість, захистити власність акціонерів<sup>1</sup>.

Юридично обізнані (обачні) менеджери конкурентної практики:

- мають не тільки управлінські, а й спеціальні правові знання, насамперед конкурентного законодавства, уміють застосовувати правові інструменти, творчий потенціал юридичної мови. Такі менеджери краще підготовлені до спілкування з юристами та адвокатами;

- спираються на юридичні міркування на кожному етапі розроблення та впровадження корпоративної та ділової (конкурентної) стратегії. Вони завчасно приймають поради й вимагають юридичної консультації, орієнтованої на бізнес, не чекаючи, поки виникла якась проблема або загрози розвитку підприємства;

---

<sup>1</sup> Bagley C. E., Savage D. W. Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century. Mason : South-Western, Cengage Learning, 2010. 1033 p.

– можуть вести переговори щодо укладення контрактів, використовувати методи зменшення трансакційних витрат, підвищення вартості фірми та управління ризиками;

– розуміють, що юридичний аналіз часто неоднозначний, і для управління правовими аспектами бізнесу потрібне обґрунтоване судження. Навіть найбільш кваліфіковані та досвідчені радники, у тому числі юристи, іноді помиляються. Висновок юриста потрібно обов'язково зіставляти з рекомендаціями економістів-конкурентологів.



## Глава 6

# КОНКУРЕНТНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ ПІДПРИЄМСТВА

### 6.1. ЯКІ БІЗНЕС-ОДИНИЦІ ПІДПРИЄМСТВА МАЮТЬ ПЕРЕВАГИ В КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТБІ?

Розроблення конкурентної стратегії передбачає обґрунтування найбільш конкурентоспроможних структурних бізнес-одиниць підприємства. Саме вони візьмуть на себе завдання реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середовища (загроз і можливостей) здійснюють стратегічне сегментування економічного середовища з виокремленням *стратегічної зони господарювання (СЗГ)*, тобто галузі (галузей), у яких підприємство має конкурентні переваги і в яких йому найвигідніше працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, очікуваної нестабільності і ризиків та інших параметрів функціонування підприємства в даній галузі.

Далі шляхом аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації (її сильних і слабких сторін) виявляють такі структурні ланки підприємства, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність і необхідний імідж підприємства у СЗГ. Ці ланки називаються *стратегічними бізнес-одиницями (СБО)*<sup>1</sup>. Ними можуть бути: підприємство загалом, його внутрішні підрозділи, окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки.

Кожна СБО підприємства має власні цілі й завдання, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СБО відповідає за розроблення і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат діяльності. СБО, які не

---

<sup>1</sup> Business Unit Strategy. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/business-unit-strategy>.

виправдовують очікування, реорганізуються, закриваються або продаються.

Концепція СБО була розроблена у 1971 р. консалтинговою компанією «McKinsey & Company» для фірми «General Electric», яка проводила на той час децентралізацію, скорочення штатів і реорганізацію своєї управлінської структури. Фахівці «McKinsey & Company» рекомендували менеджерам «General Electric»:

1) проаналізувати послідовність виробничих операцій і взаємозв'язки різних підрозділів фірми;

2) сформулювати бізнес-одиниці в такий спосіб: а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше; б) сконцентрувати однорідні види діяльності різних підрозділів у окремих бізнес-одиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва; в) звільнити бізнес-одиниці від необов'язкових для них видів діяльності;

3) розмежувати підрозділи, що забезпечують роботу бізнес-одиниць, на дві групи: ті, що беруть безпосередню участь у виробництві та маркетингу, і ті, що надають підтримку основній діяльності;

4) відокремити всі об'єкти соціальної сфери в самостійну групу з наданням їй, якщо треба, статусу бізнес-одиниці;

5) покласти на центральні служби фірми ті функції, які бізнес-одиниця не в змозі взяти на себе;

б) закріпити відповідальність за виготовлення кожного виду продукції за конкретним менеджером.

У результаті було створено організаційну структуру, яка включала в себе взаємопов'язані між собою бізнес-одиниці і центральні служби.

Основними типами СБО є:

*«центр доходів»*, до якого входять збутові підрозділи. Критеріями ефективності їхньої діяльності є збільшення валового доходу та частки ринку;

*«центр затрат»* – підрозділ, продукція якого використовується всередині фірми і не виходить на ринок (працює відразу на кілька СБО). Критерії ефективності: зменшення витрат виробництва, забезпечення високої якості робіт, дотримання строків виконання робіт;

«центр інвестицій» – найважливіший підрозділ фірми з точки зору роботи на ринку та одержання доходів. Критерій ефективності – зростання рівня рентабельності інвестицій;

«центр прибутків» – підрозділ, який забезпечує повний цикл виробництва і збуту продукції / надання послуг; за рахунок його доходів компенсуються не тільки власні витрати, а й витрати «центру затрат». Критерій ефективності – зростання норми прибутку та рентабельності інвестицій.

Підприємство може мати кілька СБО кожного типу. Сукупність СБО утворює його **бізнес-портфель**. Для підприємства важливо мати стратегії розвитку для кожної СБО з одночасним узгодженням їхніх дій. І цим розв'язувати завдання: розподілу ресурсів між СБО на основі портфельного аналізу; за потреби – реструктуризації підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності або фінансового оздоровлення; поліпшення загальних показників господарської діяльності та посилення конкурентоспроможності.

Обґрунтування СБО з перевагами у конкурентній боротьбі відбувається шляхом **портфельного аналізу**. Це інструмент, за допомогою якого керівництво бізнес-організації оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проекти.

Важливим інструментом портфельного аналізу є побудова спеціальних матриць. **Матриця бізнес-портфеля** – це двомірна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників (один із них, як правило, вказує на рівень конкурентоспроможності підприємства) порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) підприємства і дає можливість обґрунтувати стратегію для кожної СБО<sup>1</sup>.

При використанні матричних технологій слід зважати на таке.

1. Усі матриці базуються на припущенні, що аналіз факторів і атрибутів конкурентоспроможності бізнес-одиниць дозволяє розробити та реалізувати успішні стратегії ведення бізнесу. Однак кожна

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. С. 91–94.

з матриць спирається на різні фактори впливу на бізнес і не дає повної картини конкурентних відносин і майбутньої конкурентоспроможності підприємства. Тому в стратегічному аналізі слід використовувати одночасно кілька матриць, порівнюючи одержані результати й висновки щодо вибору стратегії та ведення бізнесу.

2. Більшість матриць було розроблено в 1970-ті роки. За цей час, особливо з початком цифровізації бізнесу, фактори конкурентоспроможності підприємств зазнали значних змін. Утім, методологія багатьох матриць залишається актуальною. Керівники програм професійного розвитку Гарвардського університету, наприклад, вважають, що всі бізнес-консультанти повинні застосовувати для аналізу роботи фірм матрицю «Boston Consulting Group» (BCG), матрицю «General Electric» і «McKinsey & Company» (GE/McKinsey) nine-box і модель «Стрижневі (ключові) компетенції»<sup>1</sup>.

## 6.2. ЯК ОБРАТИ КОНКУРЕНТНІ БІЗНЕС-ОДИНИЦІ НА ОСНОВІ МАТРИЦІ «ЗРОСТАННЯ – ЧАСТКА РИНКУ»?

*Модель «Boston Consulting Group» (BCG), або мампуця «зростання – частка ринку»*, створена Б. Д. Хендерсоном (Bruce Doolin Henderson) для BCG. Оpubлікована в есе під назвою Perspectives в 1968 р.<sup>2</sup> Вона базується на філософії, згідно з якою двома найважливішими характеристиками діяльності підприємства є темпи зростання ринку (ринкового попиту) і частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента (рис. 6.1).

*Темпи зростання ринку* (попиту) характеризують привабливість ринку. Лінія, що розділяє ринки з високим і низьким темпами зростання, відповідає або темпу зростання ВВП у натуральних показниках, або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, у яких діє підприємство. Темп зростання вище цього рівня вважають високим, а темп зростання нижче за цей рівень – низьким.

---

<sup>1</sup> 6 Tools Every Business Consultant Should Know. URL: <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/6-tools-every-business-consultant-should-know>.

<sup>2</sup> The History of Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history>.



«Знаки питання» займають малу частку ринку, не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців, потребують значних коштів для свого зростання. Але ринок розширюється, тому шанси є. Альтернатива: або інвестувати і збільшувати частку ринку, або йти з ринку.

«Собаки» – найбільш неприваблива позиція: мають обмежений обсяг збуту у зрілій галузі або в такій, що скорочується. Не мають конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання. Виробництво і збут потребують великих затрат, прибутків немає. Альтернатива: або скромно існувати у вузькоспеціалізованому сегменті, або йти з ринку.

«Зірки», «знаки питання» і «дійні корови» не тільки взаємопов'язані, а й потрібні одне одному. Більш того, ідеальний бізнес-портфель повинен складатися: по-перше, із СБО, здатних накопичувати вільні грошові кошти, тобто з «дійних корів»; по-друге, із СБО з товарами на стадіях упровадження на ринок або зростання, що дозволяють забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства, тобто із «зірок» і «знаків питання». Завдання менеджменту при цьому – підтримка оптимального співвідношення, рівноваги СБО.

Разом із тим не потрібно переоцінювати можливості застосування матриці «зростання – частка ринку». Жан-Жак Ламбен (J.-J. Lamben), один із провідних представників європейської маркетингової школи, практично відразу звернув увагу на перспективу використання даної матриці лише в галузях із масовим виробництвом. При застосуванні методики VCG можуть виникнути методологічні проблеми вимірювань, зокрема, темпів зростання, параметрів основних конкурентів і т. п.<sup>1</sup>

Модель перестає працювати в галузях із невисоким рівнем конкуренції або з незначними обсягами виробництва. Скажімо, далеко не всі підприємства володіють настільки великим бізнес-портфелем, що можуть дозволити собі припинити роботу своїх «собак» і сконцентрувати всі ресурси тільки в «зіркових» СБО. Найчастіше «собаки» (або близькі до них СБО) можуть модифікувати або навіть оновити продукцію (послуги), що випускається ними, запропонувати нові

<sup>1</sup> Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. Санкт-Петербург : Наука, 1996. С. 318–319.

способи її використання, а вийшовши на нові ринки, стати там «зіркою», якщо покупці оцінять їхні чесноти й погодяться платити за них підвищену ціну.

Далі. Матриця виходить із припущення, що висока частка ринку веде до більшої прибутковості. І хоча така залежність, дійсно, існує, вважати високу ринкову частку єдиним способом виживання і, тим більше, перемоги над конкурентом не можна. Багато підприємств останнім часом домагаються конкурентних переваг, контролюючи дуже незначну частку ринку, знаходячи на ньому свою «нішу».

Крім того, рішення вийти на ринок або залишити його, розширити або скоротити кількість продуктів, що випускаються підприємством, вимагають комплексного підходу: врахування патентної та ліцензійної політики держави, споживчих переваг, стану інвестиційної сфери та інших елементів макро- і мікросередовища підприємства, які жодним чином не відображені в матриці BCG.

Нарешті, не можна виключати також мотиваційних проблем серед співробітників: якщо ті знатимуть, що їхнє підприємство (підрозділ) класифікується як «собака», то можуть відмовитися працювати в ньому або продовжуватимуть працювати без віри в майбутнє<sup>1</sup>.

### **6.3. ЯК ОБРАТИ КОНКУРЕНТНІ БІЗНЕС-ОДИНИЦІ НА ОСНОВІ МАТРИЦІ «ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ (РИНКУ) – КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ?»**

*Модель «General Electric» і «McKinsey & Company» (GE/McKinsey), або матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність», виходить із того, що привабливість галузі (ринку) залежить не тільки від темпів зростання, а конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки часткою на ринку<sup>2</sup>. Для обґрунтування стратегій СБО використовується цілий набір економічних критеріїв, представлений у таблиці 6.1.*

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. С. 95–99.

<sup>2</sup> Рекомендації щодо практичного використання матриці: GE McKinsey Matrix. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix/>.

**Основні критерії розроблення матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність»**

<b>Критерії</b>	<b>Привабливість галузі (ринку)</b>	<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>
Ринкові фактори	Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та promotion-акцій; схильність до циклічності та сезонності.	Частка ринку; темпи зростання підприємства; вплив на ринок; характер взаємовідносин із постачальниками і споживачами.
Фактори конкуренції	Кількість та типи конкурентів; гострота конкуренції; можливості цінової та нецінової конкуренції; конкуренція споживачів, постачальників, товарів-замінників.	Прийоми успішної боротьби підприємства з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції підприємства з іншими підприємствами в галузі.
Фінансово-економічні фактори	Межі капіталовкладень у галузь; ефект масштабу в галузі; бар'єри для вступу в галузь (ринок) і виходу з неї; галузевий рівень рентабельності; галузевий рівень ліквідності.	Можливості капіталовкладень для підприємства; ефект масштабу для підприємства; бар'єри для вступу в галузь підприємства; рівень доходності підприємства; показники платоспроможності підприємства.
Технологічні фактори	Патенти і авторські права; необхідна технологія; наука в технології; якість продукту.	Патенти і авторські права підприємства; рівень технології; здатність підприємства управляти змінами.
Соціально-психологічні фактори	Соціальне середовище; юридичні обмеження.	Внутрішньофірмова культура та етика; імідж підприємства.

Розроблення критеріїв і показників відбувається для кожного підприємства індивідуально. При цьому всі критерії одержують бальну оцінку: низьку, середню, високу. Після завершення аналізу визначається місце підприємства або його СБО на матриці з дев'яти клітинок відповідно до балів, набраних СБО за двома проаналізованими пара-



метрами, – привабливістю галузі і конкурентоспроможністю підприємства (рис. 6.2).

<b>Привабливість галузі (ринку)</b>	висока	«Знак питання» В	«Переможець»	«Переможець» («зірка») С
	середня	«Той, хто програв»	«Середній бізнес»	«Переможець»
	низька	«Той, хто програв» («собака») А	«Той, хто програв»	«Генератор прибутку» («дійна корова») D
		низька	середня	висока
		<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>		

Рис. 6.2. Матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність» «General Electric» і «McKinsey & Company» (GE/McKinsey)

Виокремлюють позиції:

«переможці» – підрозділи з достатньою конкурентоспроможністю у високо привабливих галузях (ринках);

«ті, хто програв» – мають слабку конкурентну позицію у непривабливих галузях;

«знаки питання» – підрозділи з нез’ясованими до кінця, але потенційними перспективами бізнесу;

«генератори бізнесу» – мають достатньо сильні конкурентні позиції у непривабливій галузі;

«середній бізнес» – не дуже сильні, але й не дуже слабкі підрозділи.

Далі для кожної бізнес-одиноці розробляються спеціальні стратегії:

1) стратегія деінвестування (А), або продовження діяльності без інвестицій, якщо і привабливість ринку, і конкурентоспроможність підприємства є низькими («собаки»);

2) стратегія селективного зростання (В) для підприємства або його СБО з низькою конкурентоспроможністю на високо привабливому ринку («знаки питання»);

3) *стратегія агресивного зростання (С)* для підприємства або його СБО з високою конкурентоспроможністю на високо привабливих ринках («зірки»);

4) *стратегія низької активності (D)* для підприємства або його СБО з високою конкурентоспроможністю на малопривабливих ринках, її сенс у захисті свого економічного становища без істотних фінансових затрат («дійні корови»).

Позиції в інших зонах є нечіткими.

Тим часом і модель GE/McKinsey також не позбавлена недоліків. По-перше, її аналіз має багато в чому суб'єктивний характер, оскільки вибір, ранжирування й оцінка «ваги» кожного з факторів привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства здійснюються аналітиками (експертами, консультантами), виходячи з їхнього особистого розуміння суті та динаміки бізнес-процесів на підприємстві. По-друге, використання даного методологічного підходу є доволі трудомістким. Прагнення аналітиків увести в дослідну програму велику кількість критеріїв підсилює об'єктивність оцінки, але ускладнює і подовжує оброблення даних та обґрунтування потрібної стратегії.

#### **6.4. ЯК ОБРАТИ КОНКУРЕНТНІ БІЗНЕС-ОДИНИЦІ НА ОСНОВІ МАТРИЦІ «СТАДІЯ ЕВОЛЮЦІЇ РИНКУ – КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ БІЗНЕСУ»?**

Авторами *матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»* є Чарльз В. Хофер (Charles W. Hofer) і Ден Шендель (Dan Schendel)<sup>1</sup>. Матриця передбачає узгодження конкурентної позиції в бізнесі зі стадією еволюції ринку, а вибір СБО та її подальше розроблення – з урахуванням обох цих критеріїв (рис. 6.3).

У структурі моделі по вертикальній осі показують *стадії еволюції ринку* (розвиток ринку шляхом витіснення з ринку старого продукту; зростання; зрілість; насичення; скорочення). По горизонтальній осі відображають *відносну конкурентну позицію бізнесу в галузі*. Вона може бути сильною, середньою, слабкою і найгіршою. Для розмеж-

---

<sup>1</sup> Strategy Formulation : Analytical Concepts by Charles W. Hofer; Dan E. Schendel. Thomson Reuters Company, College & School Division, 1978.

ування стадій розвитку ринку і конкурентних позицій використовують набір економічних показників.

Залежно від стадії розвитку ринку і становища конкретного виду бізнесу позиціонують СБО. Для кожної з них розробляється окрема стратегія: 1) збільшення частки на ринку; 2) стратегія зростання; 3) стратегія збільшення прибутку; 4) стратегія концентрації ринку; 5) стратегія скорочення активів; 6) стратегія розкрутки або зсуву; 7) стратегія ліквідації та відділення.

Стадії еволюції ринку	Розвиток	Стратегія збільшення частки на ринку		Стратегія розкрутки або зсуву	
	Зростання	Стратегія зростання			Стратегія ліквідації та відділення
	Зрілість, насичення	Стратегія збільшення прибутку	Стратегія концентрації ринку		
	Скорочення	Стратегія скорочення активів			
	Сильна	Середня	Слабка	Найгірша	

Відносна конкурентна позиція бізнесу в галузі

Рис. 6.3. Матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»  
Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

## 6.5. ЯК ВИЗНАЧИТИ СТРАТЕГІЧНЕ ЯДРО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ «ЗНАЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА – КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ»?

*Матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність»* розроблена Гансом Гінтерхубером (Hans Hartmann Hinterhuber), відомим

ним австрійським економістом і бізнес-консультантом, для обґрунтування так званого стратегічного ядра підприємства, а також заходів із його посилення (рис. 6.4).

**Стратегічне ядро підприємства** – це основний, найбільш конкурентоспроможний бізнес. До складу ядра включають: виробництва, на які припадає найбільша частина обороту підприємства; виробництва, з якими підприємство пов’язує своє майбутнє; виробництва, що визначають імідж підприємства. Сильне стратегічне ядро мають ті підприємства, у яких воно збігається з **ядром компетенції** – сумою вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даному підприємству порівняно з іншими.

В ідеалі всі виробництва товарів (послуг) повинні сконцентруватися в рамках полів №3 і №6 матриці, тобто входити до ядра компетенції. Однак на практиці так не буває, отже, потрібна кількісна оцінка частки виробництв, що входять до ядра компетенції, у загальному обороті підприємства. Якщо вона менше 50%, є серйозна причина для тривоги.

<b>Значення виробництва</b>	високе	(1) Фінансова участь (захоплення)	(2) Стратегічний союз	(3) <b>Ядро компетенції</b>
	середнє	(4) Стратегічний союз	(5) Стратегічний союз	(6) <b>Ядро компетенції</b>
	низьке	(7) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(8) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(9) Пошук нових ринків
		низька	середня	висока

**Порівняльна конкурентоспроможність**

Рис. 6.4. Матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність» Г. Гінтерхубера

Поле №9 указує на недостатнє використання створених підприємством технологічних або інших переваг та необхідність виходу на нові ринки збуту, забезпечення розкриття потенціалу.

Поле № 1 займає важливий підрозділ, який тим не менш сильно відстав від конкурентів. Потрібне захоплення (купівля) компанії з сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері та включення її до даного підрозділу.

Поля №№ 2, 4 і 5 фіксують певне відставання порівняно з конкурентами в доволі важливих для підприємства стратегічних сферах діяльності. Доцільне стратегічне партнерство (союзи) з більш успішними конкурентами: купівля патентів, ліцензій, ноу-хау тощо.

Поля №№ 7 і 8 займають неважливі виробництва з невисокою конкурентоспроможністю. Їх необхідно закрити або продати.

## 6.6. «COMPETING FOR THE FUTURE» – БОРОТЬБА ЗА ЧАСТКУ РИНКУ ЧИ ЗА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО?

На початку 1990-х років було опубліковано низку спільних статей відомих американських фахівців С. К. Прахалада (S. K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel), зокрема «Competing for the Future» (1994), яка представила нове бачення конкуренції і конкурентоспроможності<sup>1</sup>.

На думку авторів, існують три способи посилення конкурентоспроможності підприємства:

- реструктуризація портфеля і даунсайзінг, що тотожне зменшенню обсягу діяльності підприємства;
- реінжиніринг і постійне поліпшення його господарської діяльності;
- переосмислення галузі і регенерація стратегії, що дають підприємству відмінності від його конкурентів.

Перші два способи боротьби за конкурентоспроможність означають оптимізацію стратегії, яка вже склалася, що може й не вести до істотних відмінностей у стратегічній позиції підприємства, оскільки не дозволяє йому бачити всі можливості зростання. Третій спосіб боротьби за конкурентність вимагає від власників бізнесу і менеджерів «заглядати в непізнане», боротися не за частку ринку, а за **інтелектуальне лідерство**.

<sup>1</sup> Hamel G., Prahalad S. K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994. July – August. URL: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>.

Завдання підприємства полягає в тому, щоб передбачити майбутнє і дати відповіді на такі питання: які нові споживчі блага нам доведеться надавати через 5, 10 або 15 років? Які нові компетенції або можливості, тобто комплекси навичок і технологій, знадобляться, щоб поставляти споживачам ці блага? Яким чином доведеться змінити систему взаємодії зі споживачами протягом декількох найближчих років?

Основною конкурентною перевагою підприємства в моделі С. К. Прахалада і Г. Хамела є **стрижневі (ключові) компетенції**.

Під компетенціями зазвичай розуміються навички, знання, технології і відносини, властиві конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції найчастіше виникають або формуються всередині підприємства, але можуть також набуватися шляхом співпраці з постачальниками, посередниками і покупцями. Звичайні компетенції нічим не відрізняються від компетенцій конкурентів у тій же галузі.

**Стрижневі (ключові) компетенції** виділяються тим, що вони: притаманні тільки тим підприємствам, показники яких перевершують середній рівень, характерний для даної галузі; характеризуються унікальністю і властиві тільки одному підприємству; відрізняються складністю і не піддаються копіюванню; пов'язані із задоволенням запитів замовника; сприяють підвищенню цінності продукту частіше, ніж загальні компетенції; зазвичай з'являються в результаті особливих взаємовідносин із клієнтами, дистриб'юторами і постачальниками; базуються на сучасних уміннях і знаннях співробітників підприємства<sup>1</sup>.

Для створення стрижневої компетенції підприємство повинне: давати споживачам незаперечні переваги; відрізнитися унікальністю, мати такі властивості, які не можуть бути відтворені конкурентами; забезпечувати доступ до нових ринків у майбутньому.

Способи конкурентної поведінки підприємства при цьому можуть бути такими, як це показано в **матриці «ринок – основні ділові здібності»** (рис. 6.5).

---

<sup>1</sup> Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : ООО «Издательство «Проспект», 2003. С. 35.

Основні ділові здібності	нові	<b>Основні компетенції + 10 нових</b>  Які нові ділові здібності будуть потрібні на існуючих ринках?	<b>Мега-можливості</b>  Які нові основні компетенції знадобляться для найбільш привабливих ринків у майбутньому?
	ті, що вже є	<b>Заповнення «прогалін»</b>  Які є можливості вдосконалення існуючих ринків шляхом більш ефективного використання компетенцій, які вже є?	<b>Білі плями</b>  Які нові товари й послуги будуть створені при використанні ділових здібностей?
		той, що вже є	новий

**Ринок**

Рис. 6.5. Матриця «ринок – основні ділові здібності»  
С. К. Прахалада і Г. Хамела

Під «заповненням «прогалін» маються на увазі можливості виведення нових товарів на вже наявні у підприємства ринки. Ці товари можуть бути створені шляхом більш ефективного використання основних компетенцій, коли одна бізнес-одиниця ділиться своєю компетентністю з іншою (іншими).

До можливостей типу «основні компетенції + 10 нових» належать нові основні ділові здібності, яких необхідно набути підприємству, щоб у майбутньому залишитися лідером на вже наявних у нього ринках.

Можливості, названі «білими плямами», включають у себе створення нових товарів або послуг і вхід на нові ринки за допомогою інших способів використання основних компетенцій підприємства.

«Мега-можливості» означають ризиковані, високоприбуткові «маневри», пов'язані з входом на абсолютно нові ринки. Щоб мати успіх, менеджмент повинен спочатку відповісти на питання: які нові основні компетенції будуть потрібні підприємству? Після цього підприємство розглядає перспективи придбання будь-яких підприємств або вступу в стратегічні союзи, які й дадуть йому уявлення про необхідні компетенції.

Особливу увагу Прахалад і Хамел звертають також на необхідність активізації роботи з «революціонерами» підприємства. На їхню думку,

вищі керівники можуть і повинні налагодити контакти: 1) з молодими людьми, оскільки ті роблять ставку на майбутнє; 2) з людьми, що знаходяться на периферії бізнес-організації, оскільки «здатність до стратегічних нововведень зростає з кожною милею пропорційно віддаленості від штаб-квартири»; 3) з новими працівниками, які поки ще не перейнялися пануючими в галузі догмами. У результаті з'явиться загальне розуміння необхідних підприємству ключових компетенцій і тих нових цінностей, які підприємство має намір пропонувати споживачам<sup>1</sup>.

## 6.7. ЧИ ПОТРІБНА КОНКУРЕНЦІЯ МІЖ ПІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА?

Конкурентне позиціонування СБО всередині підприємства, визначення їхніх перспектив у галузевій і часто міжнародній конкуренції – це пряме визнання того, що між підрозділами підприємства існує *внутрішня конкуренція*. СБО змагаються за інвестиції, прагнуть першими створити продукт нового покоління, використовуючи різні технічні підходи, а окремі співробітники конкурують за підвищення на посаді. Така конкуренція є неминучою і вона підтримується керівництвом підприємства.

Чому ж тоді внутрішня конкуренція викликає змішані почуття серед вищих менеджерів?

По-перше, багато з них розцінюють конкуренцію підрозділів підприємства як марнотратство, шкідливе для морального духу, оскільки свідчить про провали стратегічного менеджменту. Коли виникає внутрішня конкуренція? Тоді, коли існує так звана «надмірність», тобто якась діяльність виконується паралельно (фактично дублюється) різними структурними підрозділами підприємства як засіб подолання ринкової чи технологічної невизначеності.<sup>2</sup> А чи виправдано економіч-

---

<sup>1</sup> Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке: По материалам книги Д. Г. Бойетта и Д. Т. Бойетта «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления». OFFICE. 2002. № 5. С. 41–42.

<sup>2</sup> Birkinshaw J., Lingblad M. Making sense of internal competition: designs for organisational redundancy in response to environmental uncertainty. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.6698&rep=rep1&type=pdf>.



но існування таких «резервних» підрозділів? Інколи, дійсно, так. Наприклад, випуск пробних (експериментальних) партій товару в лабораторних умовах ще до впровадження його у виробництво і виведення на ринок є виправданим, і це завдання можуть виконувати кілька проєктних команд, які мають знайти найкращий варіант такої роботи. Аналогічно можна випробовувати кілька каналів просування товарів до споживача. В умовах асиметрії ринкової інформації та певної невизначеності такі управлінські кроки є доцільними. Але в решті випадків? На практиці великі підприємства (корпорації) зазвичай намагаються мінімізувати дублювання між їхніми продуктами або брендами.

По-друге, внутрішня конкурентоспроможність бізнес-одиниці підприємства означає її здатність ефективно виконувати свої функції. Проте структурні підрозділи підприємства не мають повної господарської автономії і власного виходу на ринок. Їхня діяльність контролюється, планується і направляється через систему основних показників і критеріїв заради забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Характер внутрішньої конкуренції, її інтенсивність і наслідки залежать від внутрішнього середовища підприємства. Це означає, що внутрішня конкуренція існує протягом обмеженого часу. Для менеджерів не розв'язаним залишається питання, чи створювати спеціальний підрозділ для управління та контролю за внутрішньою конкуренцією? А для корпоративних юристів незрозумілим є питання правового регулювання внутрішньої конкуренції, оскільки його механізми не визначені більшістю національних законодавств світу.

По-третє, внутрішня конкуренція може не тільки стимулювати якість та інновації, підвищуючи конкурентоспроможність організації на ринку, а й викликати конфлікти, що підривають здатність підприємства успішно конкурувати із зовнішніми гравцями. Тоді йдеться про **дисфункціональну внутрішню конкуренцію**. У закордонному менеджменті, приміром, є таке поняття, як «*бункерний менталітет*» (silos mentality, іноді перекладається як «сілосний менталітет»), який порівнює підрозділи з окремо розташованими, ізольованими сілосними баштами). Ідеться про психологічний настрій в організації, коли підрозділи сприймають один одного виключно як конкурентів, не хочуть ділитися інформацією і співпрацювати один з одним. Це знижує ефективність роботи, демотивує працівників.

## Глава 7

# МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

### 7.1. ЯК ВІДБУВАЄТЬСЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА?

Конкурентна стратегія є ефективною, якщо фірма отримує можливість *масштабування бізнесу* – розширення своєї ділової активності та подальшого зростання: збільшення обсягів продажів і рентабельності, розширення аудиторії клієнтів, зміцнення бренду, вихід на нові ринки з одночасною оптимізацією всіх бізнес-процесів.

Бізнес-консультанти рекомендують звертати увагу на такі ознаки того, що компанії потрібне розширення: дефіцит запасів для виробництва; брак кваліфікованих співробітників, які б відповідали вимогам бізнесу та особливостям внутрішніх процесів; неефективна інфраструктура, яка потребує розширення способів доставки, місць видачі, відкриття нових офісів у зв'язку зі зростаючим попитом і неможливістю задовольнити всі замовлення в необхідному обсязі.

У корпоративному менеджменті традиційно виділяють обмежене та інтенсивне зростання.

**Обмежене (помірне) зростання** означає, що цілі встановлюються від досягнутого з урахування інфляції. Така альтернатива може бути обрана у зрілих галузях зі статичною технологією, коли підприємство в цілому задоволене своїм станом. Це найбільш легкий, зручний і найменш ризикований спосіб дій.

**Інтенсивне (динамічне) зростання** передбачає, що показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року, що можливе в галузях, які динамічно розвиваються.

Зростання може бути *внутрішнім (органічним)* – шляхом удосконалення власної діяльності: розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові, у тому числі міжнародні, ринки, поліпшення систем продажу, клонування бізнесу (з використанням франчайзингу або ліцензування, створення мережі філій), збільшення продуктивності праці, ефективності використання ви-

робничих потужностей і застосування інновацій, оптимізації бізнес-процесів, роботи онлайн тощо, і *зовнішнім* – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації, у тому числі злиття і поглинання.

*Інтеграційне зростання підприємства* може відбуватися у формі переміщення вперед, назад або по горизонталі.

*Інтеграція «вперед»* (прогресивна інтеграція) має місце, коли підприємство встановлює більший контроль над системою розподілу продукції, купуючи канали просування товару або створюючи нові.

*Інтеграція «назад»* (регресивна інтеграція) проявляється у встановленні контролю над системою постачання ресурсів.

*Горизонтальна інтеграція* – спроби підприємства встановити контроль над організаціями-конкурентами, наприклад, шляхом їх поглинання (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання на приблизно рівних умовах) в одне підприємство, створення спільного підприємства.

З кінця XIX ст. особливої актуальності набуває *інтеграція суб'єктів наукової сфери й виробництва*, як-от: створення науково-виробничих об'єднань, що сприяє об'єднанню ресурсів їх інтелектуальної діяльності, активізує спільні науково-технічні дослідження, значно скорочує час та витрати на впровадження відкриттів фундаментальної науки у виробництво, полегшує трансакції інноваційного продукту між творцями, виробниками та кінцевими споживачами, допомагає залученню промислових і банківських фінансових ресурсів в інноваційну сферу.

З 90-х років XX ст., із переходом до інформаційного (мережевого) суспільства, розвивається *інтерактивна взаємодія суб'єктів господарської діяльності шляхом використання інформаційних технологій*. Утворюються:

*науково-виробничі мережі*, які є властивими для науково-технологічної діяльності транснаціональних корпорацій. Останні контролюють дослідження зі створення нових технологій, експериментальні розробки й надання інжинірингових науково-технологічних послуг, виробництво і збут наукоємних продуктів. З часом науково-виробничі мережі набувають характеру науково-бізнесових;

*науково-освітні мережі* на базі університетів, що взаємодіють з іншими навчальними закладами та їх об'єднаннями у рамках регіональних чи міжнародних зв'язків і мають державний чи приватний статус;

*освітньо-бізнесові мережі* на базі провідних університетів і підприємств у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень.

**Диверсифікаційне зростання підприємства** здійснюється за межами галузі, в якій воно працює. Причин кілька: пошук нових джерел одержання прибутку; забезпечення додаткових варіантів довгострокового зростання; намагання зменшити вплив бізнес-циклів у промисловості та диверсифікувати ризики; забезпечення конкурентної переваги для основного бізнесу; набуття навичок і можливостей, яких не вистачає в основній діяльності; придбання технологічних чи науково-дослідних активів для використання у своєму бізнесі; створення довгострокової вартості. Диверсифіковані підприємства – це великі об'єднання, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Розрізняють такі види диверсифікації:

*горизонтальна* – виробництво і виведення на ринок нових виробів, технологічно не пов'язаних із тими, що випускаються зараз;

*концентрична* – виведення на нові ринки нових продуктів, технологічно пов'язаних із тими, що вже випускає підприємство; така диверсифікація є доцільною, якщо підприємство одержує економію на масштабах діяльності або зниження витрат від спільного використання технологій, виробничих потужностей, збутової мережі тощо;

*суміжна* – виробництво технологічно різнорідних товарів для одних і тих самих ринків або технологічно подібних товарів для різних ринків;

*конгломератна* – вихід на нові ринки з товарами, які не мають жодного відношення до застосовуваної підприємством технології, його нинішніх товарів і ринків. Здійснюється для одержання додаткових фінансових результатів (прибутку), освоєння/захоплення нових ринків, убезпечення основного бізнесу від господарських ризиків, у тому числі під час кризи, тощо;

*географічна* – вихід на інші регіональні ринки як усередині країни, так і за її межами. Йдеться, по суті, про інтернаціоналізацію бізнесу.

Диверсифіковане зростання фірми виправдане: 1) якщо галузь, в якій діє підприємство, не дає можливостей для його подальшого розвитку або не забезпечує необхідної рентабельності – через високу конкуренцію, загальний спад ділової активності та з інших причин; 2) якщо можливості розвитку підприємства за межами галузі є більш привабливими. Тоді підприємство виходить на нові ринки з новим товаром.

Одним із найбільш використовуваних прийомів розроблення та класифікації стратегій зростання є *матриця І. Ансофа (Igor H. Ansoff) «можливостей по товарах/ринках»* (рис. 7.1). Матриця якнайліпше ілюструє визначення масштабу і напрямів майбутньої діяльності підприємства з урахуванням корпоративної стратегії інтенсивного (динамічного) зростання, етапу життєвого циклу товару (новий, старий) та особливостей ринку (новий, старий). Будь-яке підприємство спочатку реалізує внутрішні можливості зростання і тільки потім розпочинає зовнішнє зростання.

Товари	старі (що вже існують)	1. Стратегія проникнення на ринок	2. Стратегія розвитку ринку
	нові	3. Стратегія розроблення нових продуктів	4. Стратегія диверсифікації
		старі (що вже існують)	нові
		<b>Ринки</b>	

Рис. 7.1. Матриця «можливості по товарах/ринках» І. Ансофа

**Стратегія проникнення на ринок** передбачає збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів агресивного маркетингу. Така стратегія найбільш доцільна на ринках, що зростають і ще не насичені товарами.

**Стратегія розвитку ринку** означає збільшення збуту шляхом виходу з існуючими товарами на нові ринки: в інші регіони, на нові

(незайняті) сегменти існуючих ринків, пошук нових сфер використання продукції, що виробляється.

**Стратегія розроблення нових продуктів** полягає у прагненні підприємства збільшити збут шляхом виведення на існуючі ринки нових або вдосконалених товарів. Стратегія реалізується, якщо є технологічні можливості інноваційної діяльності.

**Стратегія диверсифікації** пов'язана з розробленням нових видів товарів або послуг з одночасним освоєнням нових сегментів ринку.

Згідно з результатами дослідження «McKinsey & Company» 2021 р., під час якого було опитано 1100 керівників великих компаній, 55% із них вважають, що створення нового бізнесу зараз є в трійці пріоритетів, а 21% – що це перший пріоритет. До 2026 р. більшість керівників очікують, що 50% світових доходів буде надходити від продуктів, послуг і підприємств, яких сьогодні не існує<sup>1</sup>.

Однак диверсифікований бізнес є доволі ризикованим. Тому М. Портер пропонує піддавати спеціальному тестуванню будь-яке рішення підприємства про вхід у нову для себе галузь діяльності. З його точки зору, доцільні три тести:

1) тест на привабливість галузі (наявну і потенційну). Проблема полягає у тому, що в привабливих галузях зазвичай існують високі бар'єри входження для нових учасників, а підприємства, що працюють у таких галузях, коштують дуже дорого;

2) тест на вартість входження в нову галузь. При цьому витрати входження порівнюються з передбачуваними майбутніми доходами і повинні бути нижче останніх. В іншому випадку бізнес повинен шукати такі можливості зростання компанії, які б виправдали покупку;

3) тест на додаткові вигоди, які підприємство може або отримати зі свого нового підрозділу, або, навпаки, надати йому для підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

Для проведення стратегії диверсифікації необхідно отримати позитивні результати за всіма трьома тестами одночасно<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> New businesses crucial to future growth. URL: <https://www.consultancy.uk/news/30158/new-businesses-crucial-to-future-growth>.

<sup>2</sup> Портер М. Э. Конкуренция : учеб. пособие. Москва : Издат. дом «Вильямс», 2000. С. 137.

## 7.2. ЯКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ МОЖУТЬ МАТИ МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА?

Чи завжди потрібне масштабування бізнесу? Існує думка, що сучасна конкуренція будується вже не на масштабі, а на збільшенні номенклатури продукції підприємства – пропозиції більш широкого та глибокого асортименту товарів, послуг і рішень. Конкурувати на базі асортименту набагато складніше. Нарощувати масштаб може хто завгодно, придбавати інші фірми для збільшення номенклатури і при цьому не втрачати прибутки – тільки компанії з висококласним менеджментом. Це пояснюється тим, що більша номенклатура випуску пов'язана з такими труднощами, як недозавантаження виробничих потужностей, пошук вузьких спеціалістів і навчання персоналу новим навичкам. Навіть якщо компанія випускає різні товари і пропонує послуги не сама, а в партнерстві з іншими незалежними організаціями, перед нею все одно стоїть складне завдання забезпечення покупцю необхідної цінності<sup>1</sup>.

Починаючи з 1990-х років, економісти постійно розробляють комплексні стратегії конкуренції підприємств з урахуванням масштабів їх основної діяльності<sup>2</sup>.

Так, головною перевагою *малих підприємств* є їхня гнучкість. Саме її вони використовують у своїй боротьбі з більшими конкурентами. При цьому залежно від форми існування малого підприємства й особливостей його продукту виділяють чотири основні види конкурентних стратегій (рис. 7.2).

*Стратегія копіювання* («помилковий гриб») продуктів (продукції) великих підприємства дозволяє виробляти оригінальну продукцію, не несучи витрат на науково-дослідні розробки, а значить, продавати товари за відносно низькими цінами, конкурувати за ціною. Важливо тільки не допускати зниження якості продуктів.

*Стратегія оптимального розміру* («премудрий піскар») використовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне і не здатне гнучко реагувати на вимоги покупців (послуги перукарень,

<sup>1</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция. Москва : Вершина, 2006. С. 65.

<sup>2</sup> Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) : учеб. пособие / под ред. В. М. Власовой. Москва : Финансы и статистика, 1997. С. 392–398.

невеликих магазинів і кафе, АЗС тощо). У цьому випадку оптимальним є саме мале підприємство, але воно ж і обмежене в можливостях свого зростання.

<p><b>Форма існування малого підприємства</b></p> <p>незалежна від великого підприємства (суверенітет)</p> <p>пов'язана з великим підприємством (симбіоз)</p>	<p>«Помилковий гриб»</p> <p><i>Стратегія копіювання</i></p>	<p>«Премудрий піскар»</p> <p><i>Стратегія оптимального розміру</i></p>
	<p>«Хамелеон»</p> <p><i>Стратегія використання переваг великого підприємства</i></p>	<p>«Бджола, що жалить»</p> <p><i>Стратегія участі в продукті великого підприємства</i></p>

подібний продукту великого підприємства
оригінальний

**Продукт малого підприємства**

Рис. 7.2. Основні види стратегій малих підприємств

*Стратегія участі в продукті великого підприємства* («бджола, що жалить») дозволяє малому підприємству стати партнером великого виробника, виробляючи для нього напівфабрикати, комплектуючі та іншу аналогічну продукцію. Мале підприємство при цьому зберігає свою самостійність, а велике позбавляється необхідності утримувати безліч неефективних дрібних підрозділів (з низькою продуктивністю праці та високими витратами виробництва) у своїй структурі.

*Стратегія використання переваг великого підприємства* («хамелеон») здійснюється шляхом укладення договірних відносин, згідно з якими великий підприємець постачає малого власними технологіями, рекламними послугами, товарами, а в разі необхідності – пільговим кредитом, здає в оренду своє обладнання, а мале підприємство зобов'язується підтримувати ділові контакти виключно з даним великим підприємством і перераховувати на його користь певну частку від суми продажу (система франчайзингу).



Сучасні практики звертають увагу на наявність у власників малого бізнесу підприємницьких амбіцій. «Я легко можу назвати десяток маленьких фірм із великими амбіціями, але щось не пригадаю жодної великої компанії з маленькими амбіціями. А ось місця, з яких стартував бізнес людей, які занадто часто чули на свою адресу слова «З такими амбіціями? Ну-ну!» Джефф Безос – гараж. Білл Гейтс і Пол Аллен – гараж. Уолт Дісней – гараж. Сергій Брін – гараж. Білл Хьюлетт і Дейв Паккард – гараж. Звичайно, у гаражах починали бізнес ще мільйони комерсів. Але їхніх амбіцій не вистачило на те, щоб ми знали їхні імена сьогодні. Справа не в гаражі, справа в амбіціях.

Коли мені пропонують проєкт для фінансування, я дивлюся не тільки на лідерські та ділові якості фаундера. Я дивлюся, наскільки він амбітний. Тому що повернути мені мої гроші і принести прибуток здатні тільки амбітні люди. Решта навіть не виходять на ринок. Маленька фірма без амбіцій гарантовано загине. Маленька фірма з амбіціями стане гігантом. Велика фірма без амбіцій? Не чув.

Але є один секрет. Амбіції вартують чогось, тільки якщо підкріплені потенціалом і можливостями. Саме так народилися «Google», «Coca Cola», «IBM», «Toyota», «Samsung», «General Electric» і «McDonalds». Найдешевша з цих компаній вартує 39,8 млрд дол. І жодна з них не починала свою історію з вартістю, хоча б в десять тисяч разів меншою. Але всі вже на старті мали позамежні амбіції»<sup>1</sup>.

**Великі підприємства** залежно від темпів зростання й ступеня диверсифікації виробництва реалізують одну з трьох основних стратегій (рис. 7.3).

*«Горді леви»* є лідерами в перспективному й великому сегменті ринку, мають достатній прибуток для прискореного зростання.

*«Могутні слони»* широко диверсифікують свою діяльність у рамках великого ринку, а їхній прибуток є достатнім для забезпечення стійкості на ринку, а також середнього, але стабільного зростання.

*«Неповороткі бегемоти»* дотримуються стратегії надмірної, безладної диверсифікації на багатьох ринках, їхня діяльність недостатньо прибуткова, іноді збиткова, а економічне зростання уповільнене.

---

<sup>1</sup> Томчук Д. Маленькая фирма без амбиций гарантированно погибнет. Маленькая фирма с амбициями станет гигантом. URL: [https://investgazeta.ua/blogs/malenkaya-firma-bez-ambitsii-garantirovanno-pogibnet?fbclid=IwAR3C4xuUCwaiZ553pf7SEIykIkQk\\_g2dPRk2MUdVl0Vs0C8GtGLDu2mt6-c](https://investgazeta.ua/blogs/malenkaya-firma-bez-ambitsii-garantirovanno-pogibnet?fbclid=IwAR3C4xuUCwaiZ553pf7SEIykIkQk_g2dPRk2MUdVl0Vs0C8GtGLDu2mt6-c).

Темпи зростання	високі	«Горді леви»		
	середні		«Могутні слони»	
	низькі			«Неповороткі бегемоти»
		низька	середня	надмірна

**Ступінь диверсифікації**

Рис. 7.3. Основні види стратегій великих підприємств

**Середні за розмірами підприємства** можуть добитися успіху в конкурентній боротьбі, правильно обґрунтувавши свою нішу на ринку. Залежно від темпів зростання підприємства та темпів зростання ніші середні підприємства вибирають одну з чотирьох видів стратегій зростання (рис. 7.4).

*Стратегія збереження* спрямована на підтримання наявного становища підприємства, оскільки немає ні необхідності в розширенні діяльності (темпи зростання ніші стабільні), ні можливості для цього (темпи зростання підприємства помірні).

*Стратегія пошуку загарбника* обирається підприємством в умовах гострого дефіциту коштів для збереження свого становища в ринковій ніші. Тоді підприємство починає шукати велику компанію, яка змогла б його поглинути як самостійний виробничий підрозділ, зберігши одночасно місце в ніші.

*Стратегія лідерства в ніші* можлива тільки в двох випадках: 1) якщо підприємство зростає так само швидко, як і ніша, що дозволяє йому захопити всю нішу, не допускаючи туди конкурентів; 2) якщо підприємству потрібні відповідні фінансові ресурси для підтримки свого прискореного зростання.

*Стратегія виходу за рамки ніші* доцільна лише тоді, коли рамки ніші надто вузькі для підприємства. Але воно має бути готовим до прямої конкуренції за межами ніші.

<b>Темпи зростання підприємства</b>  помірні   прискорені	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
	Стратегія виходу за рамки ніші	Стратегія лідерства в ніші
	помірні	прискорені
	<b>Темпи зростання ніші</b>	

*Рис. 7.4.* Основні види стратегій середніх підприємств

## Глава 8

# КОНКУРЕНТНІ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ

### 8.1. АСИМЕТРИЧНА КОНКУРЕНЦІЯ ЧИ АСИМЕТРИЧНА ВІЙНА?

Новим вектором розвитку конкуренції є її еволюція від симетричної, між гравцями з відносно однаковими ресурсами і ринковими можливостями, до асиметричної конкуренції. Сучасні бізнес-організації грають за радикально новими правилами, реалізують нові підходи до стратегування, не дотримуються загально прийнятої логіки ведення бізнесу<sup>1</sup>.

Британська вікіпедія дає таке визначення досліджуваного поняття: «*Асиметрична конкуренція* належить до форм ділової конкуренції, за яких фірми вважаються конкурентами на одних ринках або в певних умовах, але не на інших. У таких випадках фірма може прийняти рішення розподіляти конкурентні ресурси та маркетингові дії серед своїх конкурентів пропорційно їхній частці на ринку. Асиметричну конкуренцію можна візуалізувати за допомогою таких методів, як багатомірне масштабування і картування сприйняття.

Формами асиметричного змагання є:

- фірма А може конкурувати з В на одних ринках, але не на інших;
- фірма А конкурує з В за певними характеристиками (такими, як надійність і дизайн), але не за іншими (ціна);
- фірма А розглядає В як конкурента, але В не вважає А конкурентом;
- фірма А не вважає В конкурентом, однак споживачі розглядають продукцію А як таку, що конкурує з продукцією В»<sup>2</sup>.

Порівнюючи симетричну та асиметричну конкуренції, слід визнати: ми маємо справу з *різним розумінням основи конкуренції, різною логікою ведення бізнесу*. На думку Ю. Б. Рубіна (Yu. B. Rubin), симетрія є важливою ознакою будь-якого елемента живої й неживої при-

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 66–84.

<sup>2</sup> Asymmetric competition. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric\\_competition](https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_competition).

роди. Симетрія в прямій конкуренції є ідеальним станом ділових відносин: для неї характерні відносний баланс сил ситуаційних суперників, відсутність ситуаційного конкурентного домінування; усі конкуренти однаково можуть програти або виграти в суперників чи конкретного суперника. Симетрична конкуренція може вестися за правилами, «без правил», мати форму мирного, зовні безконфліктного співіснування в даній конкурентній ситуації. Однак у реальному житті повної симетрії немає. Як правило, конкуренти намагаються обов'язково виграти у суперників, випередити їх у конкурентній боротьбі.

Асиметрична конкуренція характеризується ситуаційним домінуванням одного суперника над іншим (іншими) та зворотною кон'юнктурною залежністю суперників. Останні прагнуть знищення залежних конкурентів, врятувати яких можуть стратегічні і тактичні помилки суперників, вдале поєднання прийомів прямого й непрямого захисту та відволікаючих маневрів, переростання протистояння сторін у багатоцільове чи фронтальне або виникнення форс-мажорних обставин<sup>1</sup>.

Аби перемагати, відомий дослідник проблем асиметричної конкуренції А. Сливоцький (А. Slyvotskiy) рекомендує: «постійно, щодня, на кожному кроці шукайте асиметрії. Суть асиметрії – гранично відмінний, несподіваний підхід і диспропорція. Ми занадто бідні, щоби працювати тільки задля пропорційної віддачі. Щоб вирватися з нашого зачарованого кола, мусимо навчитись мислити і діяти радикально інакше»<sup>2</sup>.

Вести успішну асиметричну конкуренцію підприємствам дозволяє, по-перше, їх «унікальність» у ресурсах, стратегіях, діях і результатах. А. Сливоцький зазначає: «асиметричні змагуни конкурують не так, як інші. Вони всі, без винятку: 1) підривають переваги супро-

---

<sup>1</sup> Рубін Ю. Б. Моделі і типи конкурентних ситуацій. Симетричні і асиметричні конкурентні ситуації. Принцип кон'юнктурного випередження. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/117583-Modeli-i-tipy-konkurentnyh-situaciiy-Simmetrichnye-i-asimmetrichnye-konkurentnye-situacii.html>.

<sup>2</sup> Сливоцький А. 12 заповідей успіху та один учитель. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/vivchayte-angliysku-yak-domogtisy-a-ustpihu-adrian-slivockiy-ostanni-novini-50187640.html?fbclid=IwAR2t-vPnwNHsZc5g4PL0VgslVdVnCL2PXIIZV0FIYb6ko-EViQHSqrPcRDEs>.

тивника; 2) натискають на слабкі місця супротивника; 3) шукають важелів, які помножують силу й ударність їхніх дій; 4) плекають «внутрішню твердість», внутрішньо вони значно цупкіші, ніж їхній суперник. Ця начебто маленька спільнота змагається з цілим військом. І вона перемагає. Прикмети асиметричності: малий проти великого; методи вкрай ощадні, але дають великий вислід; діючи через численні вектори, забираючи в супротивника його переваги: ресурси, масштабність тощо, досягають максимальне відношення вислїду до вкладеного на користь замовників, вкладників. Асиметричні змагуни просто схиблені на тому, щоб *ніколи* не винаходити знову те, що вже давно винайдене й удосконалене. Асиметричні змагуни не мають ані часу, ні снаги, ні уваги, ні розумового простору для безплідного витрачання. Вони занадто зайняті творенням нових векторів для своєї асиметричної моделі. І, зрештою, вони переконані, що даремно гаяти час – це не ознака мудрості»<sup>1</sup>.

По-друге, передумовою успішної асиметричної конкуренції є *несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій та результатів*. Через це в багатьох випадках корисними є дослідження «асиметричних воєн», «асиметричних конфліктів», «асиметричних загроз» представниками військових наук<sup>2,3,4,5,6</sup>.

Асиметрію як стратегічну концепцію влучно описує визначення Інституту стратегічних досліджень США: «Асиметрія у військовій сфері та сфері національної безпеки – це вміння діяти, організовувати свою діяльність та мислити відмінним від опонентів чином із

---

<sup>1</sup> Сливоцький А. Асиметрична конкуренція. URL: <https://konogonka.com/wp-content/uploads/2018/06/Adrian-Slyvotskyj.-ASYMETRYChNA-KONKURENTyIIa.pdf>.

<sup>2</sup> Guchua A., Zedelashvili T. Кібервійна як феномен асиметричних загроз та загроз кіберядерній безпеці. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2019. №40. URL: <https://mhpi.chnu.edu.ua/index.php/issues/article/view/183/162>.

<sup>3</sup> Паулос А., Вашакмадзе М. Асиметричная война и понятие вооруженного конфликта – попытка разработать концептуальную модель. URL: [https://www.icrc.org/ru/doc/assets/files/other/paulus\\_extract\\_from-873\\_typologia\\_rus.pdf](https://www.icrc.org/ru/doc/assets/files/other/paulus_extract_from-873_typologia_rus.pdf).

<sup>4</sup> Ауліна О. В. Специфіка застосування асиметричних підходів в інформаційно-му протиборстві. *Стратегічні пріоритети*. 2019. №1 (49). С. 37–43.

<sup>5</sup> Маначинский А. Я. Асимметричные войны. <http://rubicon.org.ua/index.php/konflikty-i-voyny-posle-raspada-sssr/item/220-asimmetrichnye-voyny>.

<sup>6</sup> Леонов В. В., Ворovich Б. О. Парадокс асиметрії в сучасних міжнародних збройних конфліктах. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2304-2699/article/viewFile/127737/122548>.

метою максимізації власних переваг та використання вразливих місць опонента, захоплення ініціативи чи забезпечення простору для маневрування».

**Асиметрична війна** – це війна між супротивниками, у воєнних силах і ресурсах яких існує дисбаланс (асиметрія) і які застосовують кардинально різні стратегії й тактику. Наприклад, більш слабка сторона звертається до нетрадиційних засобів: партизанської війни, пасивного супротиву, терористичних актів, психологічної війни тощо; або суперники намагаються використовувати характерні недоліки один одного. І це різко контрастує з симетричними війнами, де дві сторони мають аналогічну військову силу та ресурси і покладаються на тактики, які в цілому є подібними, відрізняючись лише в деталях і виконанні. Можуть мати місце й парадоксальні конфліктні ситуації, у яких сильний противник не здатен захистити себе й домогтися перемоги над слабким. Слабкий же супротивник не здатен здобути військову перемогу над сильним, але йому вдається нав'язати сильному вигідний йому тип перебігу конфлікту, свою волю і в такий спосіб досягти політичної перемоги, заради якої, власне, і застосовується сила з точки зору класичного визначення війни<sup>1</sup>.

Як це все проявляє себе в бізнесі? Войовничий характер сучасного бізнесу вже давно визнали і теоретики, і практики господарювання. Низку монографій прямо присвячено застосуванню методів і принципів воєнних стратегій у бізнесі<sup>2;3;4</sup>. У наукових колах добре відомою є книга Е. Райса (E. Rais) і Дж. Траута (D. Trout) «Маркетингові війни»<sup>5</sup>. Настільною книгою багатьох менеджерів став стародавній китайський воєнний трактат «36 страгем»<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Асиметрична війна. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0).

<sup>2</sup> Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе. Санкт-Петербург : Изд-во «Крылов», 2002. 192 с.

<sup>3</sup> Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. Санкт-Петербург : Изд-во «Крылов», 2003. 192 с.

<sup>4</sup> Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 256 с.

<sup>5</sup> Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. Київ : Фабула, 2019. 240 с.

<sup>6</sup> Тридцать шесть страгем. Китайские секреты успеха / Перевод с кит. В. В. Малавина. Москва : Белые альвы, 2000. 192 с. URL: [http://www.pseudology.org/chtivo/36\\_stratagem2.pdf](http://www.pseudology.org/chtivo/36_stratagem2.pdf).

Історії відомі конкурентні війни за ресурси, за споживача (частку ринку). Видами конкурентної війни є: цінова війна, інформаційна війна, рекламна війна, війна брендів та інновацій, репутаційна війна.

**«Цінова війна»** ведеться шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремим підприємством.

**Інформаційна війна** спрямовується на формування у суспільства чи певної групи людей, насамперед споживачів і ділових партнерів підприємства, певної думки щодо діяльності конкурентів в інтересах і на користь (у потрібному світлі) організатора інформаційної пропаганди. Найчастіше використовуються методи недобросовісної конкуренції.

**Рекламні війни** розгортаються в країнах, де закон їх не забороняє. Єдине обмеження – не можна поширювати брехню. В ході рекламної війни компанії намагаються підкреслити свої сильні сторони на тлі слабких сторін конкурента; емоційно підключити споживачів; використати всі можливості й технології розвитку бренду. Приголомшливий відгук від аудиторії, навіть від тієї категорії, яка не є прямим клієнтом компанії, буде забезпечений. Прямі випадки реклами проти конкурентів навіть вітаються, а іноді здобувають такий затяжний характер, що перетворюються на багаторічну війну. Але вважається, що в рекламній битві не буває переможених. У ділових ЗМІ можна ознайомитися з яскравими прикладами рекламних воєн: «BMW» проти «Audi»; «BMW» проти «Mercedes»; «Samsung» проти «LG»; «Apple» проти «Samsung»; «Coca-Cola» проти «Pepsi»<sup>1,2</sup>.

Розгортаються також **війни брендів**: «Coca-Cola» проти «Pepsi»; комікси «Marvel» проти «DC Comics»; «McDonald's» проти «Burger King»; «Ford» проти «Motor City»; «Dunkin' Donuts» проти «Starbucks»; «UPS» проти «Fedex»; «Nike» проти «Reebok»; «Airbus» проти «Boeing»; «Hasbro» проти «Mattel»; «AT&T» проти «MCI»<sup>3</sup>.

У більшості випадків використовується саме асиметрична конкуренція, причому її успішні учасники змінюють правила конкуренції

---

<sup>1</sup> Рекламна війна: опис, поняття конкуренції. URL: <http://what.com.ua/reklamna-viina-opis-poniatti/>.

<sup>2</sup> Війна брендів. URL: <https://social.org.ua/3170-viyna-brendiv.html>.

<sup>3</sup> Десять самых громких конкурентных войн брендов в XX веке. URL: <https://adindex.ru/news/adyummy/2020/01/9/278682.phtml>.



на свою користь. Проявами асиметричної конкуренції є гіперконкуренція та суперконкуренція.

Концепція *гіперконкуренції* була популярною у 1990-тих роках. На думку її авторів Р. Д'Авені (D'Aveni) і Р. Гюнтера (R. Gunther), якщо в традиційних підходах до стратегії важливим є «створення переваг», то в гіперконкуренції, яка за своєю природою є асиметричною, – «творче руйнування переваг конкурента». Щоб вижити на надконкурентній арені, фірмам рекомендується відповідати факторам: задоволення зацікавлених осіб; швидкість; непередбачуваність; зміна правил; подавання сигналів; паралельні та послідовні стратегічні дії. Для партнерів фірма має бути передбачуваною та викликати довіру. Стосовно конкурентів потрібно застосовувати прямо протилежний підхід, аби їхні стратегії не спрацювали. Інструментами для цього є непередбачуваність та зміна правил, як у воєнній справі<sup>1</sup>.

Зараз реальним проявом конкурентної асиметрії вважається *суперконкуренція*. Суперконкурент – це підприємство (фірма), яке не дотримується традиційних портфельних стратегій розвитку, а успішно конкурує своїми унікальними можливостями (процесами, інструментами, знаннями, навичками) і цим змінює на свою користь уже всю динаміку свого бізнес-середовища. Наприклад, компанія «Amazon», заснована Джеффом Безосом у 1994 р., починала працювати як Інтернет-ринок для книг, але пізніше розширилася на продаж електроніки, програмного забезпечення, відеоігор, одягу, меблів, продуктів харчування, іграшок та ювелірних виробів. У 2019 р. компанія стала найдорожчою у світі, обійшовши «Microsoft». Суперконкурентами в інших галузях є: «IKEA», яка зробила революцію в індустрії товарів для дому, створивши для неї глобально масштабовану бізнес-модель; «Starbucks», який використовує свій досвід дизайну та майстерність взаємодії з клієнтами, щоб створити відмінну атмосферу кав'ярень по всьому світу; «Rent-A-Car» – з новим видом бізнесу з прокату автомобілів для людей із незапланованими потребами в перевезеннях; «Inditex» – винахідник унікально ефективної бізнес-моделі для модного одягу; «McDonald's», чий глобальний ланцюжок поставок і маркетингові можливості створили один із найбільш знакових світових

---

<sup>1</sup> D'Aveni R., Gunther R. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring. New York : The Free Press, 1994. 421 p.

брендів; «Qualcomm», чий досвід у розробленні та ліцензуванні революційних технологій привів індустрію мобільних телефонів до смартфонів; «Toyota», яка до цього часу вважається творцем виробничої системи, яку наслідує будь-який інший автовиробник<sup>1</sup>.

## 8.2. ЯК КОНКУРЕНТНІ ВІЙНИ ПОЗНАЧАЮТЬСЯ НА УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ?

Асиметрична конкуренція потребує нової моделі конкурентного управління підприємством, спеціальних знань і управлінського досвіду – для передбачення небезпек конкуренції, розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму тієї ж таки асиметричної конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Зверну увагу на те, що сутність асиметричної конкуренції є такою, що багато менеджерів віддають перевагу ситуаційному управлінню (підходу), необхідності адаптації підприємства до різних господарських ситуацій, які найбільше впливають на організацію. Таке розуміння проблеми є обмеженим і навіть небезпечним. Конкурентне управління підприємством є складником стратегічного менеджменту і не можливе без розроблення й реалізації спеціальних конкурентних стратегій. Однак в умовах асиметричної конкуренції, за неповної та асиметричної інформації, численних обмежень, невизначеності та непередбачуваності, стратегування набуває суттєвих особливостей.

Так, здійснюючи *SWOT-аналіз*, слід виявляти не тільки і навіть не стільки конкурентні переваги, скільки конкурентні слабкості (вразливості), які є потенційним об'єктом асиметричних атак конкурентів. Аналіз слабкостей може викрити: недостатність власних матеріальних і фінансових ресурсів; недостатню компетентність (знання, уміння, навички) персоналу; відносно високі витрати; низьку якість товарів і послуг; падіння репутації у покупців і слабе становище підприємства у найбільш перспективних галузях; повільне зростання до-

---

<sup>1</sup> Hubbard T. N., Leinwand P., Mainardi C. The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272>.

ходів та ін. Неспроможність підприємства демаскувати та подолати свої слабкості призводить до захвату конкурентами частки ринку підприємства, а в найбільш несприятливих умовах – до його поглинання сильнішим конкурентом. Аналіз слабкостей повинен поширюватися як на власне підприємство, так і на підприємство-конкурента.

Проводячи *конкурентний аналіз галузі*, варто звертати увагу не тільки на поточних, але й на потенційних конкурентів та можливість їх появи. Важливим прийомом аналітиків при цьому є створення індивідуальних характеристик (сильних і слабких сторін) конкурентів для свого підприємства – цим займаються як підприємства, які хочуть забезпечити себе від нових конкурентів, так і підприємства, які розробляють план захоплення слабких позицій конкурентів. Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів спрямовується на досягнення таких цілей: виявити майбутні стратегії та плани конкурентів; передбачити ймовірні реакції конкурентів на конкурентні ініціативи; визначити, наскільки стратегія конкурента дійсно відповідає його можливостям; зрозуміти слабкі сторони конкурента. Знання слабких сторін суперника уможливорює асиметричні дії щодо нього.

Виконуючи *аналіз «сліпих зон»* (неточностей або помилок у процесі ухвалення конкурентних рішень), потрібно брати до уваги причини їх виникнення – ситуації, коли підприємство: а) взагалі не переймається стратегічно важливими напрацюваннями та рішеннями; б) неточно розуміє стратегічно важливі розробки; в) навіть якщо розуміє їх призначення, впроваджує їх повільно. Джерелами «сліпих» зон можуть бути: неправильні припущення щодо діяльності підприємства, які можуть мати руйнівний вплив на конкурентну позицію підприємства; «бич переможця, або гіпотеза зарозумілості» (нереалістична оцінка чи переоцінка поточних успіхів менеджменту); надмірна самовпевненість менеджерів у рішеннях, які вони приймають; ухвалення рішень за аналогіями, які можуть бути передбачуваними конкурентами, та ін. Усунення «сліпих» зон – передумова успішного попередження асиметричної реакції конкурентів на заплановані стратегії підприємства за сценарієм галузевого аналізу<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. С. 161–168, 185.

Якщо ж потрібно оцінити перспективи конкурентної боротьби в динамічному або нестійкому середовищі, потрібні *динамічне моделювання бізнесу (конкуренції)* та *сценарний аналіз* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом конкурентних чинників, з одночасним розробленням практичних заходів. Концепція сценарного аналізу виходить із того, що: а) майбутнє завжди невизначене; б) сценарії дають уявлення про те, що може відбутися в майбутньому, але самі по собі не є стратегіями розвитку організації, в) для кожного сценарію розвитку слід розробляти окрему стратегію з визначенням найбільш критичних моментів (точок конфліктів), а після реалізації сценарію – оцінити стратегію та оновити політику фірми відповідно до нових ринкових умов; г) в умовах високого ступеня невизначеності та непередбачуваності стратегія буде постійно змінюватися в часі.

Слід зазначити, що сценарний аналіз потребує аналітиків у галузі теорії ймовірностей і випадкових величин та використовує доволі складні методи (сканування, експертні оцінки, аналіз ієрархій, морфологічний аналіз тощо). Однак у більшості випадків саме сценарний аналіз дає можливість одержати попереджувальні ознаки можливих проблем та їхніх наслідків, аби потім своєчасно зреагувати на них; навіть припуститися помилок і вчитися на них, не ризикуючи втратити реальний бізнес; управляти як позитивними, так і негативними перспективами. Аналіз (планування) сценаріїв часто об'єднують із плануванням безперервності бізнесу<sup>1</sup>.

Зрозуміло, що нова модель конкурентного управління вимагає особливого, *нелінійного мислення керівників*. Його основними характеристиками є: креативність (нестандартність); гнучкість у прийнятті рішень щодо строків і масштабів ведення справи, особливо в умовах невизначеності або криз; готовність розглядати альтернативні пропозиції та їхні наслідки, вчитися не тільки на успішних практиках, а й на помилках, тощо. Креативне (нестандартне) мислення здатне привести до несподіваних рішень чи нових відкриттів, важливих для сучасної конкуренції. Ілон Маск, Джефф Безос, Джек Ма – усі вони

---

<sup>1</sup> Ali R., Luther D. Scenario Planning: Strategy, Steps and Practical Examples. URL: <https://www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/articles/cfo-central/scenario-planning.shtml>

демонструють саме нестандартне мислення в бізнесі. Фактично 82% західних компаній вважають креативність рушійною силою успішного бізнесу. Компанії, які максимально використовують креативність, перевершують аналогічні компанії та конкурентів за швидкістю ухвалення рішень, новаторством і основними показниками ефективності, включно зі зростанням доходів і частки ринку і залученням висококваліфікованих кадрів<sup>1</sup>.

### 8.3. ЯК КОНКУРЕНТНІ ВІЙНИ ПОЗНАЧАЮТЬСЯ НА СТРАТЕГУВАННІ?

Відомий американський економіст і фахівець у галузі маркетингу Ф. Котлер (P. Kotler) класифікував конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, що належить підприємству.

**Стратегію «лідера»** реалізує підприємство, яке займає домінуюче місце на ринку. Воно може діяти так:

а) розширити ринок за рахунок пошуку нових способів використання товару, збільшення інтенсивності використання товару, залучення нових споживачів;

б) забезпечити захист своєї частки ринку;

в) збільшити частку ринку методами агресивного маркетингу.

**Стратегія «того, хто кидає виклик»** характерна для підприємства, яке бажає зайняти найвигідніше місце на ринку. Це війна, і підприємство йде в наступ на «лідера».

**Стратегія «прямування за лідером»** притаманна підприємству з невеликою часткою ринку, яке узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх.

**Стратегія «спеціаліста»** – це стратегія підприємства, яке виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах.

Систематизуємо ці стратегії за допомогою таблиці 8.1.

---

<sup>1</sup> Три фішки креативності для успішного розвитку вашого бізнесу. URL: <https://zistemo.me/blog/%D1%82%D1%80%D0%B8-%D1%84%D1%96%D1%88%D0%BA%D0%B8-%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83/>.

## Типологія конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Різновиди стратегії в рамках типу	Сутність стратегії	Умови застосування стратегії
Стратегія лідера	Стратегія розширення глобального попиту	Пошук нових споживачів продукції, нових застосувань існуючих товарів; збільшення разового споживання товару	Використовується на початкових стадіях життєвого циклу товару, поки сукупний попит збільшується, а взаємний тиск конкурентів ще невеликий
	Наступальна стратегія, або стратегія збільшення частки ринку	Завоювання споживачів конкурентів; завоювання конкурентів; завоювання відданості споживачів	Використовується підприємством-новатором, яке (після відкриття ним нового ринку) атакують конкуренти
	Стратегія підвищення продуктивності	Удосконалення структури витрат (зниження капітальних витрат, постійних і змінних витрат); удосконалення асортименту продукції; збільшення цінності пропродуктів	Умови застосування аналогічні «наступальній стратегії»
	Оборонна стратегія	Захист своєї частки від найбільш небезпечних конкурентів	Умови застосування аналогічні «наступальній стратегії»
	Стратегія демаркетингу	Скорочення своєї частки ринку шляхом: а) демаркетингу і зменшення попиту в деяких сегментах при підвищенні цін, зменшенні пропонованих послуг, реклами і стимулювання попиту; б) диверсифікації на нові ринки, у тому числі зовнішні	Використовується за необхідності уникнути звинувачення в монополізмі

Тип конкурентної стратегії	Різновиди стратегії в рамках типу	Сутність стратегії	Умови застосування стратегії
Стратегія «того, хто кидає викилик»	Фронтальна атака конкурента	Використання проти конкурента тих самих засобів, які застосовує він сам, не намагаючись виявити слабкі місця конкурента	Використовується за значної переваги сил у того, хто атакує
	Флангова атака	Використовується за значної переваги сил у того, хто атакує. Боротьба з лідером на тому стратегічному напрямі, де він слабкий або погано захищений, найчастіше через ціну	Ефективність стратегії зростає в міру збільшення частки ринку лідера, а отже, «поля» атаки
Стратегія «прямування за лідером»		Адаптація до рішень і дій конкурентів, насамперед лідера; прагнення до «мирного співіснування» і розділу сфер впливу з конкурентами	Використовується найчастіше в умовах олігополії
Стратегія «спеціаліста»		Концентрація господарської діяльності в одному або декількох рентабельних сегментах ринку. Об'єктами спеціалізації можуть бути: певна група кінцевих споживачів; певний рівень виробничо-розподільного циклу; підприємства-споживачі певного розміру; певні товари, послуги або їхні характеристики; певний рівень ціни / якості.	Використовується у сегментах, які зростають, при цьому залишаються малопривабливими для конкурентів

Конкурентні стратегії, орієнтовані на частку ринку, за своєю природою є *войовничими*, спрямованими на перехоплення ринку у конкурентів. Ф. Котлер (P. Kotler) і Р. Сінх (R. Sinkh)<sup>1</sup>, а також Е. Райс і Дж. Траут<sup>2</sup>, аналізуючи конкурентні стратегії, відзначають, що для їхньої характеристики часто використовується військова лексика: «цінова війна», «прикордонний конфлікт», «ринкове вторгнення», «партизанська війна» і т.п. У будь-якій конкурентній ситуації, на їхню думку, існують дві сторони – та, що атакує, і та, що обороняється. Звідси – стратегії атаки (наступу) й оборони.

**Стратегії атаки (наступу) на позиції лідера:** фронтальна атака по найміцніших позиціях лідера; флангова атака слабких позицій лідера; спроби оточення; обхідні маневри (наступ на ресурсні ринки лідера); партизанська війна та наступ на всі ринкові позиції лідера (рис. 8.1).

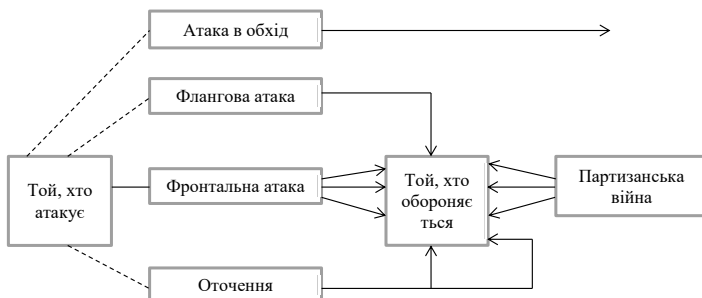


Рис. 8.1. Стратегії атаки

«**Фронтальну атаку**» здійснює конкурент, який кидає виклик лідеру на його власній території (у зоні господарювання), причому наступ ведеться не на слабкі, а переважно на сильні сторони лідера. Для цього потрібні значні ресурси, проте в разі успіху місце на ринку завойовується міцно і надовго.

Для «**флангової атаки**» вибирається сегмент (або географічний регіон), в якому лідер ринку є уразливим або не може повністю задовольнити потреби свого цільового ринку. Флангова атака, на думку

<sup>1</sup> Kotler P., Singh R. Marketing warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*. 1981. Vol. 1. P. 30–41.

<sup>2</sup> Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. Київ : Фабула, 2019. 240 с.



Е. Райса і Дж. Траута, є найбільш інноваційним способом ведення маркетингової війни. Вона повинна бути спрямована на ще не оспорювану територію. Флангова операція не вимагає участі в ній якогось нового товару, якого ще не бачив ринок. Однак у ньому повинен бути присутнім якийсь елемент новизни або ексклюзивності. Необхідно, щоб потенційний покупець уважав його новою товарною категорією. Традиційна теорія маркетингу називає цей підхід сегментуванням, пошуком нових сегментів або ніш. Щоб зробити справжню флангову атаку, потрібно першим зайняти сегмент. Інакше операція перетвориться на наступальні дії на позицію, що обороняється. Флангова атака може вестися: ціною (низькою й високою), дизайном товару, розподілом, формою товару, якістю, часом розроблення нової продукції і т. д.

Важливим елементом флангової атаки вважається також *тактичний сюрприз*. Чим більш несподіваною є атака, тим більше часу знадобиться лідеру, щоб опанувати ситуацію і вдатися до відповідних дій. Але великі флангові маневри часто зриваються через проведення пробного маркетингу або занадто великої кількості досліджень, що видають стратегію компанії її конкурентам. Нарешті, переслідування противника так само важливо, як і сама атака. Інакше не слід робити флангову атаку взагалі.

*«Оточення противника»* означає великий одночасний наступ по всіх фронтах, що вимагає значних сил для придушення опору противника.

*«Атака в обхід противника»* найчастіше застосовується на ринках високих технологій. У цьому випадку підприємство, що кидає виклик лідеру, докладает максимум зусиль, щоб обійти його в науково-технічній галузі, захопити ринок і забезпечити продажі майбутніх поколінь продукції. Така стратегія дуже затратна, проте дає переможецю невразливу позицію на ринку.

*«Партизанська війна»* ведеться методами періодичних «набігів» на конкурентів із метою послабити їх ринкову позицію й деморалізувати. Класична «партизанська війна» ведеться в межах певної місцевості за певний прошарок населення (демографічні сегменти). Вона може бути також галузевою (зосередженою тільки на одній галузі) і продуктовою (на одному продукті).

Щоб успішно воювати, «партизану» рекомендується:

1) знайти досить малий сегмент ринку, який він зміг би захищати;  
2) створити особливу організаційну структуру управління. У «партизанів» якомога більший відсоток працівників повинен перебувати на «лінії вогню», вони зобов'язані боротися зі спокусою створити формальну структуру, посадові інструкції, плани просування по службі та інші атрибути «штатної» компанії. За можливості у них узагалі повинні бути одні лінійні працівники. І це не просто тактика, це ще й спосіб різко збільшити швидкість реакції підприємства-«партизана» на ринкові зміни;

3) бути готовим згорнути свої справи в будь-який момент, тільки відчувши програш або відсутність необхідних ресурсів. Але «партизан» повинен уміти користуватися своєю гнучкістю і перескакувати на новий ринок із першою появою там привабливої можливості.

**Стратегії оборони** включають: позиційну оборону; флангову позиційну оборону; випереджальну оборону (атаку першим противника, який наступає); зустрічний наступ і стратегію виведення військ, або відступу; польову (мобільну, пересувну) оборону (рис. 8.2).

У разі **«позиційної оборони»** підприємство утримує зайняту позицію, зводячи навколо свого ринку «фортифікаційні споруди» – шляхом удосконалення товарних марок, адаптації до умов, що змінюються, і нових товарів, що з'являтимуться на ринку.

При **«фланговій обороні»** підприємство ретельно стежить за своїми флангами і захищає найбільш слабкі з них.

**«Зустрічний наступ»** може відбутися або шляхом нанесення превентивних ударів по конкурентах ще до того, як вони почнуть атаку, або шляхом контрудару вже у відповідь на атаку. Близькою до цих дій є й **«випереджальна оборона»**.

**«Польова (мобільна, пересувна) оборона»** означає прийняття підприємством активних заходів щодо захисту своєї поточної ринкової позиції: перехід на нові ринки, роботу з новими споживачами, не пов'язаними з основними споживачами, та ін.

Обираючи одну із стратегій «оборонної війни», слід мати на увазі, що це – стратегія тільки для лідера ринку. Причому найкраща стратегія оборони, з точки зору Е. Райса і Дж. Траута, – атакувати самого себе, тобто випускати товари й послуги, які роблять попередні

продукти застарілими. Конкуренти при цьому намагаються наздогнати лідера, але «в рухому ціль потрапити важче, ніж у нерухому».

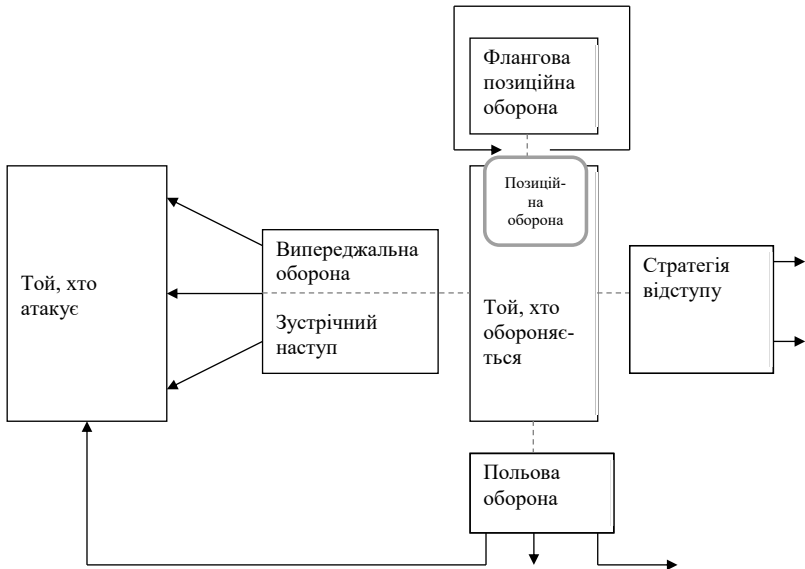


Рис. 8.2. Стратегії оборони

Атака на самого себе може змусити пожертвувати поточними прибутками, але має одну фундаментальну перевагу. Вона захищає ринкову частку – вирішальну зброю боротьби в будь-якій маркетинговій битві. Вірно й інше: будь-яка компанія, яка не може зважитися атакувати себе, зазвичай втрачає частину ринку і, врешті-решт, лідерство на ньому. Якщо ж атакувати самого себе не вдається, то треба за можливості блокувати сильні кроки конкурентів, роблячи це швидко, щоб підприємство, яке атакує, не встигло закріпитися на ринку. Крім того, підприємство-лідер завжди повинне бути готовим завдати удар у відповідь.

## Глава 9

# РЕЛЯЦІЙНІ (ПАРТНЕРСЬКІ) СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

### 9.1. ЩО ТАКЕ КОНКУРЕНТНА СПІВПРАЦЯ І ПАРТНЕРСЬКІ МЕРЕЖІ?

Сучасний бізнес прагне формування екосистем, у яких мають місце не тільки відносини суперництва, а й *співробітництва* підприємств.

Американський економіст Джеймс Ф. Мур (J. F. Moore) ще наприкінці 1990-х років писав про взаємозв'язок конкуренції, еволюції та кооперації<sup>1</sup>. Концепцію коеволуційного розвитку фірми розвивали також американські вчені-економісти А. М. Брандербургер (A. M. Brandenburger) та Б. Дж. Налєбуфф (B. J. Nalebuff)<sup>2</sup>. Згідно з їхньою теорією, бізнес являє собою не просто конкурентну боротьбу, а *co-opetition* (від *cooperation* + *competition*), що набуває вигляду гри й передбачає співіснування конкуренції та кооперації.

Бернард Марр (Bernard Marr), футуролог, консультант зі стратегії та технологій, автор бестселерів про підвищення ефективності бізнесу, відносить *конкуперацию* (неологізм, який описує співконкуренцію, конкурентну співпрацю) до головних трендів 2022 року, котрі дають уявлення про те, як розвиватиметься бізнес-діяльність відповідно до швидкозмінливого світу. На його думку, глобальний бізнес-світ ще ніколи не був таким інтегрованим. Необхідність працювати разом для вирішення ключових бізнес-завдань (не кажучи вже про найбільші проблеми людства) величезна. У майбутньому буде дедалі важче досягти успіху без дійсно тісного партнерства з іншими організаціями. На практиці це означає більшу інтеграцію ланцюга поставок, більшу інтеграцію даних та їх обмін між організаціями і навіть співпрацю між конкурентами (*co-opetition*)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Moore J. F. The Death of Competition. New York : Harper Business, 1996. 297 p.

<sup>2</sup> Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York : Doubleday, 1996. 105 p.

<sup>3</sup> Marr B. The 8 Biggest Business Trends In 2022. *Forbes*. 2021. November 1. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/11/01/the-8-biggest-business-trends-in-2022/?sh=33c4c25a21da>.

Отже, підприємство може створити конкурентну перевагу за рахунок координації своїх зав'язків із постачальниками, збутовиками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками. Чому? Перш за все тому, що їхня господарська діяльність тісно взаємопов'язана.

Згадаймо *ланцюжок цінностей* М. Портера. Відповідно до цієї концепції, всю діяльність підприємства можна розділити на технологічні та економічні види, за допомогою яких здійснюється комерційна діяльність; вони є цінними видами діяльності. Первинні види діяльності належать до фізичного створення продукту (виробництва), його маркетингу і доставки споживачам, підтримки і сервісу після продажу. Вторинні (такі, що підтримують) види діяльності забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру, завдяки яким і стає можливим виконання первинної діяльності. Між усіма видами діяльності компанії існують зв'язки і взаємозалежність: спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність інших видів діяльності.

Однак ланцюжок цінності компанії, розглянутий із точки зору галузі, виявляється включеним у ще більший потік видів діяльності, який називається *системою цінностей*. Останню утворюють: ланцюжки цінності постачальників, які забезпечують підприємство факторами виробництва; ланцюжок цінності підприємства; ланцюжок цінності каналів розподілу вироблених підприємством продуктів; ланцюжки цінності покупця продукту.

Іншим аргументом на користь координації господарських відносин суб'єктів галузі та ринку є економічна невідповідність частоті зміни ділових партнерів. Остання завжди призводить до істотного збільшення трансакційних витрат у кожного учасника ринку – на пошук постачальника, потім споживача, на ведення переговорів і укладення договорів, а згодом – витрат на спостереження і контроль за виконанням договорів. Крім того, заміна ринкового партнера іноді взагалі буває неможливою, тому що будь-який укладений коли-небудь раніше контракт «пов'язує» постачальника і покупця. Часто постачальник інвестує виробництво тільки під замовлення конкретного покупця. Після закінчення терміну договору покупцеві складно знайти іншого, також зорієнтованого на нього постачальника, а постачальнику – покупця з аналогічними потребами.

З огляду на це, рано чи пізно виникає необхідність замість постійного пошуку необхідних ринкових агентів та оформлення нових угод створити об'єднання партнерів у рамках єдиної організації або єдиного підприємства. При цьому взаємини між підприємствами-партнерами дедалі частіше переростають у *партнерські мережі*. Їхнім центром стає підприємство, яке будує свої відносини та взаємодіє з численними постачальниками, покупцями, конкурентами, органами державної влади, банківськими та страховими організаціями, торговими посередниками тощо. Вкладення в мережеві відносини мають тривалий термін окупності і довго приносять користь підприємству, знижуючи трансакційні витрати і створюючи бар'єри для вступу в галузь і на ринок нових підприємств.

Найважливішими є партнерські відносини (мережі) в системах: «виробник – споживач продукції» (клієнтська мережа), «виробник – ринковий посередник» (посередницька мережа), «виробник – постачальник ресурсів» (ресурсна мережа), «виробник – виробник» (підприємницька мережа), «виробник – державні установи та громадські організації» (соціальна мережа)<sup>1</sup>.

Але партнерство і навіть створення партнерських мереж не усувають і не замінюють собою конкуренцію. Кожен з учасників мережі прагне посилити насамперед свою власну позицію. Остання є його конкурентною перевагою, а з точки зору мережевої теорії – нематеріальним ринковим активом, приріст якого вимагає інвестицій. Тому економісти-практики та юристи рекомендують усім, хто вибудовує довірчі партнерські відносини, укладати *угоди про партнерство*, де було б урегульовано питання взаємодії партнерів, індивідуальні та спільні цілі, ведення бізнесу в критичних ситуаціях та ін.

## **9.2. ЯК СФОРМУВАТИ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ПРОДУКЦІЇ?**

Споживачі стають конкурентами виробників (продавців), домагаються зниження цін або особливих умов здійснення покупок за умо-

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. С. 291–332.

ви, що: а) продукт виробника (продавця) повністю або частково не відповідає їхнім потребам; б) ціна на продукт, з точки зору покупця, є явно завищеною; в) організація збуту продукту не дає очікуваних вигод; г) просування продукту здійснюється без урахування запитів споживачів, перетворюючись на нав'язування продукту.

Формування партнерських відносин зі споживачами продукції має починатися з чіткого розуміння споживачів (клієнтів, замовників), їхніх потреб і запитів. Такі знання утворюють найважливіший інформаційний ресурс підприємства.

У закордонному маркетингу сформовано науково-методичні підходи до класифікації споживачів.

За ступенем доступності споживачі діляться на потенційних, доступних і тих, які обслуговуються.

*Потенційні споживачі* – усі ті, хто виявляє достатній рівень інтересу до пропонованого на ринку продукту або послуги і, ймовірно, можуть їх купити.

*Доступні споживачі* – та частина потенційних споживачів, які не тільки виявляють інтерес, але й мають необхідний дохід і доступ до конкретної ринкової пропозиції.

*Споживачі, які обслуговуються*, – ті, хто реально придбавають товар або послугу підприємства і обслуговуються ним.

Доступні споживачі вивчаються з точки зору їх перспективності для підприємства.

*Перспективні споживачі* – це та частина споживачів, які найбільш зацікавлені в продукті і здатні за нього заплатити, але в даний момент покупцями ще не є.

*Неперспективними споживачами* є ті, платоспроможність яких сумнівна, а можливе співробітництво не передбачає особливого прибутку. Завдання підприємства полягає в тому, щоб утримати перспективних споживачів якомога довше, стимулюючи їх до чергових покупок і формуючи з них постійних покупців.

З позицій теорії «управління лояльністю», споживачів класифікують на лояльних, тих, хто вагається, і нелояльних.

*Лояльні споживачі* залишаються прихильними до певного товару незалежно від появи на ринку нових товарів (конкурентної пропозиції) і не відмовляються від покупок товару.

*Споживачі, які вагаються*, або ще не сформуvalи свого ставлення до продукту підприємства чи до самого підприємства, або з якоїсь причини взагалі байдужі до вибору товарної марки (виробника).

*Нелояльні споживачі* мають сформовану негативну думку щодо товару підприємства, а нерідко й до самого підприємства – виробника товару.

За ступенем пріоритетності ділових зв'язків виокремлюють: клієнтів, відносини з якими вимагають підтримки; клієнтів, відносини з якими розвиваються; клієнтів, відносини з якими знаходяться під загрозою.

*Відносини, що вимагають підтримки*, припускають високоякісне обслуговування та закріплюються відповідними контрактами. Головне завдання менеджерів – контролювати відносини з основним клієнтом, задовольняючи його потреби краще, ніж це роблять конкуренти.

*Відносини, які розвиваються*, формуються, якщо клієнти діють на ринках, що швидко розширюються, шукають і знаходять нові способи збільшення обсягів закупок.

*Відносини, що знаходяться під загрозою*, потребують не тільки підтримки поставок, а й спеціальних заходів щодо повернення довіри клієнта: зустрічей із фахівцями, роз'яснення своєї політики якості тощо.

Кожне підприємство хоче мати *вигідних споживачів*. Це індивід, торгова організація або компанія, які протягом тривалого часу приносять дохід, що перевищує прийнятні витрати підприємства на залучення замовника та його обслуговування. Причому йдеться про прибуток і витрати протягом життєвого циклу споживача, а не про прибуток за конкретною угодою.

*Ідеальними покупцями* є ті, які прибуткові сьогодні й будуть прибутковими в майбутньому.

Розуміння споживачів лежить в основі управління відносинами зі споживачами, попередження можливих конкурентних дій з їхнього боку.

Однак термін *«управління відносинами зі споживачами»* (Customer Relation Management – CRM) науковцями і організаторами бізнесу визначається по-різному. З одного боку, CRM – це філософія, в центрі якої знаходиться клієнт. З іншого боку, це практична



діяльність, спрямована на зростання продуктивності клієнт-менеджменту. Зусилля підприємства зосереджуються на управлінні результатами взаємодій із клієнтами по кожному з існуючих каналів продаж на більшості ринків і в більшості галузей. Підприємству слід передбачати поведінку споживачів, утримуючи їх від переходу до конкурентів.

Сучасна CRM-система доповнюється набором додатків, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів у підрозділах, пов'язаних із роботою з клієнтами. Ці додатки інтегруються в корпоративну інформаційну систему підприємства. Використання CRM-систем дозволяє: отримувати максимум можливої інформації про своїх клієнтів та їхні потреби; контролювати роботу агентів із продажу; підвищувати ефективність різних маркетингових акцій і рекламних кампаній; зменшувати накладні витрати на обслуговування існуючих клієнтів і залучення нових; здешевлювати додаткові послуги з підтримки клієнтів; проводити маркетингові дослідження.

Крім того, управління взаєминами з клієнтами розглядається в тісному зв'язку з діями *команд цифрової взаємодії* (digital experience, DX). Останні займаються таргетингом на клієнтів, персоналізацією та контентом. Вони мають все необхідне для підтримки торгових представників, акаунт-менеджерів, менеджерів з обслуговування, зосереджені на процесах і інструментах для залучення, продажу та обробки запитів клієнтів. Поєднати ці два напрями діяльності можна, і багато підприємств це роблять. Чому? Ось деякі дані: 30% клієнтів технологій B2B здійснюють первинну покупку через digital-канали, а 58% зацікавлених клієнтів починають свій пошук онлайн<sup>1</sup>.

Поняттям, близьким до «управління відносинами зі споживачами», є **клієнтологія, або клієнтинг**. Це наука і практика формування партнерських відносин продавця і покупця, яка розглядає процес купівлі-продажу як їхню спільну справу. Вперше термін «клієнтинг» з'явився ще в 1980-ті рр. Його запровадив німецький консультант Е. К. Геффрой (E. K. Geffroy). Родоначальник терміну вважає, що дана течія базується на трьох основних принципах: перевищення клієнтських очікувань; встановлення з клієнтами особистісного й емоцій-

<sup>1</sup> Андронік О. Клієнт vs цифра: як бізнесу налагодити взаємодію. URL: <https://mind.ua/openmind/20231717-klient-vs-cifra-yak-biznesu-nalagoditi-vzaemodiyu>.

ного контакту і тісна співпраця з ними в сфері спільних інтересів; розроблення та впровадження програм стратегічного розвитку в інтересах клієнтів.

У 2003 р. світ побачив книгу «Clienting» – професора Вищої школи бізнесу Університету Навари Луїса Хуєте (Luis María Huete) та професора міжнародного інституту Сан-Тельмо Андреса Переса (Andres Pérez Ruiz)<sup>1</sup>. Автори визначили клієнтинг як методологію збільшення ефективності використання економічних ресурсів компанії в цілях підвищення лояльності клієнтів. Клієнтинг складався з п'яти послідовних етапів: створення системи клієнтської аналітики; розроблення стратегічної бізнес-моделі; упровадження комплексу послуг (service mix); реалізація стратегії; оцінка досягнення результатів через систему ключових індикаторів діяльності (KPI). Мета цієї методології – перетворити лояльність клієнтів на прибуток за рахунок акцентування уваги на клієнтській базі.

У 2010 р. була опублікована книга Філіпа Грейвса (Philip Graves) «Клієнтологія. Чого насправді хочуть ваші покупці»<sup>2</sup> (оригінальна назва «Consumerology: The Market Research Muth, the Truth About Consumers, and the Psychology of Shopping»).

Багато сучасних маркетологів вважають клієнтологію новим і перспективним напрямом маркетингу.

### **9.3. ЯК СФОРМУВАТИ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ «ВИРОБНИК – РИНКОВИЙ ПОСЕРЕДНИК»?**

Виробники, які реалізують свої товари через *ринкових посередників*, повинні контролювати свої відносини з ними, адже дії посередників далеко не завжди мають партнерський характер. Останні, як і постачальники ресурсів, реалізують свої власні економічні інтереси, реалізуючи часом доволі агресивну політику по відношенню до підприємств-виробників.

---

<sup>1</sup> Huete L. M., Pérez Ruiz A. Clienting: marketing y servicios para rentabilizar la lealtad. Deusto, 2003.

<sup>2</sup> Graves P. Consumerology: The Market Research Myth, the Truth About Consumers, and the Psychology of Shopping. UNKNO, 2010. 224 p.

У традиційному маркетингу відносини між підприємствами і ринковими посередниками описуються за допомогою стратегій «вштовхування» або «втягування».

*Стратегія вштовхування товару* орієнтується на посередників: визнає їхню важливу роль у реалізації продукції підприємства і необхідність співпраці з ними. Завдання підприємства – запропонувати посередникам привабливі умови роботи з торговельними марками підприємства, спонукати їх до добровільного співробітництва та закупівель у підприємства його товарів для подальшого збуту кінцевим покупцям. Негативною стороною даної стратегії є залежність підприємства від діяльності посередників загалом та їхньої активності в просуванні продукції підприємства зокрема.

*Стратегія втягування* орієнтується на споживачів. Підприємство повинне створити у них сприятливе ставлення до товару підприємства з тим, щоб, врешті-решт, саме споживачі змусили посередників торгувати продукцією даного підприємства. У цьому випадку співробітництво з боку посередників є вимушеним. Недоліком даної стратегії вважаються високі витрати, які підприємство несе на формування споживчого попиту – рекламування продукції, проведення презентацій, участь у виставках і ярмарках. Однак у разі успіху можливість посередників будь-яким чином впливати на підприємство-виробника практично зводиться нанівець.

*Змішані комунікаційні стратегії* поєднують елементи стратегій вштовхування й втягування.

Для підтримки партнерських відносин із посередниками використовуються:

1) стимулювання торгових посередників із використанням спеціальних програм і нових прийомів продажу товарів; агресивна пропозиція товару кінцевим покупцям; рекламування продукції виробника тощо;

2) використання прийомів ексклюзивного розподілу через систему дистриб'юторів і дилерів. Зокрема, виробник продукту надає виняткові права на реалізацію своїх товарів обмеженій кількості посередників, які діють у рамках географічного регіону (збутової території). При цьому нерідко висувається умова не торгувати продукцією конкурентів;

3) створення ситуацій, коли ринковий посередник не може замінити виробника продукції або це вимагає значних витрат. Наприклад, дистриб'ютор залучається до інвестування коштів у наукові дослідження й виробництво підприємства-виробника з тривалим терміном окупності, або іншого виробника даної продукції просто немає.

Практика постійно напрацьовує нові способи взаємодії виробників із ринковими посередниками. Зараз, наприклад, звертають увагу на конкурентні переваги **закупівельних (торгівельно-закупівельних) союзів**<sup>1</sup>. Їх створення відкриває нові можливості для бізнесу: дозволяє зекономити на закупівельних цінах за рахунок великих обсягів закупівлі. А це можливість знижувати ціни перепродажу, від чого можуть виграти не лише ритейлери, а й кінцевий споживач. Створення закупівельного союзу може також сприяти забезпеченню виробників/постачальників додатковими каналами збуту продукції, зменшенню витрат таких виробників/постачальників, що має зменшити як собівартість товарів, так і ціну для кінцевих споживачів. Але створення таких союзів можливе лише за умови отримання попереднього дозволу АМКУ на узгоджені дії.

Пандемія COVID-19 активізувала **електронну комерцію та пряму доставку товарів споживачу (D2C)**. Тепер роздрібні торговці та виробники зосереджуються на своїй основній компетенції – R&D, упровадженні нових продуктів, маркетингу й обслуговуванні клієнтів, а від логістичних компаній (3PL-партнерів) очікують більш якісного, швидкого й дешевого обслуговування, а також надання додаткових послуг із доданою вартістю. Якщо раніше компанії 3PL відповідали за зберігання і переміщення товарів, то зараз вони управлятимуть запасами та допомагатимуть оптимізувати виконання замовлень. 3PL-партнери можуть використовувати мікросервіси е-комерції для розподілу необхідного продукту за потребою каналу. Вони також можуть використовувати інші сучасні рішення з логістики: управління складом для виконання операцій зі збору / пакування / відвантаження; управління транспортом для оптимізації різних видів вхідних і вихідних поставок і систем; здійснення

---

<sup>1</sup> Усова А. Закупівельні союзи як конкурентна перевага. Які вигоди для бізнесу може принести створення закупівельних союзів та як отримати дозвіл АМКУ? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/28/664449/>.

логістичного контролю за виконанням своїх функцій та подоланням збоїв<sup>1</sup>.

Значні зміни у відносини з посередниками вніс Інтернет: відбувається значне скорочення проміжних рівнів між виробником і споживачем, з'явився навіть термін «*безпосередництво*»<sup>2</sup>. Останнє висуває нові завдання щодо доступу до індивідуальних споживачів, комунікацій і трансакцій із ними. Головне завдання – створення обізнаності про існування самого підприємства з наступним стимулюванням пробних закупівель його товарів. Інший наслідок безпосередництва – робота з новими, нетрадиційними компаніями, відомими як «*репосередники*» або «*інфопосередники*». Ці фірми заповнюють інформаційний вакуум, спрощуючи порівняння товарів і послуг. Сучасні інфопосередники мають значні економічні ресурси, впливають на поведінку покупців.

#### **9.4. ЯК СФОРМУВАТИ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ «ВИРОБНИК – ПОСТАЧАЛЬНИК РЕСУРСІВ»?**

Орієнтація підприємства на безперебійне функціонування виробництва вимагає розробки спеціальних програм взаємодії з постачальниками, попередження руйнівних конкурентних дій з їхнього боку та формування партнерських відносин.

Підприємство може вдатися до однієї з трьох стратегій: вертикальної інтеграції, субпідрядних відносин або формування вертикальних партнерських відносин.

*Вертикальна інтеграція* здійснюється, якщо дії підприємства послідовно об'єднують різні стадії виробничого процесу. Підприємство набуває можливості контролювати всі витрати виробництва в ланцюжку «виробництво та постачання ресурсів – виробництво готової продукції».

*Субпідрядні відносини* базуються на договорі, за яким підприємство, що виконує замовлення (субпідрядник), зобов'язується неухиль-

---

<sup>1</sup> Ончев І. Продавати легко: як управляти замовленнями та логістикою. URL: <https://mind.ua/openmind/20233349-prodavati-legko-yak-upravlyati-zamovlenniyami-ta-logistikoyu>.

<sup>2</sup> Гордон Я. Целевая конкуренция. Москва : Вершина, 2006. С. 63.

но дотримуватися вимог підприємства-замовника (клієнта). Проте підписання договору не означає відсутності або припинення конкуренції між постачальником і замовником. Мета замовника – якісне та швидке виконання свого замовлення при оптимальних витратах виробництва, з мінімальними господарськими ризиками. Будь-який замовник тому зацікавлений у великій кількості потенційних постачальників (субпідрядників) і в конкуренції між ними. А договір укладається з тим із постачальників, який запропонує найкращі умови виконання замовлення. Мета субпідрядника – не тільки відстояти свою економічну свободу на ринку, але й (за можливості) переграти клієнта.

*Вертикальні партнерські відносини* між виробником і постачальником ґрунтуються на їхній взаємовигідній участі у виробничих операціях і на взаємозалежності: характер виробничих операцій постачальника визначається клієнтом, а виробничі операції клієнта багато в чому залежать від організації виробництва постачальника. Співпраця ведеться з метою спільного збільшення прибутків і поліпшення свого становища на ринку щодо конкурентів.

Розробляючи програми взаємодії з постачальниками, останніх рекомендують класифікувати на такі групи:

- стратегічні постачальники, співробітництво з якими є постійним, інтенсивним і довгостроковим;

- обрані постачальники, довгостроковість відносин з якими залежить від характеру пропонованих ними товарів і послуг;

- постійні постачальники, закупівлі продукції у яких є регулярними, але невеликими партіями;

- постачальники великих партій стандартних товарів.

Установлення довгострокових партнерських відносин між виробником і постачальником здійснюється на взаємовигідних засадах. Замовник, як правило, отримує можливість участі в розробленні нових виробів постачальника ще на етапі їх проектування, зменшуючи цим непродуктивні витрати часу і коштів постачальника і скорочуючи власні витрати. Постачальник, залучений у довгострокові відносини, своєчасно і постійно інформується про вимоги, що висуваються до кінцевого продукту і його виробництва, бере участь у зниженні собівартості продукції і розподілі вигоди від цього із замовником, а головне – отримує гарантовані ринки збуту.

Формуванню партнерських відносин із постачальниками сприяють:

1) залучення постачальників до перегляду якісних параметрів і конструкційних властивостей виробів на основі контракту і на умовах конфіденційності;

2) проведення спеціальних, постійно діючих семінарів для постачальників на підприємстві замовника або там, де зосереджені кілька потенційних постачальників, із питань, пов'язаних з умовами виробництва або продажу, контролю якості тощо, що сприяє поліпшенню ділової взаємодії;

3) використання заохочувальних програм;

4) реалізація спільних проєктів: дослідницьких і конструкторських програм; спільних досліджень ринку; формування загальної бази даних про клієнтів;

5) створення атмосфери взаємної довіри;

6) створення бар'єрів для конкурентів;

7) встановлення взаємовигідного механізму оплати за постачання.

В умовах пандемії COVID-19, наприклад, важливим питанням взаємодії з постачальниками стало відтермінування платежів, на якому наполягають великі підприємства-замовники. Їхня логіка зрозуміла: чим довший термін оплати, тим більше є оборотних коштів, що впливає на здатність компанії інвестувати в нові проєкти або повертати банківські позики. Однак від цього потерпають постачальники. По суті, вони кредитують великі підприємства за рахунок власного оборотного капіталу, що насправді значно дорожче для покупців, ніж використання власних фінансових опцій. Це здорожує закупівельну вартість для покупця і знижує його конкурентоспроможність.

Як можна розв'язати проблему? До фінансування починають залучати банки (аби постачальник отримав оплату раніше на гнучких і конкурентних умовах) і використовувати *реверсивний факторинг*. Його особливість «полягає в тому, що кредитну лінію оформлює велика компанія-замовник (а не постачальник), тому фінансовий стан постачальника не впливає на вартість фінансування. Покупець підтверджує банку (фактору) факт постачання і приймає зобов'язання щодо розрахунку. Постачальник отримує від банку повну суму за підтвердженим покупцем рахунком із незначним дисконтом, що за-

звичай становить 1–2% від суми рахунку. А покупець розрахується з банком, коли настане визначена дата платежу. Усі сторони виграють за такої співпраці: покупці мають можливість встановлювати тривалі терміни оплати і навіть збільшувати їх за потреби, постачальники отримують доступ до дешевого кредиту, банки налагоджують новий низькоризиковий бізнес. Найголовніше – надійно працює ланцюг постачання, у кожного учасника є більше можливостей для реінвестицій, розвивається партнерська екосистема, зростає взаємна довіра. Будь-який постачальник може отримати дочасне фінансування»<sup>1</sup>.

### **9.5. З ЯКОЮ МЕТОЮ СТВОРЮЮТЬСЯ ТА ЯК ДІЮТЬ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ВИРОБНИКІВ-КОНКУРЕНТІВ?**

Стратегія кооперації передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво. Підприємства, які входять до альянсу, зберігають свою самостійність, індивідуальні інтереси й цілі, але погоджуються працювати разом заради досягнення заздалегідь визначених спільних цілей. Це не означає, що вони повністю відмовляються від методів конкурентної боротьби. Просто замість пошуків шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки підприємства намагаються забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної дохідності виробництва. Серед причин вступу до альянсу нерідко бувають намагання привласнити ноу-хау інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку.

**Стратегічні альянси** (фр. *alliance*, від *allier* – поєднувати):

- як правило, не є самостійними юридичними особами і не мають специфічного юридичного статусу;
- базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво, які не передбачають злиття підприємств (фірм);
- створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також підприємствами (фірмами), зайнятими у суміжних сферах

---

<sup>1</sup> Поом У. Вчасно-прибутково: win-win рішення для фінансування бізнесу. Які вигоди можна отримати від зменшення терміну відстрочки за товари. URL: <https://mind.ua/openmind/20227831-vchasno-pributkovo-win-win-rishennya-dlya-finansuvannya-biznesu>.



діяльності, які використовують взаємодоповнюючі технології, знання та досвід партнерів; можуть об'єднувати не тільки постачальників і клієнтів, а й конкурентів;

- мають кілька незалежних керівних центрів, які разом приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера; проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами, інакше альянс переростає у фінансово-промислову групу з домінуючою головною фірмою;

- допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;
- створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає;

- підприємства альянсу спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одне проти іншого; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу<sup>1</sup>.

Єдиної класифікації стратегічних альянсів не існує (табл. 9.1).

*Таблиця 9.1*

### Основні види стратегічних альянсів

<b>Критерій класифікації</b>	<b>Види стратегічних альянсів</b>
Кількість учасників	Двосторонні, багатосторонні
Рівень охоплення	Національні, міжнародні
Тип взаємодії членів альянсу	Альянси горизонтального типу – створюються підприємствами (фірмами), які здійснюють господарську діяльність на одній стадії виробничого процесу, надають однакові послуги; альянси вертикального типу – формуються постачальниками сировини або споживачами продукції (послуг); альянси підприємств (фірм), які виробляють і надають взаємодоповнюючі товари і послуги.

<sup>1</sup> Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы : пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2002. С. 3–4.

Напрямок розвитку	Комплексні (мають широкую сферу діяльності; підприємства домовляються про спільне здійснення кількох етапів процесу виведення товарів чи послуг на ринок, зокрема, НДДКР, проектування, виробництва, маркетингу і розподілу); функціональні (охоплюють тільки один напрям діяльності партнерів по альянсу – виробничі, маркетингові, фінансові, науково-технічні альянси).
Галузь економіки	Одногалузеві, міжгалузеві.
Значущість партнерів по союзу	Альянси рівних партнерів (усі учасники сильні або всі учасники слабкі); змішані альянси (сильний партнер – слабкий партнер).
Фактор конкуренції	Альянси підприємств (фірм), які не конкурують між собою (транснаціональні спільні підприємства, вертикальні партнерства, міжгалузеві угоди); альянси фірм-конкурентів (інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні альянси).
Сфера діяльності	Альянси з реалізації проєктів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва; альянси із спільного освоєння нових ринків.

Чим приваблюють стратегічні альянси підприємств-конкурентів? Вони можуть мати такі форми:

1) **інтеграційні альянси** – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) **псевдоконцентраційні альянси** – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи й науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розроблення, інший – виробництво продукції. Основна мета – досягти збільшення обсягу

виробництва. Але тепер на ринок випускається продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між ними немає;

3) **комплементарні альянси** – об'єднують між собою підприємства (фірми), які залучають до партнерського проєкту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комерційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках.

Багато стратегічних союзів утворюється також у формі маркетингових альянсів: на основі продукту і/або послуг; для просування продукції або послуг партнерів; у вигляді союзу із взаємного матеріально-технічного забезпечення партнерів; як цінові альянси з метою координації політики цін.

Сучасними прикладами ефективних стратегічних альянсів компаній-конкурентів є міжнародні альянси: автомобільний «Renault-Nissan Alliance»; авіаційний «Star Alliance» – 28 компаній («Air Canada», «Air China», «Lufthansa», «Turkish Airlines» та інші); «Coca-Cola» і «Nestle» – у сфері просування холодного чаю Nestea, розробником якого є «Nestle», однак реалізація товару відбувається через роздрібну мережу «Coca-Cola»; «American Telephone and Telegraph» (АТТ) і «British Telecom», що створили організацію, яка займається налагодженням телефонного зв'язку. Простір дії нового об'єднання охоплює близько 200 країн і територій. За оцінками експертів, щорічний оборот об'єднання досягає близько 10 млрд дол. США, а щорічний прибуток становить понад 1 млрд дол. США.

## **9.6. ЧИ СПРИЯЮТЬ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН САМОРЕГУЛІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ?**

**Саморегулювання** – це регулювання певних ринків і сфер діяльності самими економічними агентами, без втручання держави. Саморегулювання передбачає встановлення певних формалізованих «правил гри» для учасників конкретного сегменту ринку, включаючи санкції за порушення цих правил, механізми вирішення конфліктів

між учасниками ринку, що до певної міри обмежують свободу економічних агентів.

Асоціацію бізнесу вважають *саморегулювальною організацією (СРО)*, якщо її учасники делегували їй право на виконання таких функцій: розроблення системи правил і стандартів ділової практики; моніторинг за дотриманням цих стандартів і правил; вироблення й застосування системи санкцій за порушення правил (як мінімум – до членів організації, як максимум – до всіх учасників ринку); формування власної процедури позасудового вирішення спорів як між членами асоціації, так і з аутсайдерами (насамперед зі споживачами).

Метою організації саморегулювання є, як правило, представництво й захист інтересів ділової спільноти (галузевого бізнесу або бізнесу загалом) у взаєминах із державою та іншими громадськими силами. Водночас провідним мотивом для членів СРО є отримання конкурентних переваг: консультаційних послуг компаній-членів, навчання персоналу, захисту інтересів членів у відносинах з аутсайдерами, позасудового врегулювання спорів та ін. Заради цього підприємства беруть участь у діяльності СРО і сплачують внески.

Основними напрямками діяльності СРО у закордонних країнах є:

1) взаємодія підприємств – членів організації з державою в інтересах бізнесу шляхом участі в процесі законотворення, боротьби з неправильним тлумаченням законів державними органами, проведення спільних із державними органами семінарів і «круглих столів»;

2) установлення правил чесного бізнесу («кодексів честі») і контроль за їх дотриманням, що стає своєрідним відмітним знаком як для споживачів, так іноді і для контролюючих органів;

3) PR галузі: організація освітніх публікацій у ЗМІ та мережі Internet; проведення семінарів і тренінгів для потенційних клієнтів; організація фестивалів, виставок, спільних маркетингових акцій, свят тощо;

4) інформаційний обмін: надання всім учасникам асоціації нових даних про технології, зміни в законодавстві, розвиток галузі і т. д.;

5) вирішення спорів: при СРО може бути створений третейський суд – суд експертів, який часто буває ефективніше суду господарського.

Право бізнесу самостійно регулювати діяльність своєї сфери для України не нове. Однак українське законодавство дозволяє створю-

вати саморегулівні організації лише у 16 сферах – землеустрою, архітектури, оціночної діяльності, адміністрування недержавних пенсійних фондів тощо. Прогалину, яка вже багато років не дає шансу українському бізнесу довести свою спроможність регулювати сферу самостійно, покликаний заповнити Закон України «Про саморегулювання господарської та професійної діяльності»<sup>1</sup>. Проект Закону розроблений Міністерством економіки України разом із представниками бізнес-об'єднань та експертами Офісу ефективного регулювання BRDO. Це рамковий документ, який дозволить створювати саморегулівні організації майже у будь-якій сфері.

Чи сприяють саморегулівні організації бізнесу формуванню партнерських відносин їх учасників? Так. Від поширення саморегулювання виграють як учасники таких організацій (вони мають можливість контролювати правила гри та не допускати отримання прибутків в недобросовісний спосіб), так і споживачі, яким пропонують нову якість та кращий захист прав<sup>2</sup>.

## **9.7. БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМА – НОВА ЕКОЛОГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ?**

В одній популярній економічній статті написано: конкуренція продуктів іде в минуле, її замінить битва між екосистемами<sup>3</sup>. Що ж таке екосистема?

У 1930-х роках британський ботанік Артур Танслі (Arthur Tansli) увів термін «екосистема» для опису спільноти організмів, що взаємодіють між собою та своїм середовищем: повітрям, водою, землею тощо. Для того, щоб процвітати, ці організми конкурують за наявні

---

<sup>1</sup> Про саморегулювання господарської та професійної діяльності: Закон України. Проект. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=4221&kl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=4221&kl=10).

<sup>2</sup> Романович Д. Гільдії якості: чому контроль конкурентами ефективніший за державний. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/7/662657/>.

<sup>3</sup> Васіна О. Екосистема – новий формат мислення. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-oznachaye-ekosistema-dlya-innovatoriv-konkurenciya-na-rinkah-zminyuyetsya-ostanni-novini-50198667.html>.

ресурси, спільно розвиваються та спільно пристосовуються до зовнішніх порушень.

Концепція «бізнес-екосистеми» вперше з'явилась у статті Джеймса Ф. Мура (James F. Moore) у Гарвардському бізнес-огляді (травень/червень 1993) під назвою «Хижак та здобич: нова екологія конкуренції»<sup>1</sup>. Мур визначив «бізнес-екосистему» як економічну спільноту гетерогенних «організмів» – організацій і окремих осіб ділового світу. Членами екосистеми є постачальники, дистриб'ютори, покупці, провідні виробники, конкуренти, державні установи та інші зацікавлені особи. Вони тісно пов'язані з підприємством і між собою як через конкуренцію, так і через співробітництво, впливають на інших і зазнають впливів на собі, змушені адаптуватися до бізнес-середовища, як у біологічній системі. Важливою є роль керівника екосистеми, який визнається спільнотою і допомагає її членам рухатися до спільного бачення, узгоджувати свої інвестиції та знаходити ролі, які взаємодоповнюють одна одну, знаходити баланс між співпрацею та конкуренцією. Як і природні екосистеми, підприємства (фірми), що беруть участь у ділових екосистемах, змагаються за виживання та інколи вимирають. Однак якщо екосистема процвітає, це означає, що учасники виробили моделі поведінки, що впорядковують потік ідей, талантів і капіталу по всій системі.

Сучасні дослідники пишуть про нові підходи до формування бізнес-екосистем. Ідеться про більшу самостійність підприємства у виборі ділового середовища відповідно до своєї бізнес-моделі. Підприємство або створює власну екосистему, або приєднується до іншої екосистеми з перевагами, яких воно поки що не має, визначивши, яка частина середовища є актуальною для нього. При цьому підприємство може слідувати логіці позиціонування, зумовленій пошуком угоди для переговорів, логіці компетенції, зумовленій наявними можливостями, або логіці вузького місця, зумовленій уведенням вузьких компонентів екосистеми для створення вартості<sup>2</sup>. Тобто основою бізнес-

---

<sup>1</sup> Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. May-June. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.

<sup>2</sup> Demil B., Lecocq X., Warnier V. «Business model thinking», business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. URL: <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1213.htm>.

екосистеми стає співробітництво, реалізація спільних цілей й інтересів, а конкуренція відходить на другий план.

У. Підун (U. Pidun), М. Рівз (M. Reeves) і М. Шюслер (M. Schüssler) дають таке визначення: **бізнес-екосистема** – це динамічна група переважно незалежних економічних гравців, які створюють продукти чи послуги, що разом становлять цілісне рішення. На відміну від вертикально інтегрованих моделей або ієрархічних ланцюгів постачання, у бізнес-екосистемах компоненти пропозиції спроектовано незалежно, але завдяки певному механізму координації (наприклад, стандартам, правилам чи процесам) вони функціонують як єдине ціле. На відміну від моделі з відкритим ринком, внески учасників екосистеми, як правило, адаптуються до екосистеми та стають взаємосумісними, а самі екосистеми складаються з набору відносин, які не розкладаються до сукупності двосторонніх взаємодій. Це означає, що успішний контракт між А та В (як-от, виробником телефону та виробником додатків) може бути підірваний через невдачу контракту між А та С (виробником телефону та провайдером зв'язку)<sup>1</sup>.

Коли з'явилися перші бізнес-екосистеми? Існує думка, що ранніми формами екосистем можна вважати великі щорічні ярмарки у багатьох середньовічних містах, на яких купці обмінювалися товарами. Так само, у чотирнадцятому столітті, місто Прато (Італія) створило текстильну промисловість як екосистему незалежних майстрів, що спеціалізувалися на ткацтві, прядінні, набиванні та фарбуванні тканин, а торговці вовною були центром усієї системи, забезпечували найважливіші функції координації виробництва, контролю якості та навіть фінансування. Або організація «Lloyd's of London», яка веде свою історію з XVII століття. Це повноцінний страховий ринок, де зустрічаються учасники корпорації і укладають договори страхування і перестраховування. Зараз в організацію входить понад 1 тис. корпоративних учасників і кілька сотень індивідуальних, а також агенти, сертифіковані брокери і галузеві синдикати.

Із середини 2010-х років свої екосистеми активно розвивають «Apple», «Xiaomi», «Huawei», «Honor», «Alibaba». Серед сформованих бізнес-екосистем: ринки, що об'єднують велику кількість ви-

---

<sup>1</sup> Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>.

робників продуктів чи послуг та потенційних клієнтів, у роздрібній торгівлі («Amazon», «eBay», «Taobao»), сфері гостинності («Airbnb», «TripAdvisor») і послуг із перевезення («Uber»); ІТ-системи та ін. Але концепція екосистеми не вимагає обов'язково цифрової або платформної бізнес-моделі. У ХХ столітті власні екосистеми створювали великі автовиробники, такі як «Toyota» або «Volkswagen». Вони об'єднали постачальників і дистриб'юторів у величезні горизонтальні мережі. Автомобільні компанії «BMW» і «Daimler» запустили спільний проєкт під назвою «You Now» на базі кількох стартапів і планують надавати послуги каршерінга, парковки, виклику таксі, зарядки для електромобілів і додаток для мультимодальних перевезень, розвивати сервіси міської мобільності для 60 млн клієнтів по всьому світу.

*Переваги успішної екосистеми:*

компанії-учасники отримують більше клієнтів і продають більше товарів і послуг;

користуючись загальною інфраструктурою і базою клієнтів, вони можуть зростати швидше, обмінюватися діловою інформацією, кращими практиками та ноу-хау, а в результаті – краще задовольняти потреби клієнтів.

*Недоліки екосистеми:*

численні партнерства потребують організації та узгодження дій їхніх учасників;

концепція екосистем не стосується географічних галузевих кластерів («Кремнієва долина» або «Бостонський біотехнологічний кластер») і партнерських мереж компаній без чіткого визначення конкретної проблеми бізнесу;

можуть мати місце обмеження з боку національних регуляторів і антимонопольних структур;

незалежність учасників екосистеми, які тим не менше погоджуються на співпрацю, передбачає лише обмежений контроль над усією системою.



## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ І МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### Глава 10 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ШЛЯХОМ ІННОВАЦІЙ

#### 10.1. ЩО ТАКЕ ІННОВАЦІЯ?

Одним із найважливіших напрямів формування конкурентоспроможності підприємства є його інноваційна діяльність.

У вузькому значенні поняттям «*інновація*» користуються для характеристики нового продукту або продукції. У широкому сенсі слова під «інновацією» розуміється будь-яка зміна в діяльності підприємства, яка спрямована на збільшення його доходів і передбачає більш ефективне використання ресурсів. У Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації визначено як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери<sup>1</sup>.

У «Методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності» Державної служби статистики України записано: «Інновація – введення у вжиток будь-якого нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги) чи процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діяльності підприємства, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків»<sup>2</sup>.

За ступенем новизни для ринку інновації класифікують на нові для ринку та нові лише для підприємства. Інновація вважається *новою*

---

<sup>1</sup> Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

<sup>2</sup> Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2013. 35 с. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2019/19/met\\_st\\_id.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/19/met_st_id.pdf).

для ринку, коли підприємство, що впровадило інновацію першим, виводить її на свій ринок – як вітчизняний, так і міжнародний. Інновація вважається *новою для підприємства*, якщо вона є новою або істотно поліпшеною для певного підприємства, хоча може використовуватися (виготовлятися) на інших підприємствах.

За напрямками інноваційної активності вітчизняний законодавець розрізняє технологічні, продуктові, процесові, нетехнологічні, маркетингові та організаційні інновації.

**Технологічні інновації** – розроблення та впровадження як технологічно нових, так і значно технологічно вдосконалених продуктів (продуктові інновації) і процесів (процесові інновації).

**Продуктова інновація** – впровадження продукту (товару або послуги), що є новим чи значно поліпшеним за його властивостями або способами використання (значні вдосконалення технічних характеристик, компонентів і матеріалів, вбудованого програмного забезпечення, рівня сумісності з користувачем або інших функціональних характеристик).

**Процесова інновація (інноваційний процес)** – упровадження нового або значно поліпшеного методу виробництва чи методу доставки продукту. Сюди входять значні зміни в технології, виробничому устаткуванні і/або програмному забезпеченні. Методи виробництва охоплюють технологічні процеси, устаткування і програмне забезпечення, що застосовуються у виробництві товарів і послуг. Методи доставки стосуються логістики підприємства і поєднують устаткування, програмне забезпечення і технології, що використовуються для постачання вихідних матеріалів, постачання всередині підприємства та доставки кінцевої продукції.

**Нетехнологічні інновації** – розроблення та впровадження нових або значно вдосконалених продуктів чи процесів, що не належать до технологічних інновацій. До цієї групи входять маркетингові та організаційні інновації.

**Маркетингова інновація** – впровадження нового методу маркетингу, включаючи значні зміни дизайну або упаковки продукту, його розміщення, у просуванні на ринок або в призначенні ціни продажу, що спрямована на більше задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу.

**Організаційна інновація** – впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків. Організаційні інновації спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою скорочення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності службовців станом своїх робочих місць (і тим самим продуктивності праці), розширення доступу до нетоварних активів (таких як некодифіковані знання із зовнішніх джерел) або зменшення витрат на постачання.

Інновації можуть мати ознаки відразу двох або більше типів<sup>1</sup>.

## 10.2. ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІННОВАЦІЙ ТА HYPER CYCLES?

Період часу від виникнення ідеї, створення та поширення інноваційного продукту до зняття його з виробництва називається **життєвим циклом інновацій**. Зазвичай інновація у своєму життєвому циклі проходить низку стадій (фаз), які оцінюються з економічної точки зору та описуються за допомогою **S-подібної кривої** (рис. 10.1).

Такими стадіями є:

1) *зародження новації*: виникнення інноваційної ідеї внаслідок технологічного поштовху або під впливом попиту, а також спільного впливу технологічного розвитку й ринку, а потім утілення цієї ідеї в *новацію* (лат. – оновлення, зміна) – відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики тощо.

На цій стадії здійснюються:

- маркетингові дослідження ринків збуту, пошук споживачів і вивчення продукції конкурентів із метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;
- моніторинг інновацій;
- розроблення та експертна оцінка бізнес-плану, пошук джерел фінансування інновацій;

---

<sup>1</sup> Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2013. 35 с. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_log/metod\\_doc/2019/19/met\\_st\\_id.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_log/metod_doc/2019/19/met_st_id.pdf).

- комплекс організаційно-управлінських заходів, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності фірми загалом;
  - тестування продукту на ринку.
- Мають місце високі витрати на освоєння виробництва, удосконалення технології, але доходу (прибутку) немає;

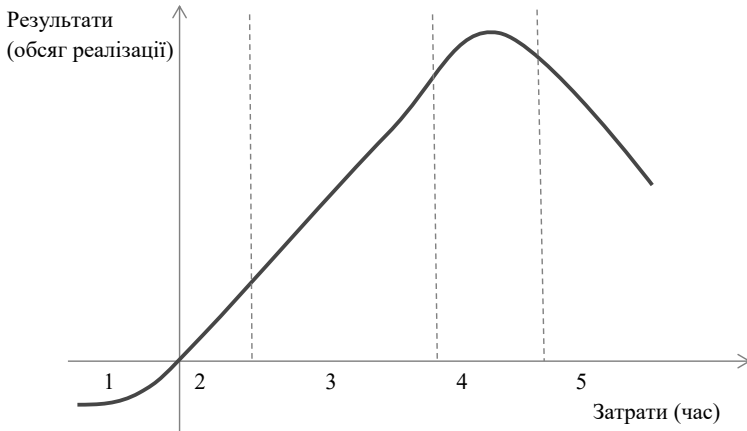


Рис. 10.1. Життєвий цикл інновації

2) *промислове освоєння та комерціалізація* – впровадження, застосування відкриття чи винаходу, виведення на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, в результаті чого новація стає *інновацією*, або *нововведенням*. Відбувається поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва і виручки від реалізації;

3) *піднесення* – швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продажів; технологічний процес добре відпрацьований; спостерігається дифузія (тиражування) нововведення;

4) *зрілість (стабілізація)* – максимальне завантаження виробничих потужностей; максимальний обсяг виробництва і максимальний обсяг продажів; інколи реалізацію нововведення в стабільних умовах господарювання називають рутинізацією;

5) *спад (занепад)* – зменшення завантаження виробничих потужностей; моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним; згортання виробництва; поступовий вихід з ринку.

Отже, S-подібна крива відображає життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації. Водночас S-подібна крива показує залежність між затратами (зусиллями), пов'язаними з покращенням продукту або виробничого процесу, і одержаними від цього результатами. Спочатку, поки кошти в розроблення нового продукту тільки вкладаються, успіхи незначні. Потім, коли залучаються ключові знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. Нарешті, в міру інвестування в продукт або процес додаткових коштів, технічний прогрес стає дедалі більш важким і затратним. Виробництво наближається до тієї межі, коли підприємству потрібно або зупинитися у своєму русі, або розпочати розроблення нової технології і виробництво нового продукту. Тоді починає формуватися нова S-подібна крива.

Методика аналізу життєвого циклу інновації дає можливість спрогнозувати основні чинники конкурентоспроможності підприємства: тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; потреби в ресурсах, час виведення на ринок нової продукції та на заміну нинішньої.

Утім, для практики управління конкурентоспроможністю підприємства важливо знати не тільки традиційну динаміку впровадження інновації, а й ще принаймні два важливих моменти, що стосуються розроблення та впровадження технологічних інновацій.

По-перше, *цикли технологічного ажіотажу, або цикли надочікувань (Hype Cycles)*. Саме так американська дослідницька й консалтингова компанія «Gartner» у 1995 р. запропонувала описувати надмірний ентузіазм і подальше розчарування, які зазвичай відбуваються при впровадженні нових технологій<sup>1</sup>.

Відповідно до методології Gartner Hype Cycles будь-яка технологічна інновація проходить кілька етапів досягнення своєї зрілості (рис. 10.2).

---

<sup>1</sup> Gartner Hype Cycle. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>.

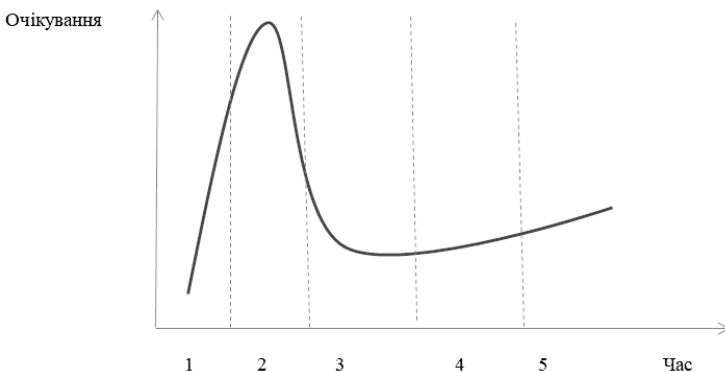


Рис. 10.2. Нуре Cycle технологічної інновації

Послідовність етапів така:

1) *технологічний тригер (technology trigger)* – поява інновації, початок публікацій про нову технологію;

2) *пік надмірних очікувань (Peak of Inflated Expectation)* – від нової технології очікують революційних властивостей, технологія, завдяки новизні, стає популярною і предметом широкого обговорення в суспільстві;

3) *позбавлення від ілюзій (Trough of Disillusionment)* – виявляються недоліки технології, а втрата новизни не сприяє захопленям публікацій, в співтоваристві відзначається розчарування новою технологією;

4) *подолання недоліків (Slope of Enlightenment)* – усуваються основні недоліки, інтерес до технології повільно повертається, технологія починає впроваджуватися в комерційних проєктах;

5) *плато продуктивності (Plateau of Productivity)* – технологія стає зрілою, суспільство сприймає технологію як даність, усвідомлюючи її переваги, недоліки та обмеження<sup>1</sup>.

Методологія Нуре Cycles допомагає: відокремити ажіотаж від реальних чинників комерціалізації технології; зменшити ризик інвес-

<sup>1</sup> Цикл надочікувань. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%BA%D0%BB\\_%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D1%87%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D1%87%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C)

тицій у нові технології; порівняти своє розуміння цінності технології для бізнесу з об'єктивністю досвідчених ІТ-аналітиків.

По-друге, *методику аналізу S-кривих із виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями*<sup>1</sup> американського економіста Р. Фостера (R. Foster). Останній довів, що S-подібні криві, як правило, існують парами (рис. 10.3).

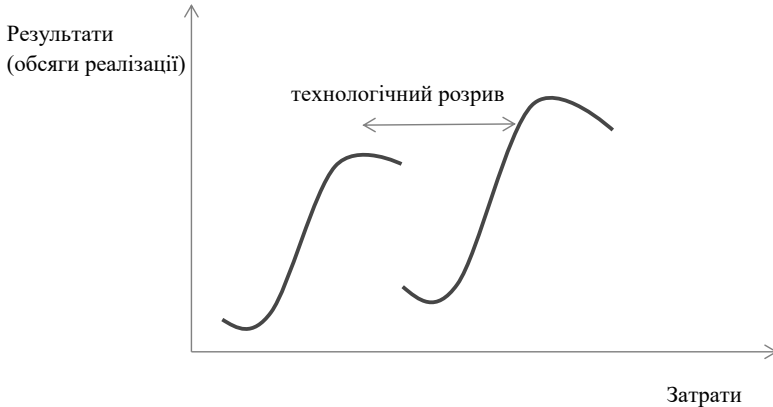


Рис. 10.3. Пари S-подібних кривих

Проміжок між парами кривих називається *технологічним розривом*. Менеджери мають «зробити криву» більш крутою шляхом прискореного (порівняно з конкурентами) розроблення нових продуктів і процесів, аби необхідна результативність досягалася за менших витрат (у тому числі часу), тобто в більш економний спосіб.

### 10.3. ЧОМУ ТРАДИЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙ СТАЄ ДЕДАЛІ БІЛЬШ ОБМЕЖЕНИМ?

Останнім часом, із розвитком процесів цифровізації бізнесу, як зазначає О. М. Левковець, поширюється розуміння інновації не як ви-

<sup>1</sup> Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают : пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. Москва : Прогресс, 1987. С. 33–34, 86, 134–136, 239–244.

нахідництва, до якого здатні обрані, а як *постійного пошуку найбільш оптимальних рішень поставлених завдань*. Цінність створюється у взаємодії зі споживачами, партнерами, з'являються пакетні кастомізовані пропозиції; інноваційні бізнес-моделі є потужним джерелом зростання. Традиційна класифікація інновацій поступається класифікації за ступенем впливу на ринок/бізнес у силу актуальності проблемами протистояння «підривам». Інновації у бізнес-організаціях починають сприйматися як системний процес, який відбувається цілеспрямовано з метою формування / посилення конкурентних переваг<sup>1</sup>.

В іншій своїй публікації О. М. Левковець формулює основні критерії інновацій та інноваційної діяльності в сучасній економіці<sup>2</sup>.

1. Не слід плутати новинку та інновацію. «Цікава, креативна штука» – це не інновація. Інновація передбачає поєднання 3х складових: нова креативна ідея, цінність для споживачів (задоволення їх потреб), стало-прибуткова бізнес-модель.

2. Зміст інноваційної діяльності більше не зводиться до розробки / упровадження продуктових або технологічних новинок, інновації ближче за сенсом до «зміни» або «адаптації до змін». Цінність наразі створюється у взаємодії зі споживачами, партнерами, з'являються пакетні кастомізовані пропозиції у межах платформних екосистем; нові бізнес-моделі є потужним джерелом зростання.

3. Управління інноваційними процесами в успішних компаніях цифрової епохи ґрунтується на застосуванні концепції відкритих інновацій. Це спосіб створення цінності, за яким компанії активно використовують у бізнесі зовнішні ідеї і технології та дозволяють іншим фірмам користуватися власними ідеями, що не реалізовані на практиці; комбінують внутрішні і зовнішні розробки, співпрацюють із партнерами для створення доданої вартості. До співпраці залучаються конкуренти, контрагенти, споживачі, компанії інших галузей, дослідницькі інститути. Вони реалізують різні стадії інноваційного процесу та співпрацюють на мережній основі. Це складно. Але саме так функціонують платформні екосистеми.

---

<sup>1</sup> Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69–95.

<sup>2</sup> Левковець О. М. Інноваційний бізнес-консалтинг. Загальний контекст. *Facebook. Consulting forever*. 2021. 16 грудня. URL: <https://www.facebook.com/groups/1429039653865820>.



4. Інновації у бізнес-організаціях – це бізнес-процес, який можна ефективно структурувати та яким слід правильно керувати. Це системний процес, який охоплює всі рівні компанії та має відбуватися цілеспрямовано з метою формування / посилення конкурентних переваг.

5. Об’єктивною вимогою для «зрілих» компаній є розвиток організаційної амбідекстрії – ефективного поєднання процесів пошуку та виконання; здатності одночасно вилучати прибуток і поліпшувати існуючий бізнес та створювати новий. Зробити це непросто. Сталі компанії схильні спрямовувати ресурси на вдосконалення існуючої бізнес-моделі – у них саме так побудовані процеси прийняття рішень і розподілу ресурсів. Якщо організація застосовує однакові методи традиційного менеджменту для реалізації проєктів усіх типів інновацій, результатом будуть надмірні інвестиції, збитки, а підривні інновації – завжди в «немилості». Менеджери будуть прагнути інвестувати в «надійні» продукти для існуючих ринків, уникаючи інвестицій у «підриви», що згодом неминуче призведе до втрати конкурентних позицій чи навіть бізнесу.

Рішення полягає у зміні підходів до управління інноваціями на основі принципів agile таким чином, щоб:

- 1) уникнути надмірних витрат (гнучка розробка);
- 2) уніфікувати/структурувати процес;
- 3) поєднати операційну та довгострокову ефективність;
- 4) забезпечити інтеграцію інновацій у бізнес-систему організації.

Отже, завдання для сталого розвитку сучасних бізнес-організацій тепер сформулюється так: як налаштувати компанію, щоб вона постійно генерувала системні інновації?

## **10.4. ЧОМУ ОСНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА Є ПІДРИВНІ ТА ПРОРИВНІ ІННОВАЦІЇ?**

Технологічні інновації є найбільш важливими для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У 1997 р. американський дослідник Клейтон Крістенсен (Clayton M. Christensen)

розробив і ввів у науковий обіг модель «підривних інновацій». Модель була опублікована в його книзі «Дилема інноватора: Як через нові технології гинуть сильні компанії»<sup>1</sup>. Науковцем була запропонована така класифікація інновацій:

*підтримувальні інновації* – сприяють вдосконаленню/поліпшенню якості продукту в межах технічних характеристик, важливих для основних споживачів компанії на її головних (найбільш прибуткових) ринках;

*підривні інновації* змінюють співвідношення цінностей на ринку: старі продукти стають неконкурентоспроможними тільки тому, що параметри, на основі яких раніше відбувалася конкуренція, тепер є неважливими. Все змінюється в той момент, коли «підривна інновація» знаходить свого покупця, який готовий миритися з недоліками нового товару, оскільки йому потрібні нові властивості цього товару. Отримавши такого покупця, інновація починає розвиватися, зростають обсяги виробництва. «Підривні» інновації можуть вивести компанію на новий рівень розвитку, а можуть повністю знищити бізнес, якщо компанія втрачає фокус. Запорукою успішних «підривних» інновацій є «підрив» основного напрямку діяльності організації, а не периферії. У цьому випадку «підривна», як правило, технологічна, інновація веде до переосмислення бізнес-моделей, нового циклу розвитку та зростання компанії.

Зараз вважається, що для підтримання конкурентоспроможності підприємство має визначити оптимальне співвідношення:

по-перше, між підтримувальними та радикальними інноваціями.

***Підтримувальні (поступові, інкрементальні) інновації*** – це вдосконалення наявних продуктів, технологій і процесів; це покращення технології, дизайну та способу використання продукту споживачами. Інвестиції у НДДКР підтримувальних інновацій вимагають менших зусиль. На цьому базуються імітаційні інноваційні стратегії підприємств (наслідування лідера, вдосконалення, копіювання).

***Радикальні інновації*** ведуть до зміни процесів, технологій, продуктів, підприємств і їхніх клієнтів, а отже, і ринку загалом. Це – *розрив* у галузі, *шок*, який впливає на S-криву дифузії продукту, врахо-

---

<sup>1</sup> Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change). Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2016. 256 p.

вуючи зміни, необхідні для модифікації товару на ринку. Чим більше буде модифіковано основну *технологію* для отримання нового продукту, тим сильніше буде інновація. Якщо шок приходить з *ринку*, він породжує ринкову зміну. Саме такі інновації забезпечують лідерство, конкурентні переваги і реалізацію наступальної стратегії в довгостроковій перспективі. Але радикальні нововведення відбуваються рідше, ніж підтримувальні;

по-друге, в групі радикальних інновацій – між підривними і проривними інноваціями.

**Підривні (руйнівні) інновації** (Disruptive Innovations) – це корінні зміни структури ринку й конкурентів, процесів вступу та виходу компаній із галузі, бізнес-моделей підприємств. Підривні інновації можуть створювати нові ринкові ніші, як, наприклад, це сталося у випадку авіакомпаній-лоукостерів або додатків для мобільних телефонів, які представляють нову можливість спілкування з клієнтами. Або електронна комерція, яка є розширенням раніше існуючої технології Інтернету і задовольняє потреби клієнтів купувати товари в Інтернеті. Коли електронну комерцію почали впроваджувати, в основному з amazon.com, а також з іншими різними платформами, вона широко змінила структуру ринку, породивши нові можливості та загрози входження нових фірм.

Підривні інновації впливають на ринкову конкуренцію так:

- 1) нові продукти, що підривають (руйнують) ринок, зазвичай дешевші, надійніші та зручніші за відомі;
- 2) деякі підривні інновації можна реалізувати за короткий проміжок часу на основі існуючих бізнес-моделей;
- 3) підривні (руйнівні) технології покращують продуктивність відразу після виходу на ринок;
- 4) у певний момент інноваційне руйнування витісняє старі технології, а отже, нові учасники, насамперед інноваційні фірми, витісняють (або дестабілізують) діючі компанії.

Якщо інновація має характер руйнування, то підприємства повинні зосередитися на ній, знайшовши правильних менеджерів, здатних поглинути або принаймні швидко відреагувати на інноваційні процеси в галузі, реагувати на «підриви». Інакше можна втратити конкурентні позиції, як це відбулося, наприклад, з «General Electric».

Згідно з опитуванням, проведеним «Accenture» (багатонаціональна бізнес-консалтингова компанія, Ірландія) серед 3269 компаній у 2018 р., 93% керівників розуміли, що їхня галузь зазнає руйнування під впливом інновацій, але лише 20% зазначили, що готові до цього<sup>1</sup>.

**Проривні інновації** (Breakthrough Innovations) відображають радикальні зміни насамперед у технології або в асортименті продукції. Ведуть до створення нової галузі бізнесу – нової як для підприємства, так і для ринку. Термін «прорив» почав використовуватися в науковій літературі в 2000-х роках, в епоху нових технологій ІКТ, причому як синонім перервних інновацій. «Прорив» – це інновація, яка часто відбувається несподівано, через творчий процес, що виникає в організації. Таке нововведення порушує попередню технологічну парадигму та створює нову траєкторію. З точки зору конкурентної боротьби, «прорив» дозволяє підприємствам отримувати хоча б тимчасовий монопольний прибуток або веде до значного збільшення частки ринку<sup>2</sup>. Проте багато дослідників наполягають на тому, що проривна інновація зараз уже планується підприємством і є метою нових проєктів і технологічних розвідок. При цьому проривні інновації не обов'язково провокують витіснення старих підприємств із ринку, навпаки, дозволяють новим суб'єктам підкорювати невеликий відсоток від загального обсягу продажів галузі.

Перелік технологій, які можна віднести до проривних, постійно змінюється, що само собою характеризує науково-технологічний прогрес. Наприклад, у 2021 р. дослідниками Массачусетського технологічного інституту було визначено 9 «проривних технологій, які змінять розвиток людства вже найближчим часом». Серед них: мРНК-вакцини, комп'ютерна мовна модель GPT-3, алгоритми рекомендацій TikTok, літій-металеві батареї, дата-трасти, «зелений» водень, циф-

---

<sup>1</sup> Кравченко В. Mind Disrupt Innovation Index 2021: які компанії українського АПК готові стати інноваційними. URL: <https://mind.ua/publications/20234607-mind-disrupt-innovation-index-2021-yaki-kompaniyi-ukrayinskogo-apk-gotovi-stati-innovacijnimi>.

<sup>2</sup> Rakic K. Breakthrough and Disruptive Innovation: A Theoretical Reflection. Journal of Technology Management & Innovation. 2020. Vol. 15. No. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000400093>. URL: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242020000400093](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000400093).

рове відстеження контактів, гіперточне позиціонування, багатопрофільний штучний інтелект<sup>1</sup>.

Західні компанії використовують планування інноваційної діяльності стосовно трьох горизонтів часової перспективи: на завтра, на середньостроковий та довгостроковий строк. Розподіл зусиль та ресурсів між горизонтами здійснюється за такою схемою:

70% – *горизонт 1: реальні поліпшення вже завтра*. Містить проекти, що дають результати протягом 1–3 років. Рішення, які потрапляють під перший горизонт, оптимізують те, що вже існує: вдосконалюють продукт або поліпшують внутрішні процеси;

20% – *горизонт 2: нові продукти або нові ринки*. Передбачає результати за 2–5 років;

10% – *горизонт 3: проривні стратегії*. Охоплює довгострокові рішення, які дають результати через 5–12 років. Зазвичай це радикальні та проривні ідеї, кошти на які завчасно списуються як збитки<sup>2</sup>.

## 10.5. КОНКУРЕНЦІЯ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ЧИ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ?

Для того, аби інновації були основою конкурентних переваг, потрібно:

1) *мати чітке розуміння цілей бізнесу та інноваційного розвитку*. Причому доцільно розрізняти «управління інноваційною діяльністю» та «інноваційне управління підприємством».

Управління інноваційною діяльністю – це використання економічних, організаційних і правових форм і методів управління інноваційним процесом і персоналом, який його здійснює. Ідеться про: прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємства; організацію інноваційної діяльності; стимулювання працівників і контроль за інноваційною діяльністю та її результатами.

---

<sup>1</sup> 9 проривних технологій, які змінять розвиток людства. Добірка найбільш цікавих технологій від Массачусетського технологічного інституту, які можуть суттєво вплинути на розвиток людства вже найближчим часом. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/22/672155/>.

<sup>2</sup> Сідельнікова А. Крапки над «і»: що має містити інноваційна стратегія України. URL: <https://mind.ua/publications/20232969-krapki-nad-i-shcho-mae-mistiti-innovacijna-strategiya-ukrayini>.

Інноваційне управління підприємством – це менеджмент підприємства, яке функціонує в інноваційному середовищі, зазнає на собі впливів цього середовища і потребує постійного підстроювання/налаштування всіх сфер і напрямів роботи (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової, інвестиційної тощо) до обновлюваних умов діяльності. Менеджери повинні акцентувати увагу, по-перше, на формах адаптації підприємства до інноваційного середовища, ризиків і конкуренції в галузі; по-друге, на розробленні інноваційної стратегії підприємства та засобів її реалізації з метою посилення конкурентоспроможності, у тому числі на глобальних ринках; по-третє, на системній інноваційній трансформації всіх напрямів діяльності підприємства – маркетингу, виробництва, забезпечення персоналом тощо;

2) *розробити інноваційну стратегію.*

З точки зору управління інноваційною діяльністю, інноваційну стратегію підприємства можна трактувати як комплексний план досягнення певних цілей за допомогою нових технологій, нових засобів і методів діяльності, упровадження нововведень у діяльність підприємства. Інноваційна стратегія має: а) встановити стратегічні межі для інвестування (компанія не має інвестувати в усі ідеї), обсяг інновацій (не виснажити ресурси); пріоритети інноваційних можливостей (продукти, технології, процеси, бізнес-модель); б) поєднати різні елементи організації навколо спільних пріоритетів. Це дозволить: усунути конфлікт між різними типами інноваційних проєктів при розподілі ресурсів, між інноваційною та операційною діяльністю; визначити пріоритетні області інновацій, що дозволять здійснити реальний вплив на темпи зростання бізнесу, та спрямувати на них ресурси<sup>1</sup>.

Однак, якщо обґрунтовувати шляхи інноваційного управління підприємством, то інноваційна стратегія – це суперстратегія (надстратегія), що визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій<sup>2</sup>. Загалом будь-яка

---

<sup>1</sup> Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69–95.

<sup>2</sup> Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. №4. С. 45–47.

стратегія – це проблема розвитку всього підприємства, вибору оптимальної комбінації всіх видів його діяльності. Вона відкриває довгострокові перспективи розвитку бізнес-організації;

3) *створити ефективну операційну модель*, тобто систему управління інноваційним процесом від генерування ідей до комерціалізації та реалізації інноваційної стратегії. На думку О. М. Левковець, складовими операційної моделі є:

- 1) керівництво;
- 2) культура (сприятлива до інновацій);
- 3) команда (пошук і утримання талантів);
- 4) екосистема («інноваційні партнери», платформна взаємодія);
- 5) процес (від пошуку ідей – до масштабування; варіанти: відкриті інновації, дизайн-мислення, корпоративні венчурні фонди та ін.);
- 6) управління/процедури (критерії відбору проєктів, призначення відповідальних та ін.);
- 7) портфель проєктів (підтримувальні, проривні, підривні);
- 8) організація (структура управління);
- 9) фінансування (формування, розподіл ресурсів);
- 10) мотивація та показники ефективності («дія» та «результат»).

Окремими складовими операційної моделі можуть бути: інструменти роботи з зовнішніми та внутрішніми інноваціями, методики роботи з проєктами (Agile та її різновиди Scrum і Kanban; короткий поетапний підхід Short stage-gate; клієнтоорієнтована розробка Customer development; Lean startup тощо).

Зараз багато що визначає саме операційна модель. Для кожного її елементу можна розглядати передові практики, особливості застосування. Зокрема, набуває поширення використання *гнучких підходів до управління інноваціями*: методології Lean Startup, адаптованих методів формування культури інновацій, управління екосистемою персоналу (talent-management), організації роботи мережі малих кросфункціональних agile-команд з використанням можливостей сучасних ІТ («суперкоманди»; «Amazon», «Tesla»), формування систем мотивації та винагороди (застосування різних видів опціонів та ін.), гнучкої організаційної структури компанії (адхократія, мережі, холакратія).

Компанії експериментують з різними моделями управління інноваціями (Open Innovations, Customer Development, ін.), застосовують:

а) *інструменти внутрішніх інновацій*: хакатон, воркшоп, програми менторства і внутрішнього підприємництва, внутрішні платформи зі збирання ідей працівників, внутрішній інкубатор та акселератор, innovation office (для створення нових продуктів усередині компанії);

б) *інструменти зовнішніх інновацій*: зовнішні корпоративні інкубатор та акселератор, зовнішні хакатони, скаутинг (пошук конкретних технологічних рішень і проєктів), воркшопи co-creation, запуск корпоративного венчурного фонду для інвестицій у стартапи, платформи відкритих інновацій та ін.

Результатом будуть нові продукти, процеси, бізнес-модель, ланцюг створення вартості<sup>1</sup>.

Конкуренція на основі операційної моделі може бути успішною тривалий час, проте найкращі способи організації виробництва досить швидко поширюються серед конкурентів. Причому чим більше компаній займаються порівнянням продуктивності, тим дужче вони стають схожими один на одного (явище конкурентної конвергенції), а конкуренція перетворюється на змагання ідентичних способів, в якому жоден із них не в змозі виграти. Конкуренція, що базується виключно на операційній моделі (ефективності), нерідко веде до виснажливих воєн, припинити які можна тільки обмеженням конкуренції.

## **10.6. ЯК ВИЗНАЧИТИ РИНКОВІ ПОЗИЦІЇ КОНКУРЕНТІВ, ВИКОРИСТОВУЮЧИ «МАГІЧНИЙ КВАДРАНТ GARTNER» ТА МЕТОДОЛОГІЮ «КРИТИЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ GARTNER»?**

*Магічний квадрант Gartner (Magic Quadrant Gartner)* – це методологія досліджень ринків інформаційних технологій, розроблена компанією «Gartner». Методологія дає широке уявлення про відносні позиції на ринку основних конкурентів шляхом їх графічного пози-

---

<sup>1</sup> Левковець О. М. Системні інновації як основа конкурентоспроможності бізнес-організацій епохи Agile: пошуки управлінських рішень. *Економічна теорія та право*. 2021. №1 (44). С. 148–149.



ціонування та виокремлення чотирьох типів постачальників нових технологій на швидкозростаючих ринках: лідерів, візіонерів (провидців), нішевих гравців та претендентів (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Магічний квадрант Gartner<sup>1</sup>

*Лідери* добре працюють зараз і мають хороші позиції на завтра. *Візіонери (провидці)* розуміють, куди рухається ринок, мають бачення змін ринкових правил, але поки що не працюють належним чином. *Нішеві гравці* або успішно зосереджуються на невеликому сегменті, або не зосереджуються і через це не перевершують інновацій інших виробників. *Претенденти* добре працюють або можуть домінувати у великому сегменті, але не демонструють розуміння напрямів розвитку ринку.

«Магічні квадранти» допомагають дослідникам:

- швидко дізнатися про конкуруючих на ринку постачальників нових технологій та їхню здатність забезпечувати те, що потрібно кінцевим користувачам сьогодні та в майбутньому;
- зрозуміти конкурентні позиції та стратегії постачальників технологій на ринку;

<sup>1</sup> Gartner Magic Quadrant. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research>.

– порівняти сильні сторони та проблеми постачальника технологій зі своїми конкретними потребами.

Як важливий супутник «магічного квадранту», використовується методологія *критичних можливостей Gartner (Gartner Critical Capabilities)*. Вона забезпечує глибше уявлення про пропозиції продуктів і послуг постачальників на основі ключових можливостей, налаштованих на важливі, відмінні випадки використання. Є можливість отримати цілісне уявлення про постачальників на ринку, позиціонувати пропозиції продуктів і послуг постачальників, порівнювати пропозиції продуктів і послуг з набором критичних відмінностей, щоб підтримати ваші стратегічні рішення.

Методологія Critical Capabilities – це порівняльний аналіз, який оцінює конкуруючі продукти або послуги з набору критичних відмінностей, визначених Gartner. Він показує вам, які продукти чи послуги найкраще підходять для різних випадків використання. Critical Capabilities дає можливість:

- отримати глибше розуміння пропозицій продуктів і послуг постачальника;
- дізнатися, які продукти та послуги найкраще підходять для звичайних сценаріїв використання;
- здійснити стратегічне планування та розробити заявку на пропозиції за допомогою порівняльного аналізу ключового програмного забезпечення, технологій або пропозицій послуг<sup>1</sup>.

## 10.7. ЯКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ МАЄ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЛІДЕР?

Управління інноваційною діяльністю підприємства з метою завоювання технологічного лідерства, як правило, стимулює менеджерів постійно займатися розробленням інновацій, йти на випередження конкурентів або блокувати їх дії.

**Стратегію технологічного лідерства** обирають і реалізують підприємства, які постійно займаються розробленням і впроваджен-

---

<sup>1</sup> Gartner Critical Capabilities. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/research-methodologies-gartner-critical-capabilities>.

ням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідницькою діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство завойовує для своєї продукції нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобуває домінуюче становище на ринку нової продукції, що уможливує отримання значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами. У свою чергу, конкуренція пришвидшує процеси розроблення й дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних підприємств; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології як зразка для галузі і продовжити лідерство шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більш повне охоплення ринку і скорочення витрат.

**Стратегія випередження** фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству бути постійно на крок уперед у пропозиції первинних інновацій. Поки конкурент копіює один успішний продукт, підприємство виводить на ринок новий. Відповідно до теорії інноваційного менеджменту в кожний конкретний період часу конкурентоспроможне підприємство має працювати відразу з трьома видами товарів – таким, що знімається з ринку; таким, що панує на ринку, і перспективним товаром, які послідовно змінюють один одного.

Водночас технологічний лідер захищає свої інновації від конкурентів та їхніх спроб скопіювати продукти, реалізуючи **стратегію блокування**. Для цього використовуються різні методи: укладення договорів про обмеження надання результатів досліджень іншим підприємствам, оформлення і захист права на інтелектуальну власність (патентування технології), маніпулювання ціною (наприклад, різке зниження ціни на власний продукт при кожній спробі його копіювання) та інші.

Зазначу, що стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідницької діяльності в основній та суміжних областях, потужної дослідно-конструкторської бази, високо кваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках. Упровадження такої стратегії суттєво обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової.

## **10.8. ЧИ Є КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ У ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ІМІТУЄ ЧУЖІ ІННОВАЦІЇ?**

Імітаційна стратегія застосовується фактично всіма підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку, використовуючи фінансові ресурси інших організацій, шляхом: а) купівлі інновації (нових виробів або технологій) на ринку. Завданням підприємства тоді є аналіз інноваційних пропозицій, перевірка можливостей їх застосування на своїх підприємствах, обговорення умов контракту; б) придбання підприємств у інноваторів; в) придбання ліцензії, тобто права на використання технології або на виготовлення виробу, патент на який належить третій особі.

Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями.

*Стратегія наслідування лідера* передбачає інноваційний розвиток реактивного характеру: підприємство бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Маючи ж сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера, сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку.

Реалізуючи *стратегію копіювання*, підприємство повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим

воно економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте підприємство змушене дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності підприємства низький. У розвинених країнах 60% запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше.

Основним завданням підприємства, яке обрало *стратегію вдосконалення*, є поліпшення продукції з метою зменшення її собівартості.

## 10.9. У ЧОМУ СЕНС ВЕНЧУРНОЇ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА?

Сенс даної моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідних підприємств і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування підприємств, які намагаються активно розвиватися, на підтримку проєктів науково-дослідних інститутів і малих інноваційних підприємств на етапах досліджень і розробок, засновництво стартових високотехнологічних фірм. Через ризикованість вкладень, венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проєкти, потенційно здатні принести великий, порівняно з інвестиціями, прибуток.

Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом.

**Венчурні фірми** – це тимчасові організаційні структури, створені задля доробки й доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій. Такі фірми утворюються на договірній основі шляхом об'єднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб або на вкладення і кредити великих фірм, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

**Венчурні фонди** організуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фондів слід ви-

окремити: 1) приватні незалежні фонди; 2) філії великих підприємств (фірм), які, окрім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових підприємств та придбанню цих інновацій або підприємств; 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проєктів та ін.<sup>1</sup>

У закордонних корпораціях зараз створюються **внутрішні венчурні фірми** – відносно самостійні тимчасові науково-дослідні підрозділи з матричною структурою, до яких входять конструктори, науковці, інженери корпорації. Остання забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги. Дозволяє проводити незалежну кадрову політику. На внутрішні венчури покладається розроблення та запуск у виробництво протягом установленого терміну якоїсь новації. Але внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують (інвестують) також особисті заощадження своїх працівників. І якщо завдання, яке перед ними ставилося, не виконане, колективи внутрішніх венчурів ризикують їх втратити<sup>2</sup>.

Можливо також створення **внутрішнього венчурного фонду**. Наприклад, до цього часу компанія «Facebook» займалася злиттями й поглинаннями, набуваючи стартапи, у яких був зрозумілий багатомільярдний потенціал, а продукти були цікаві багатьом користувачам. Зараз «Facebook» переходить до класичного венчурного інвестування – створює свій власний венчурний фонд, який буде потроху вкладати у відібрані аналітиками перспективні стартапи. Тобто буде заходити в проєкт на ранній стадії, з тим щоб із самого початку мати доступ до нових технологій і вирішувати, наскільки вони можуть бути затребувані ринком. Це дозволить венчурним інвесторам «Facebook» відокремлювати технологію від команди (якщо вона неефективна), перекуповувати патенти й далі розвивати нову технологію вже своїми

---

<sup>1</sup> Економіка інтелектуальної власності : науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2015. С. 86.

<sup>2</sup> Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Екон. науки*. 2014. Вип. 6, ч. 2. С. 212.

силами. Або ж викупувати стартап в стадії готового продукту на ранній стадії. Крім того, «Facebook» матиме можливість обійти анти-монопольне відомство США, яке дуже уважно стежить за великими покупками «Facebook». А інвестування в зовсім молоді технології – інша бізнес-модель. Чисто юридичних претензій до гіганта соцмереж з боку антимонопольників може стати менше<sup>1</sup>.

## 10.10. У ЧОМУ СУТНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПРОЄКТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА?

Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є *інноваційні проєкти*. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- програми комплексних заходів із розроблення і комерціалізації конкретної інновації, включаючи їх фінансування, встановлення строків і виконавців робіт;
- організований процес упровадження інновацій;
- комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Основними конкурентними перевагами проєктного підходу є те, що інноваційний проєкт, по-перше, охоплює всі стадії інноваційної діяльності – НДР, проєктно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. Але має й власний життєвий цикл, етапи якого розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень.

По-друге, інноваційний проєкт охоплює всі напрями інноваційної діяльності: напрацювання нових науково-технічних ідей та їх утілення в новий/удосконалений продукт, технологічний процес чи метод

---

<sup>1</sup> Лавникевич Д. Instagram уже не купишь. Как IT-гиганты будут приручать опасных конкурентов. URL: <https://www.dsnews.ua/economics/it-giganty-i-startapy-skupat-opasnyh-konkurentov-teper-12062020220000>.

виробництва; реорганізацію структури управління; створення нового ринку; надання нових соціальних послуг тощо.

По-третє, інноваційні проекти дозволяють реалізовувати різні цілі і завдання: вони можуть бути довгостроковими (більше 5 років), середньостроковими (від 3 до 5 років) або короткостроковими (менше 3-х років); розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових. Проект дає можливість управління найрізноманітнішими аспектами роботи (тимчасові рамки, бюджет, якість і т. д.) і координації численних виконавців.

По-четверте, проект передбачає виконання робіт спеціальними проектними командами під керівництвом проектного менеджера. Його завдання – організувати ефективний обмін інформацією всередині проектної групи, оптимізувати проект у цілому.

Реалізувати певний інноваційний проект підприємству заважають: недостатність ресурсів для інноваційної діяльності, насамперед фінансових; низька якість планування робіт за проектом; незбалансованість проекту за ресурсами й виконавцями; неможливість адаптувати організаційну структуру до управління проектами, відсутність досвіду проектного управління.

## **10.11. ЯКИМИ Є УМОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ?**

Термін «стартап» (від англ. *start up* – «запускати») означає щойно створене підприємство або таке, яке тільки створюється: у нього є інноваційна бізнес-ідея, яка потребує фінансування та ринкового просування.

Інші визначення стартапу такі:

- фірма з короткою історією діяльності;
- тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку;
- організація, що створює новий продукт або послугу в умовах високої невизначеності;
- фірма, яка швидко зростає за ключовими показниками.



У своєму розвитку стартапи проходять кілька стадій та етапів.

### ***Pre-startup стадія:***

1. *Посівний етап, або Pre-Seed stage.* На даному етапі відбувається пошук ідеї і розроблення технічних способів її реалізації. Стартапери аналізують ринок, розробляють бізнес-план або ТЕО, формулюють технічне завдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо знайти інвестора не вдається, проєкт припиняє існування.

### ***Startup стадія (запуск проєкту):***

2. *Запуск, або Startup Stage.* Продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами на ринку, обійти конкурентів. Саме зараз проєкт піддається найбільшому ризику.

### ***Post-startup стадія:***

3. *Зростання, або Growth Stage.* Продукт вижив у конкурентній боротьбі і починає захоплювати ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Продукт спочатку проходить точку беззбитковості, а потім стає прибутковим.

4. *Розширення, або Expansion Stage.* Підприємство продовжує просувати свій продукт на нових ринках. Але його позиції тепер стабільні, продукція користується попитом, доходи зростають.

5. *Вихід, або Exit Stage.* Підприємство досягає піку реалізації, а його ринкова вартість найвища. Інвестори, які здійснили фінансування проєкту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям, одержуючи гарний прибуток. Деякі інвестори зберігають свою частку і розвивають далі цей бізнес<sup>1</sup>.

Умовами конкурентоспроможності стартапу є не тільки його інноваційний потенціал, а й наявність інвесторів та постійне вдосконалення способів залучення коштів, а також створення ефективної екосистеми стартапів.

Традиційними інвесторами стартапів є: родина/друзі, бізнес-ангели, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, венчурні фонди, курси і гранти.

**Бізнес-ангел** – це фізична особа, яка готова вкладати власні кошти в стартап на початковому (або навіть на нульовому) етапі, консультувати і допомагати підприємцям у встановленні потрібних ділових зв'язків – в обмін на частку в майбутньому підприємстві. Більшість бізнес-ангелів

---

<sup>1</sup> Що таке стартап? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>.

одночасно інвестують у кілька проєктів, добре розуміючи, що частина вкладених коштів не окупиться зовсім, деякі проєкти дадуть мінімальну рентабельність, і лише незначна їх частина буде прибутковою.

**Бізнес-інкубатор** надає інфраструктуру (офіс, оргтехніку, зв'язок та ін.) та широку консультаційну підтримку: залучення стартаперів до тематичних заходів і тренінгів, допомогу в проведенні маркетингових досліджень, розробленні бізнес-плану, пошуку інвестицій тощо. Що з цього матиме бізнес-інкубатор? Або одержання частки в проєкті (пакету акцій – від 5% до 25%), який бізнес-інкубатор підтримує, або просто плату за комплекс послуг, наданих стартаперам.

**Бізнес-акселератор** цікавиться вже добре опрацьованими стартапами, які можуть реалізуватися з високим рівнем імовірності, і це потрібно прискорити. Проєкти відбирають експерти, часто у формі конкурсу, з обов'язковою оцінкою інвестиційного потенціалу. Бізнес-акселератор пропонує стартаперам: консультації, забезпечення інфраструктурою, інформаційну та фінансову підтримку проєкту на його початковому етапі, допомогу в отриманні «посівного фінансування» – в обмін на частку в майбутньому бізнесі розміром 5% – 25% або можливість придбання пакету акцій за пільговою ціною.

**Венчурний фонд** здійснює ризиковане інвестування в бізнес-ідею заради можливості отримання високого прибутку (відсотків) на відносно невелику суму вкладень. Задля компенсації своїх фінансових ризиків фонди висувають вимоги до прибутковості інвестованих проєктів на рівні 50% – 100% річних.

Останнім часом до традиційних інвесторів стартапів додалися нові – **хеджеві, пайові та PE-фірми**. Раніше вони обирали покупку не-технологічних активів або заходили у бізнес після виходу на біржу. Тепер підвищили толерантність до ризику і вкладаються у стартапи до публічних розміщень. Участь нетрадиційних інвесторів підіграє стрімке зростання венчурного ринку і посилює конкуренцію, що своєю чергою призводить до підвищення вартості компаній.

Інвестиційні угоди, пов'язані з придбанням акцій, вимагають тривалої підготовки, та юридичного супроводу. Найпопулярнішими серед них є:

**договір позики**, який, до речі, не рекомендують юристи: отримані гроші потрібно буде повернути, а також заплатити інвестору відсотки

за користування грошима. Найчастіше такі договори вимагають гарантії або, іншими словами, застави;

**інвестиційний договір**, у якому можна максимально розкрити права інвестора: чи зможе він приймати будь-які рішення, чи буде він мати право вето, чи буде він запитувати звітність і як часто, чи повинен він давати згоду на захід у компанію нового інвестора і чи буде у нього право в наступному раунді інвестувати в компанію першим. Крім питань про права, у договорі слід відобразити, що трапиться, якщо власник захоче ліквідувати компанію або продати її<sup>1</sup>;

**SAFE-угоди** (від англ. *Simple Agreement for Future Equity* – простий договір про майбутню пайову участь), за якими інвестори отримують частку в компанії не відразу, а в майбутньому. Таку форму угоди запропонували в американському акселераторі «Y Combinator» у 2013 р. По суті, це підписка на володіння акціями за ціною, яка буде визначена в майбутньому. SAFE дозволяє стартапам швидко залучити кошти, а інвесторам – отримати вигідніші умови на наступних раундах інвестицій. Для укладення угоди досить узгодити всього дві умови: 1) valuation cap (англ. – обмеження оцінки) – максимальна оцінка вартості компанії на момент входу наступного інвестора. Ця умова спрацьовує, якщо оцінка стартапу різко підвищиться; 2) дисконт (знижка) – захищає бізнес-ангела на випадок, якщо справи у стартапа йдуть гірше, ніж планувалося, і встановлює мінімальну прибутковість на момент входу наступного інвестора. SAFE привабливі для стартапів ще й тим, що не дають інвесторам жодної можливості впливати на бізнес.

Проте укладення SAFE-угоди істотно розвиває частки засновників. Це серйозна проблема як для стартапів, так і для венчурних фондів, які розглядають можливість інвестувати в компанію на наступних стадіях. Коли з кожним раундом частка засновників ставати-ме все менше, цілком імовірно, вони почнуть втрачати мотивацію для розвитку бізнесу, а в підсумку й зовсім будуть прагнути якнайшвидше його продати<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Хочу привлечь частные инвестиции в бизнес: как правильно оформить отношения с инвестором? URL: <https://delo.ua/businessman/hochu-privlech-chastnye-investicii-v-biznes-kak-386755/>.

<sup>2</sup> Тропко В. Спасение или яд: как стартапу привлечь быстрые деньги и почему они могут навредить бизнесу. URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/404613-spasenie-ili-yad-kak-startapu-privlech-bystrye-dengi-i-pochemu-oni-mogut>.

**конвертований займ**, який користується особливою популярністю серед ангелів. Він вигідний своєю простотою та економічністю в юридичному плані: укладаючи його, інвестор теж отримує акції не відразу, а в будь-якому наступному раунді інвестицій. Однак при конвертованій позиції може скластися неприємна ситуація, коли стартап отримує інвестиції від одного інвестора, але не отримує новий раунд інвестицій протягом декількох років, і інвестори можуть зажадати гроші назад із відсотками, що нагадує умови договору позики<sup>1</sup>.

Під **екосистемою стартапів** розуміють зовнішнє середовище, у якому створюються та розвиваються нові бізнес-проекти і в якому вони досягають бажаних результатів. До екосистеми стартапів зазвичай входять центри, де є достатня кількість ІТ-фахівців і технологічних підприємців, платформи для їх навчання й взаємодії між собою та з досвідченішими колегами і, звичайно, інвестфонди. Тут або йдеться про державну підтримку, або є достатня кількість інвесторів чи інвестфондів, готових вкладати гроші в стартапи на ранніх стадіях<sup>2</sup>.

На думку аналітиків, позитивними сторонами екосистеми стартапів можуть бути: висока якість розробників; зменшення видатків бізнесу, що напряму не пов'язані з його ключовою компетенцією, додатковою вартістю (вартість використання залученого капіталу); легкість адміністрування та взаємодії з державними органами; рівень бізнес-культури та стан інфополя для залучення спеціалістів у свій проект; суміжні з ключовим продуктом компанії ринки та їхні стан, відкритість, конкурентність тощо. Серед сприятливих елементів стартап-екосистеми в Україні експерти виділяють можливість відкривати рахунки в інших країнах; доступ до міжнародної освіти за допомогою грантів; представництва міжнародних технологічних компаній або виконання робіт на користь міжнародних компаній (це змінює культуру менеджменту в бік західного стилю).

Результатом є виведення стартапу на ринок.

---

<sup>1</sup> Хочу привлечь частные инвестиции в бизнес: как правильно оформить отношения с инвестором? URL: <https://delo.ua/businessman/hochu-privlech-chastnyye-investicii-v-biznes-kak-386755/>.

<sup>2</sup> Баловсяк Е. Рай для інновацій. URL: <https://tyzhden.ua/Economics/244540>.

# Глава 11

## ЯКІСТЬ ЯК АТРИБУТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 11.1. ЧОМУ ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ Є ОBOB'ЯЗКОВИМ АТРИБУТОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА?

Міжнародна організація із стандартизації (ISO) визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів і суспільства в цілому.

У закордонному менеджменті основні вимоги до якості продукції були сформульовані ще у 1980-ті роки. Під *якістю продукції (товару)* почали розуміти:

- «відповідність стандарту» або іншим документам на виготовлення продукту – технічним умовам, договору тощо;
- «відповідність використанню», тобто задоволення товару всім експлуатаційним вимогам;
- «відповідність фактичним вимогам ринку», а саме уявленням покупців про високу якість і низьку ціну товару;
- «відповідність латентним (прихованим, неочевидним) потребам» покупців, які в даний час поки слабо виражені і мало усвідомлені<sup>1</sup>.

Вивчення чинників якості спиралося на два методологічні принципи – відображення якості і життєвого циклу продукту<sup>2</sup>.

*Принцип відображення якості* полягає в перенесенні (відображенні) якості організаційно-управлінської системи на якість процесу, а якості процесу – на якість результату (рис. 11.1).

*Принцип життєвого циклу продукту* будується на аналізі основних взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції на різних стадіях: від визначення потреб покупців до оцінки їх задоволення.

---

<sup>1</sup> Маркетинг : учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников ; под ред. А. Н. Романова. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. С. 168–170.

<sup>2</sup> Основы управления качеством : учеб. пособие / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. Киев : МАУП, 2000. С. 16.



Рис. 11.1. Принцип відображення якості

Конкуренція є тією силою, яка змушує виробника постійно займатися підвищенням якості своїх товарів.

По-перше, для оцінки якості продукції використовується загально визнана система показників, які поділяються на узагальнювальні, комплексні та одиничні і дозволяють порівняти досягнення підприємств-конкурентів. *Узагальнювальні показники* характеризують загальний рівень якості продукції: обсяг і частку прогресивних видів виробів у загальному випуску, сортність (марочність), економічний ефект і додаткові витрати, пов'язані з поліпшенням якості. *Комплексні показники* характеризують кілька властивостей виробів, включаючи витрати, що пов'язані з розробленням, виробництвом і експлуатацією. *Одиничні показники* якості характеризують одну з властивостей продукції (товарів)<sup>1</sup>.

По-друге, якісна продукція, як правило, має нижчі витрати виробництва, вищі чисті доходи та вищу рентабельність господарської діяльності.

У 1943 р. Арманд В. Фейгенбаум (Armand W. Feigenbaum), який працював у «General Electric Company's Schenectady Works», розробив систему «*ціна якості*» («витрати на якість»), яка включала витрати на контроль якості («витрати якості»), а також витрати, понесені у випадку, коли продукт не відповідав потребам клієнтів («витрати невідповідності»). Зменшення останніх у результаті реалізації заходів щодо підвищення якості продукції знижує загальні витрати виробництва, відкриваючи можливості або отримання додаткового прибутку, або зниження ринкової ціни і залучення до себе нових по-

<sup>1</sup> Показники якості. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97).

купців (рис. 11.2). Система Фейгенбаума відразу привернула увагу керівників компанії. Незабаром її було впроваджено в «GE Jet Engine Group» у Массачусетсі; а до 1948 р. – у всій компанії GE у США. Пізніше Фейгенбаум перейменував свою концепцію, визначивши її як **«витрати забезпечення задоволеності клієнтів»**. А потім заснував власну консалтингову фірму «General Systems Company, Ltd», яка зараз є одним із світових консультативних центрів з управління якістю<sup>1</sup>.



Рис. 11.2. Основні складові «ціни якості»

Проте ототожнювати якість і конкурентоспроможність продукції не можна:

конкурентоспроможність – найважливіша категорія ринкової економіки, що відображає ступінь розвитку конкуренції; якість – властивість продукту праці в будь-якій економічній системі;

конкурентоспроможність товару більш динамічна, ніж його якість, і може змінюватися (навіть за незмінної якості) під впливом ринкової

<sup>1</sup> Савицкая Л. Цена ошибки. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm026.html>.

кон'юнктури, дій конкурентів, власної маркетингової політики, рекламних кампаній та інших чинників;

конкурентоспроможність товару характеризується не тільки показниками якості товару, а й рівнем сервісу, термінами поставки, достовірністю й сумлінністю реклами, фінансовими умовами продажу тощо;

конкурентоспроможність товару визначається шляхом його порівняння з деяким конкуруючим товаром-еталоном, а потім – з потребами покупців; оцінка якості товару потребує порівняння зі стандартами і технічними регламентами, встановленими спеціальними державними органами, або з іншими однорідними товарами.

## 11.2. ЯКУ РОЛЬ У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТБІ ВІДІГРАЄ TQM?

Управління якістю є підсистемою загального менеджменту, хоча тривалий час вони розвивалися самостійно один від одного. Причому управління якістю розроблялося переважно з точки зору інженерно-технічного контролю продукції і процесів виробництва, а загальний менеджмент – як організаційні і соціально-психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.

У 1990-ті роки управління якістю в закордонних країнах стало трактуватися як *управління виробництвом* із метою найповнішого задоволення потреб споживачів і суспільства в цілому, розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формування системи (моделі) управління якістю йшло так: контроль якості → забезпечення якості → управління якістю → загальне управління якістю.

*Контроль якості* випущеної продукції і виробництва має на меті не допустити поставок покупцеві бракованої продукції. Підприємство виходить із того, що процес забезпечення якості проходить три етапи: якість відповідності технічним умовам; якість конструкції; функціональна якість, або задоволення потреб покупця в ході використання товарів або послуг. Для того, щоб товар (послуга) були визнані якісними, необхідно виконання всіх трьох умов (етапів). Для контролю



якості потрібні зразки (стандарти), з якими будуть порівнюватися всі вироблені товари. Широке використання отримують статистичні (контрольні карти, графіки, діаграми, вибіркові методи контролю якості продукції і т. п.) і фізичні методи контролю.

*Забезпечення якості* – це більш формалізований процес, в алгоритмі якого виділяються обов’язкові етапи планування, регулювання і контролю якості з документуванням усіх вироблених заходів. Робляться спроби створення системи якості на підприємстві із залученням до цього не тільки керівника підприємства, а й усього персоналу.

*Управління якістю* базується на розумінні залежності доходів і прибутків підприємства від якості випущеної продукції і передбачає глибоке економічне обґрунтування заходів щодо підвищення якості. Управління якістю здійснюється на всіх етапах життєвого циклу товару, включаючи його утилізацію.

Сучасною концепцією управління якістю є *загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management)*, що означає:

- орієнтацію на задоволення потреб усіх покупців, суспільства і співробітників організації, причому саме оцінка споживача є критерієм ефективності управління підприємством;
- постійне поліпшення якості у відповідь на потреби покупців і суспільства, вдосконалення техніки і технології; особлива увага приділяється попередженню причин дефектів, а не контролю якості вже виготовленої продукції;
- управління всією організацією, що охоплює всі структури підприємства і всі види виробничої діяльності;
- ефективне використання всіх видів ресурсів, включаючи людські;
- залучення до управління всіх працівників підприємства, від вищого керівництва до «рядових» виконавців, навчання їх управлінню якістю.

Цикл TQM включає:

- 1) планування вдосконалення товару і підвищення його якості як складова частина загального плану і загальної стратегії розвитку підприємства;
- 2) реалізацію планів (програм) удосконалення, або власне загальне управління якістю;

3) самооцінку результатів роботи з TQM власними внутрішніми силами підприємства.

Принципове значення має те, що стратегія TQM передбачає провідну роль вищого керівництва, насамперед першого керівника підприємства, в управлінні якістю. Саме топменеджмент, розробляючи стратегічні орієнтири розвитку підприємства, закладає у загальну стратегію підприємства цілі і завдання забезпечення якості, формує та реалізує політику в сфері якості. Але сучасний світогляд у питаннях якості повинен бути сформованим і у всіх співробітників підприємства. Для цього організовується загальне навчання якості – семінари, робочі конференції, підвищення кваліфікації фахівців, використовуються методи матеріального і морального заохочення<sup>1</sup>.

Найбільшого поширення концепція TQM отримала у США, Німеччині, Великій Британії, Швеції, Японії, Південній Кореї, Тайвані.

### 11.3. ЧОМУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАГНУТЬ ДО СТАНДАРТИЗАЦІЇ СВОЄЇ ПРОДУКЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ISO?

Практичний менеджмент якості базується на стандартизації і сертифікації продукції.

**Стандартизація** є процесом розроблення, затвердження, прийняття і видання стандартів.

**Стандарт** – це документ, який виданий і затверджений офіційним органом для постійного використання, містить керівництва, правила або характеристики, спрямовані на забезпечення оптимальних результатів. Існують: стандарт підприємства; стандарт концерну; галузевий стандарт; національний стандарт (наприклад, ДСТУ); регіональний стандарт (наприклад, європейський стандарт EN); міждержавний стандарт (наприклад, у рамках СНД); міжнародний стандарт ISO.

Підприємства, які орієнтуються на успіх у конкурентній боротьбі, прагнуть до стандартизації своєї продукції відповідно до вимог **Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization**

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. С. 390–392.

*for Standardization – ISO*). Дотримання стандартів ISO гарантує, що продукти та послуги є безпечними, надійними й якісними, а виробничі процеси побудовано на використанні максимально ефективних ресурсів із мінімальним впливом на навколишнє середовище. Нині розроблено понад 23 000 стандартів ISO майже для кожного сектору бізнесу<sup>1</sup>. Закордонні опитування стверджують, що 80–85% компаній, які сертифіковані за стандартом ISO, змогли збільшити частку ринку, їхні прибутки зросли на 2–7%, вони зменшили свої витрати та підвищили конкурентоспроможність своєї продукції<sup>2</sup>. Важливо, що стандарти ISO є добровільними, однак компанія у спеціальному документі повинна оголосити про своє прагнення відповідати стандартам.

**ISO 9001:2015** – один із найпопулярніших стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації. Він прийнятий у більш ніж 170 країнах світу.

ISO 9001 – це система управління якістю, сертифікація за якою гарантує, що підприємство може випускати продукцію на стабільному рівні якості та постійно його підвищувати. Застосування підходів ISO 9001 у системі управління допомагає підприємству вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань:

- покращити якість продукції та послуг, відповідно підвищити задоволеність споживачів і замовників;
- стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- налагодити співпрацю із закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій);
- отримати конкурентні переваги в тендерах і публічних закупівлях (для деяких товарів та послуг ISO 9001, ISO 14000 або OHSAS 18001 є необхідною умовою отримання державного замовлення);
- забезпечити прозорість управління діяльністю організації та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Відповідно до вимог ISO 9001 для створення системи управління якістю організація повинна:

---

<sup>1</sup> Що таке стандарт ISO? URL: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001/>.

<sup>2</sup> Саютін О. Сертифікація ISO для прагматиків: до чого готуватись. URL: <https://mind.ua/openmind/20222190-sertifikaciya-iso-dlya-pragmatikiv-do-chogo-gotuvatis>.

- визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;
- визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечування результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;
- призначити осіб із відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- розглядати ризики й можливості;
- оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечення того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;
- поліпшувати процеси та систему управління якістю<sup>1,2</sup>.

Вимоги стандарту ISO 9001 застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається). Текст ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту.

В Україні аналогом цього стандарту є ДСТУ ISO 9001:2015<sup>3</sup>. Процедура стандартизації продукції завершується одержанням *сертифікату відповідності*. Це спеціальний документ, який підтверджує якість і відповідність продукції українським вимогам та стандартам. Сертифікат відповідності видається спеціальними акредитованими органами сертифікації Системи УКРСЕПРО. Роботи в Системі орга-

<sup>1</sup> Нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015. URL: <https://www.gcsms.com.ua/arkhiv-novin/248-novi-versii-standartiv>.

<sup>2</sup> Що таке стандарт ISO? URL: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001/>.

<sup>3</sup> ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

нізовує Державний комітет України з питань технічного регулювання і споживчої політики – Держспоживстандарт України, який є Національним органом із сертифікації.

Проводиться як обов’язкова, так і добровільна сертифікація. У процесі обов’язкової сертифікації встановлюється відповідність параметрів продукції вимогам нормативних документів, визначених законодавчими актами України. Існують різні схеми сертифікації: сертифікація однієї конкретної продукції, що ввозиться/виробленої партії продукції (без відвідування виробництва); сертифікація серії, 1 рік – серійний випуск продукції (без відвідування виробництва); сертифікація строком на 2 роки – серійний випуск продукції (відвідування виробництва); сертифікація з видачою документів терміном дії 3 роки – сертифікація виробництва на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (відвідування виробництва, оцінка системи управління якістю). Підставою для видачі сертифіката відповідності служить протокол випробувань продукції, які проводять акредитовані лабораторії.

Добровільна сертифікація служить чинником довіри до якості продукції та підприємства загалом, надає конкурентні переваги перед виробниками, які використовують стандарти з більш низькими вимогами або не пройшли сертифікації.

#### **11.4. ЯК НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ВПЛИВАЄ ЯКІСТЬ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ?**

Поняття бізнес-процесу є вже усталеним у теорії та практиці управління підприємствами. Ще на початку ХХ століття управлінці користувалися блок-схемами й діаграмами Ганта, у 1950-х рр. з’явилися функціональні блок-схеми, у 1970-х – діаграми потоків даних та IDEF.

У 1990-х роках термін *«процес»* став новою парадигмою продуктивності. Компанії заохочували мислити процесами, а не функціями та процедурами. Процесне мислення розглядає ланцюжок подій у компанії від покупки до постачання, від пошуку замовлень до про-

дажу тощо. Традиційні інструменти моделювання було розроблено для ілюстрації часу й витрат, тоді як сучасні інструменти зосереджені на міжфункціональній діяльності. Нові методології включають перероблення бізнес-процесів, інновації бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, комплексне бізнес-планування<sup>1</sup>. Набуває розвитку моделювання бізнес-процесів. Серед сучасних методів аналізу бізнес-процесів важливою є Business Process Model and Notation (BPMN), або Модель та позначення бізнес-процесів – графічне зображення бізнес-процесів та їхньої взаємодії. Модель розроблена в 2005 р., згодом, у 2011 р., з'явилася версія 2.0 BPMN. Остання версія BPMN 2.0.2 опублікована у січні 2014 р. Сертифікована як ISO 19510<sup>2</sup>.

Під **бізнес-процесом** розуміють сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат (продукт або послугу), що має цінність для самого підприємства, його ділових партнерів, споживачів або замовників. Зазвичай розрізняють такі види бізнес-процесів:

*процеси управління* діяльністю підприємства як системи (планування, організування, одержання та оброблення інформації про стан підприємства та його підсистем, контроль, прийняття управлінських рішень тощо). На більшості підприємств зараз реалізуються сучасні концепції стратегічного менеджменту, корпоративного та конкурентного управління;

*основні бізнес-процеси*, на базі яких здійснюється виконання функцій із поточної діяльності підприємства: постачання ресурсів, виробництво продукції або надання послуг, маркетинг, збут. Менеджмент підприємств зацікавлений у такій організації бізнесової діяльності, коли результатом використаних ресурсів «на вході» стає продукт на «виході», що становить цінність для споживача;

*обслуговувальні бізнес-процеси*, завдяки яким здійснюється забезпечення виробничої та управлінської діяльності організації: бухгалтерський облік, кадрове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення.

Повна система виробничої діяльності підприємства (організації), або *операційна система*, є центральною ланкою будь-якого

---

<sup>1</sup> Business process modeling. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_modeling](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_modeling).

<sup>2</sup> Business Process Model and Notation. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Model\\_and\\_Notation](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Model_and_Notation).

підприємства (організації) з випуску продукції і надання послуг (рис. 11.3).

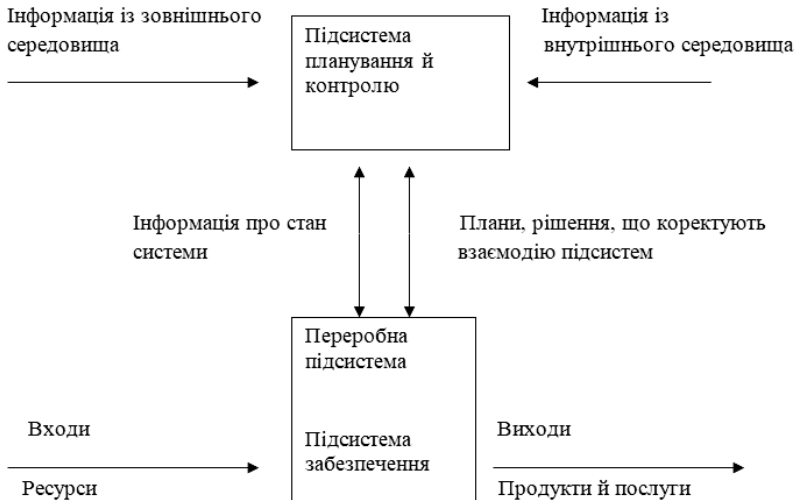


Рис. 11.3. Принципова схема операційної системи

**Якість бізнес-процесів** визначається сукупністю показників результативності та ефективності: прибуток, зростання частки ринку та обсягів продаж, задоволеність потреб працівників підприємства та споживачів тощо. Зростанню конкурентоспроможності підприємства сприяє така організація бізнес-процесів, яка:

має практичну орієнтованість – на клієнтів, конкурентів чи управління;

свідчить про ефективність ланцюга формування доданої вартості – процесу виробництва, забезпечення його виробничими ресурсами, маркетингу й продажів, логістики, сервісу, управління персоналом, інфраструктури тощо;

підтримує належний рівень якості продукції та послуг, а також управління підприємством – людськими, фінансовими й матеріальними ресурсами, інформацією, виробництвом, маркетингом і конкуренцією, середовищем і зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації загалом;

забезпечує розвиток підприємства – реалізацію місії, візії, стратегії підприємства; збалансованість функцій і напрямів розвитку;

використовує всі можливості автоматизації бізнес-процесів, зокрема, спеціальних програмних рішень, що прискорюють виконання рутинних завдань і скорочують кількість помилок через людський чинник. Наприклад, система RPA передбачає використання ботів, запрограмованих за допомогою машинного навчання та певних алгоритмів на виконання певних завдань, які колись виконувала людина.

Проведене в 2021 р. «McKinsey & Company» глобальне опитування бізнес-лідерів різних галузей показало, що 66% із них тестували рішення для автоматизації як мінімум одного бізнес-процесу, порівняно з 57% двома роками раніше. Відсоток компаній, що повністю автоматизували хоча б одну функцію, теж зріс – з 29% у 2018 р. до 31% у 2020-му. Це допомагає залучати співробітників та покращувати їх комунікацію всередині відділів. Насамперед, компанії хочуть автоматизувати процеси, які включають повторювані функції – наприклад, маршрутизацію запитів клієнтів та замовлень на постачання, створення звітів тощо. Компанії також замінюють повторювані ручні паперові документи електронними. Завдяки автоматизації все працює на основі заздалегідь визначених правил і політик. До інших форм автоматизації, що швидко розвиваються на основі машинного навчання та штучного інтелекту, належать оброблення природної мови (NLP), автоматизація роботизованих процесів, віртуальні агенти (діалогові інтерфейси) і т. д.

Дослідження «McKinsey Global AI» щодо використання штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів дало такі результати: 63% тих, хто запровадив AI, кажуть, що це сприяло збільшенню доходів; 58% упровадили хоча б один елемент AI у процес чи продукт; 30% упровадили AI у бізнес-підрозділи.

Опитування «Deloitte», проведене серед 1900 компаній, підтверджує деякі тенденції використання AI. Респонденти оцінили 9 основних переваг штучного інтелекту: покращення продуктів і послуг – 43%, оптимізація внутрішніх бізнес-операцій – 41%, найкраще прийняття рішень – 34%, автоматизація завдань, що дозволяє співробітникам стати більш творчими, – 31%, оптимізовані зовнішні



процеси – 31%, створення нових продуктів – 28%, вихід на нові ринки – 27%<sup>1</sup>.

## 11.5. ЯК НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ВПЛИВАЄ ЯКІСТЬ ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ?

Сучасний менеджмент переходить від управління бізнес-процесами до управління бізнес-моделями. Фахівці зі стратегічного менеджменту стверджують, що в 1970-х бізнес нагадував гру в *американський футбол* своєю силою, натиском та рішучістю. У 1980-ті – баскетбол, коли потрібно було бути не тільки великим, але й швидким. А в 1990-ті бізнес уже почав нагадувати інтелектуальні настільні ігри: спочатку *шахи*, а потім і *карти*. Згодом керівники компаній навчилися швидко пристосовуватись до нових правил гри. Виробничої ефективності вже було недостатньо. Потрібно було розуміти, які галузі генеруватимуть прибуток; де будуть зосереджені ключові цінності клієнтів; як вони змінюватимуться у майбутньому. Які потрібні ключові компетенції для досягнення успіху компанією? Керівник кожної компанії повинен уміти оцінювати ситуацію: поле, свої фігури, фігури конкурентів, споживачів, фігури поза межами основного поля. Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає свого споживача, пропонує послугу, розподіляє ресурси, визначає черговість завдань для виконання власними та «чужими» силами, як вона створює цінність для споживача та реагує на дії конкурентів<sup>2</sup>.

*Бізнес-модель* має дуже багато трактувань, як-от:

- концептуальний опис підприємницької діяльності;
- комплекс структурних, операційних і фінансових механізмів роботи бізнес-організації, її продуктів і послуг зараз і в майбутньому для досягнення стратегічних цілей;
- сукупність процесів, необхідних для нормального функціонування бізнесу;

<sup>1</sup> Сімончук О. Що потрібно знати про автоматизацію бізнес-процесів. URL: [https://24tv.ua/bpm-sistemi-vse-pro-avtomatizatsiyu-biznes-protsesiv\\_n1729397](https://24tv.ua/bpm-sistemi-vse-pro-avtomatizatsiyu-biznes-protsesiv_n1729397).

<sup>2</sup> Пенцак Є. Моделі інформаційної економіки: скринінг, сигналінг та контрсигналінг. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str328.html>.

– архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків, які описують різні економічні фактори, їхню потенційну вигоду та джерела одержання прибутку;

– спосіб одержання прибутку;

– опис клієнтів та їхніх цінностей;

– схема, за якою працює підприємство, та інші<sup>1</sup>.

Існують кілька типів бізнес-моделей.

Перший – **бізнес-моделі, орієнтовані на процеси всередині організації**. У такому контексті найвідомішими бізнес-моделями є:

1) *Star Model*. Модель розробив у 1960-ті роки Джей Гелбрейт (J. Galbraith) для аналізу організацій. Star Model є фундаментом, на якому підприємство вибудовує свою політику дизайну. Остання включає п'ять елементів. *Стратегія* задає напрям розвитку бізнес-організації. *Структура* визначає роль і місце суб'єктів (влади), які приймають рішення. *Процеси* стосуються потоку інформації, є засобом реагування на інформаційні технології. *Винагорода* мотивує людей діяти, досягати організаційних цілей. *Політика стосовно персоналу* спрямована на формування необхідних компетентностей – знань, умінь, здібностей і навичок працівників. Управління є ефективним, якщо спирається на всі елементи системи;

2) *модель 7S McKinsey*. Розроблена наприкінці 1970-х років Томом Пітерсом (Tom Peters) і Робертом Уотерманом (Robert Waterman), консультантами «McKinsey & Company».

Система управління включає сім елементів: «жорсткі» – стратегія, структура, системи; «м'які» – спільні цінності, навички, співробітники і стиль управління.

«Жорсткі» елементи найлегше ідентифікувати, а керівництво підприємства може на них впливати безпосередньо. «М'які» елементи складно описати, вони більше зазнають впливу з боку культури організації, але не менш важливі для досягнення успіху підприємством. Усі елементи залежать один від одного. Зміна одного елемента впливає на інші елементи.

---

<sup>1</sup> Бізнес-модель. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C>.

Сенс моделі: для підвищення продуктивності роботи підприємства потрібно узгодити всі основні внутрішні елементи організації. Балансування змін в організації особливо важливо під час злиття, поглинання або утворення нової бізнес-структури.

Другий тип – *бізнес-моделі, орієнтовані на цінність (клієнта)*. Основними елементами таких бізнес-моделей, на думку О. М. Левковець, є:

1. Цільові споживачі – *ХТО* вони? Які сегменти охоплюються, хто є найважливішими клієнтами? Яких взаємовідносин очікують споживачі, як підприємство їх підтримує? За допомогою яких каналів дистрибуції обслуговує?

2. Ціннісна пропозиція: *ЩО* пропонується споживачам? Яка проблема споживача вирішується, яка потреба і яким чином задовольняється? Чому клієнти мають обрати продукт підприємства? Чим ціннісна пропозиція відрізняється від пропозиції конкурентів?

3. Ланцюжок створення вартості: *ЯК* цінність створюється і постачається (процеси, ресурси, їх розподіл за ланцюгом вартості)? Які ключові ресурси забезпечують ціннісну пропозицію (обладнання, інтелектуальна власність, персонал, фінанси, інфраструктура)? Як їх ефективно поєднати? Як підприємство застосовує процеси, аби виробляти продукт із максимальним прибутком (ощадливе виробництво, стандартизація, краудсорсинг та ін.)? Які види діяльності обов'язкові для реалізації ціннісної пропозиції? Які підприємство здатне виконувати самостійно, а які – ні? Хто є найважливішими партнерами, як їх залучати та ефективно взаємодіяти?

4. Механізм (формула) отримання прибутку: *ЧОМУ* підприємство генерує прибуток? Чому клієнт сплачує за товар, за що він готовий сплачувати? Які основні джерела прибутку? Яка структура витрат? Що робить модель фінансово спроможною?<sup>1</sup>

Зараз популярною є *Business Model Canvas* Александра Остервальдера (Alexander Osterwalder), яка включає 9 елементів бізнес-моделі. Точніше, це шаблон-таблиця з 9 колонками, які тісно пов'язані між собою. Потрібно тільки відповісти на питання кожної. Останні,

---

<sup>1</sup> Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 173–175.

по суті, повторюють зміст перелічених вище питань: ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, взаємовідносини із споживачами (яким буде спілкування з клієнтами: онлайн, офлайн; як здійснюватиметься маркетинговий вплив), канали збуту, ключові види діяльності, ключові ресурси (які необхідні, аби підприємство успішно функціонувало, та як їх залучити), ключові партнери, структура витрат, грошові потоки (джерела доходів)<sup>1</sup>.

Існує й інший підхід до класифікації бізнес-моделей, який виходить із того, хто саме надає послуги або здійснює продаж, а також із того, хто послугами користується або купує, в електронній комерції. Бізнес-моделі позначаються з використанням літер: *B* – *Business* (бізнес, комерційна організація), *C* – *Consumer* (споживач) і *G* – *Government* (державна). Перша літера аббревіатури позначає того, хто надає послуги або здійснює продаж, а друга – того, хто ними користується або купує<sup>2</sup>.

***Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація:***

***B2B*** – *Business to Business* (бізнес для бізнесу): комерційна діяльність відбувається між двома компаніями.

***B2C*** – *Business to Consumer* (бізнес для споживача): передбачає продаж товарів або послуг кінцевому споживачу – покупцеві.

***B2G*** – *Business to Government* (бізнес для держави): комерційна діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб державних установ.

***Бізнес-моделі, де послуги надає споживач:***

***C2B*** – *Consumer to Business* (споживач для бізнесу): комерційні відносини між приватною особою і підприємством, тобто споживач надає послуги бізнесу. Наприклад, покупець може самостійно вказати вартість бажаного товару. Зі свого боку підприємець може з нею погодитися чи ні.

***C2C*** – *Consumer to Consumer* (споживач для споживача): процеси продажу або надання послуг між приватними особами.

***C2G*** – *Consumer to Government* (споживач для держави): відносини між приватною особою і державою (наприклад, сплата податків).

---

<sup>1</sup> Харченко В. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>.

<sup>2</sup> Основні види бізнес-моделей з прикладами. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-bizness-modelej-z-prykklady/>.

### ***Бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава:***

**G2B** – *Government to Business* (держава для бізнесу). Наприклад, через систему електронних закупівель.

**G2C** – *Government to Consumer* (держава для споживача): надання послуг державою своїм громадянам. Сюди можна зарахувати різні сервіси, якими може скористатися будь-який житель країни, наприклад, щоб записатися на прийом до лікаря у державній медичній установі.

**G2G** – *Government to Government* (державна установа для державної установи): послуги, які надають у межах держустанов однієї країни. Вони мають обмежений доступ, тому недоступні для більшості жителів держави.

За яких умов бізнес-модель сприяє конкурентоспроможності підприємства?

По-перше, бізнес-модель, яку обирає підприємство, повинна максимізувати цінність пропозиції для споживачів. Тобто модель має описувати, що потрібно зробити, аби споживач заплатив за продукт підприємства і став його постійним клієнтом.

По-друге, бізнес-модель зобов'язана визначати, які ресурси і в який спосіб підприємство буде використовувати задля створення ціннісної пропозиції для споживачів, хто та який ефект буде від цього мати, як буде розподілятися дохід і прибуток між учасниками виробничого процесу (процесу творення цінності).

По-третє, бізнес-модель повинна спиратися та реалізовувати сильну конкурентну позицію підприємства на ринку. Для цього потрібно оцінити три речі: привабливість галузі з точки зору потенційного доходу і прибутку; конкурентне позиціонування підприємства; конкурентні взаємовідносини суперників.

Наприклад, за показником ринкової капіталізації компанія «Tesla» – шоста серед виробників авто у США і перевищує «Ford», «GM», «Toyota», «Daimler» і «Volkswagen», узятих разом. Бізнес-модель створення електромобілів є дуже популярною серед інвесторів і має велику споживчу цінність. Але чи буде вона рентабельною? Існує думка, що в перспективі автомобільна індустрія буде схожою на автопром сьогодні. Простота конструкції та невелика кількість компонентів (порівняно з двигуном внутрішнього згорання) знижують

бар'єри для входу на ринок електромобілів, тому очікується, що на ньому з'являться й інші підприємства. І чим раніше люди пересядуть на електромобілі, тим потужніше в гонку включаться конкуренти, тим швидше буде втрачатися привабливість галузі. До того ж, експерти інколи взагалі ставлять під сумнів наявність стійкої конкурентної переваги «Tesla». З точки зору дизайну та інженерного досвіду компанію наздоганяють «Porsche», «BMW» і «Mercedes». Компанія значно відстає від інших підприємств за сумарним виробництвом і загальним масштабом. І хоча «Tesla» додала більше моделей – зараз їх у виробництві сім, що збільшує загальний випуск приблизно до 500 тис. на рік, але це не кращим чином позначається на ефективності. Якщо не буде налагоджена операційна діяльність, провал неминучий, якою б чудовою не була бізнес-модель<sup>1</sup>.

По-четверте, бізнес-модель потрібно постійно адаптувати до змін зовнішнього середовища, орієнтуючись на стратегію та перспективи розвитку підприємства.

Однак, як попереджають практики бізнесу, чим більше можливостей створює бізнес-модель, тим більшою слід очікувати конкуренцію.

---

<sup>1</sup> Коллис Д. Из-за чего проваливается множество стратегий. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/885898>.

## Глава 12

# ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПЕРСОНАЛУ

### 12.1. ЯКІ ЛЮДСЬКІ ЗДІБНОСТІ СТАЮТЬ ОСНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ?

У країнах Європейського Союзу існує поняття «*твердих*» (hard skills), або професійних, навичок, які притаманні представникам тієї чи іншої професії, і «*м'яких*» навичок (soft skills), які не мають однозначної жорсткої прив'язки до конкретної професії. Часто «м'які» навички називають універсальними компетентностями, а факт володіння ними – функціональною грамотністю (functional literacy). Такі навички є міжпрофесійними, корисними для будь-якого виду діяльності, дозволяють швидко адаптуватися до нових умов праці та життєдіяльності, вирішувати нестандартні завдання.

Кожна компанія називає актуальні для неї «м'які» навички. Так, «Microsoft» цінує ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, створення презентацій, менеджмент проєктів і високий рівень самоорганізації. «Forbs» вважає найголовнішими комунікативну компетентність, креативність, написання якісних текстів, досвід роботи в команді, базові комп'ютерні знання та здатність до «реінжинірингу» – готовність робити звичні речі в новий спосіб. «Німецька хвиля» відзначає комунікативні та управлінські таланти: ораторське мистецтво, вміння переконувати, лідирувати, управляти, робити презентації, знаходити підхід до людей і вирішувати конфліктні ситуації. ЮНЕСКО та Європейська комісія навіть встановили мінімальний рівень такої грамотності, необхідний кожному європейцю для того, аби «вписатися» в суспільство й не бути «соціальним інвалідом», не кажучи вже про професійну самореалізацію<sup>1</sup>.

Вітчизняні роботодавці хотіли б бачити у своїх працівників: вміння працювати в команді; здатність брати на себе відповідальність і працювати в критичних умовах; здатність самостійно розробляти, упроваджувати, супроводжувати бізнес-проєкти, виявляти проблеми

<sup>1</sup> Ясна І. Soft skills: універсальні навички європейського рівня. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills/>.

у бізнес-діяльності та пропонувати способи їх розв’язання; уміння полагоджувати конфлікти, навички міжособистісної взаємодії; креативність у діяльності; етичні принципи професійної діяльності та самоменеджмент.

Утім, у компанії «Deloitte» звертають увагу на те, що надмірне захоплення поділом навичок на «тверді» й «м’які» може призвести до того, що «твердим» буде надаватися занадто велике значення, а «м’які» будуть означати щось менш важливе. У компанії пропонують відмовитися від цього поділу, натомість уживати термін «*стійкі людські здібності*»<sup>1</sup>.

COVID-19 і перехід на віддалену роботу актуалізували *метанавички* (metaskills). Концепцію «metaskills» увела в 2016 р. Емі Мінделл (Amy Mindell). Наприклад, metaskills у випадку з IT-фахівцем – це здатність до саморефлексії, уміння відчутти свій стан і зробити паузу, коли це потрібно, щоб не вигоріти. Уміння призупинити швидкість у нескінченних перегонах «досягаторства», відволіктися і перерватися, щоб довше залишатися в ресурсі та бути ефективнішим. Метанавички – це те, що допомагає людині працювати, розвиватися і досягати результатів швидше за будь-яких умов. Якщо говорити про підприємство, то тренування «metaskills» кожного окремого співробітника робить усе підприємство більш конкурентоспроможним.

Найчастіше до метанавичок відносять:

адаптивність – здатність швидко орієнтуватися в несподіваних ситуаціях і прораховувати можливі варіанти результату подій, аби вибрати найкращий у мінімальні терміни;

усвідомленість – розуміння своїх бажань, мотивів та емоцій;

критичне мислення – це такі риси, як обґрунтованість суджень, контроль думки та самоорганізованість, уміння відфільтровувати упередження та маніпуляції, знаходити логічні помилки;

проактивність – уміння розставляти пріоритети, брати відповідальність на себе, йти до мети та добиватися бажаного;

колаборації – досягання результатів не силами окремих професіоналів, а через синергію взаємодії спеціалістів різних напрямів;

---

<sup>1</sup> Cook A. V., Griffiths M., Anderson S. A new approach to soft skill development. Immersive learning for human capabilities. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/emerging-technologies/immersive-technologies-soft-skill-training.html>.



щирість у спілкуванні – це метанавичка, яка лягає в основу решти. Уміти розповідати та пояснювати складні речі простими словами, уміти виявлятися та щиро демонструвати себе «таким як ти є», але не заходити в зону хайпу й конфлікту.

«Нова нормальність» виявилася настільки мінливою, що якщо ви не в змозі опанувати основні метанавички, то й не зможете реалізувати свої «hard skills» і навіть «soft skills»<sup>1</sup>.

## 12.2. ЯК СФОРМУВАТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА?

Формування конкурентоспроможного персоналу – найважливіше завдання кожного підприємства.

Кадрові служби підприємств здійснюють пошук потрібного персоналу на зовнішньому та внутрішньому ринках праці.

Підприємство може:

1) укласти угоду про тимчасове залучення працівників з інших підприємств. Наприклад, «Amazon» у 2021 р. «купила» у «Facebook» команду експертів у галузі супутникового інтернету. Група складається більш ніж із дванадцяти фізиків і інженерів з оптики, механіки та програмного забезпечення. Фінансові умови договору не називаються. У рамках угоди із залучення талантів «Amazon» була передана також деяка інтелектуальна власність, розроблена командою, і обладнання. Уже в квітні 2021 р. група експертів улилася в підрозділ «Amazon» чисельністю 500 осіб, який працює над проектом Kuiper з розвитку супутникового Інтернету. Головними конкурентами «Amazon» зі створення супутникового Інтернету є «SpaceX» Ілона Маска, що розгортає глобальну мережу Starlink, а також британська «OneWeb» і французька «Eutelsat»<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Лещенко О. Метанавички XXI століття: без чого зараз не вижити. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-rozvinuti-navichki-bez-yakih-ne-vizhiti-u-biznesi-poradi-psi-hologa-ostanni-novini-50206957.html>.

<sup>2</sup> Amazon купила у Facebook групу спеціалістів із супутникового інтернету. URL: <https://mind.ua/news/20228631-amazon-kupila-u-facebook-grupu-specialistiv-iz-suputnikovogo-internetu>.

2) переманити до себе ефективних працівників з інших підприємств, запропонувавши їм кращі умови роботи та вищу оплату праці. За недавній період, за даними ЗМІ, сотні інженерів перейшли з Apple до компанії Цукерберга Meta. Як захищається Apple? Топспівробітники американської компанії Apple отримали до 180 тис. дол. бонусів у вигляді акцій, щоб вони не мали наміру піти працювати до конкурента – компанії Meta, якою керує Марк Цукерберг<sup>1</sup>;

3) звернутися до професіоналів кадрових агентств за послугою підбору персоналу.

Кадрове агентство як посередник на ринку праці здійснює «попередній найм» працівника: його пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці тощо, тобто набирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу. Далі кадрове агентство за певну плату переуступає право користування робочою силою працівника роботодавцю, який «остаточно наймає» працівника, використовує його трудові послуги за призначенням і виплачує працівникові трудову винагороду.

Для підбору працівників для підприємства-замовника кадрове агентство використовує технології:

*скринінгу (screening)* – підбору кадрів за формальними вимогами (посада, рівень зарплати, освіта, досвід роботи, вік, стать тощо) на масові спеціальності;

*рекрутингу (recruiting)* – вибору кращих із тих, хто є в базі кадрового агентства, з урахуванням особистісних та ділових якостей кандидатів;

*хедхантингу (head hunting)* – «полювання за головами» ключових менеджерів і виняткових спеціалістів для великих, найчастіше міжнародних компаній;

*executive search* – ретельний пошук працівника, найчастіше управління з річним утриманням понад 100 тис. дол., який найбільшою мірою відповідає професійним і особистим вимогам роботодавця;

---

<sup>1</sup> Apple виплатить співробітникам бонуси до \$180 тисяч через Meta. URL: <https://focus.ua/uk/digital/502040-apple-vyplatit-sotrudnikam-bonusy-do-180-tysyach-iz-za-meta>.

*preliminary* (preliminary – попередній, вступний) – пошук, відбір і залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики у замовника. Такий персонал може стати запорукою успіху підприємства в майбутньому. Даний вид послуг останнім часом має значний попит на американському та європейському ринках праці;

4) здійснити пошук потрібних працівників на внутрішньому ринку праці (всередині підприємства). Це має сенс, якщо:

працівники, які вже зайняті на даному підприємстві, добре знайомі зі специфікою технології та організації праці, методами управління й вимогами роботодавця;

кваліфікація та професійна підготовка «свого» працівника повністю відповідає потребам підприємства;

внутрішнє переміщення працівника знімає можливий психологічний дискомфорт у колективі, задовольняє потреби працівника у творчому зростанні, стабілізує склад зайнятих;

використання можливостей внутрішнього ринку праці дозволяє зменшити залежність роботодавця від зовнішнього ринку праці: до нього звертаються, коли немає відповідних претендентів на вакантні місця на самому підприємстві.

### **12.3. ЯК СУЧАСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СПІВВІДНОСИТЬСЯ З КОНЦЕПЦІЄЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ?**

Згідно з дослідженням «McKinsey» 2021 року, у якому брали участь понад 6000 працівників із різних компаній і країн, 40% із них розглядають можливість звільнитися в найближчі 4–6 місяців, і для більш ніж половини цих людей причиною такого рішення є відсутність відчуття, що їх цінують, а також відчуття недостатньої приналежності до бізнесу, де вони працюють. За даними міжнародної дослідницької компанії «Gallup», середньосвітовий рівень залучення працівників становить лише 15%. І якщо продовжити керувати ними як зараз, то очікувати поліпшення ситуації не доводиться. Представники покоління Z, яких буде понад 27% серед всіх працівників уже

2025 року, прагнуть працювати у компаніях, що вирішують глобальні виклики<sup>1</sup>. Отже, компанії мають переосмислювати та трансформувати свої моделі управління персоналом і запропонувати нові підходи до взаємодії в системі «менеджер – працівник».

Протягом тривалого часу менеджери використовували:

**модель C2R** (від англ. *Company to Resource* – «від компанії до ресурсу»), коли люди для компанії були не більше ніж ресурсом; така модель переважала в менеджменті персоналу в XX столітті;

**модель C2E** (від англ. *Company to Employee* – «від компанії до співробітника»): модель зберігала жорстку вертикаль влади, але управління через страхи ставало все менше, а співробітництва та командного азарту – більше. Людина переставала бути просто працівником і ставала співробітником. Роботодавці починали цікавитися не тільки результатами праці, а й тим, що рухає людьми, робить їх більш ефективними й продуктивними. Мотивація, утримання, стимулювання стали лейтмотивом відносин того часу.

Це модель управління персоналом початку XXI століття, вона зберігає свою актуальність і зараз. Її проявом можна вважати **корпоративне підприємництво**. Його підходи базуються на принципах: сталого розвитку (працівники мають можливості змінювати світ на краще); самоорганізації (забезпечує проактивне самозалучення працівників); підприємницької діяльності (завдяки можливості фактично розвивати власну справу з мінімальними ризиками, з ресурсами великої компанії та брати участь у розподілі прибутків). Компанія, що практикує корпоративне підприємництво, отримує неповторну конкурентну перевагу як роботодавець, якого обирають найталановитіші працівники. «Meta (Facebook)», «SAP», «Alphabet (Google)», «Amazon» та багато інших компаній, що практикують корпоративне підприємництво є традиційними лідерами в рейтингах найкращих роботодавців<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Рижій П. Щаслива вакансія: для чого компаніям корпоративне підприємництво. URL: <https://mind.ua/openmind/20234771-shchasлива-vakansiya-dlya-chogo-kompaniyam-korporativne-pidpriemnictvo>.

<sup>2</sup> Рижій П. Щаслива вакансія: для чого компаніям корпоративне підприємництво. URL: <https://mind.ua/openmind/20234771-shchasлива-vakansiya-dlya-chogo-kompaniyam-korporativne-pidpriemnictvo>.

**модель H2H** (від англ. *Human2Human* – «від людини до людини»), яка зараз набирає силу й потребує стосунків у форматі «людина – людина». Раніше люди хотіли працювати у великій компанії, робити кар'єру, мати можливість отримати службову машину, соціальний пакет і статус у суспільстві. Люди жили, щоб працювати. Зараз дедалі більше людей працюють, щоб жити. Прийшло розуміння, що сенс людського життя не може полягати тільки в роботі, а кар'єра – лише частина життя. Значна кількість людей, насамперед молодь, прагнуть до простоти, щирості й прозорості в спілкуванні з керівництвом, колегами та компанією як такою, а також знайти роботу, що дозволяє мати досить вільного часу, щоб жити.

Світом досить швидко поширюється нове поняття **job consumption** (від англ. «споживання роботи»). Нове покоління тепер «споживає» роботу: не задовольнила ця – йдемо до наступної. І це стосується вже не тільки молоді покоління Z, дедалі більше людей абсолютно різних поколінь і професій переймають таке ставлення. Працівники хочуть, щоб робота подобалася і приносила внутрішнє задоволення<sup>1</sup>.

Розвивається також такий напрям, як **well-being** – загальне благополуччя життя. Підтримка цього напрямку в закордонних компаніях дозволяє знизити вплив персоналу, підвищити рівень задоволеності життям і роботою у співробітників, їх залучення у робочий процес, подолати стрес, перевтому та вигорання. Особливу увагу до well-being-програм, насамперед до підтримки охорони здоров'я та особистої безпеки, виявляють компанії під час пандемії COVID-19. Опитування керівників бізнесу, проведене глобальною консалтинговою компанією «PWC» у 2021 р., засвідчило, що 80% із них у відповідь на кризу враховували фізичні та емоційні потреби їхніх співробітників<sup>2</sup>. Власники бізнесу намагаються в рамках програм well-being допомогти працівникам: 1) фізично, наприклад, профінансувати покупку нормальної техніки для організації комфортного робочого місця вдома; 2) психологічно: мінімізувати негативні переживання

<sup>1</sup> Штейнгардт А. Почему 20-летние больше не хотят «убивать» себя на работе. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/404261-pochemu-20-letnie-bolshe-ne-hotyat-ubivat-sebya-na-rabote>.

<sup>2</sup> Global Crisis Survey 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>.

і тим самим оптимізувати робочий процес на відстані. Чим вище рівень задоволеності співробітника, тим краще він працює, тому well-being-програми стають частиною корпоративної культури розвинених компаній.

Загалом робота з підвищення конкурентоспроможності персоналу потребує використання всіх відомих інструментів управління персоналом: постійного моніторингу (діагностики) персоналу, аналізу потреб, інтересів та особливостей трудової поведінки працівників підприємства; планування та раціоналізації кількості працівників; організації заходів із професійної орієнтації, адаптації, підготовки й розвитку працівників; ефективного мотивування і стимулювання; оцінки (контролю) результативності праці; забезпечення кар'єрного зростання працівників.

Ці управлінські функції власник підприємства (роботодавець) делегує менеджерам із персоналу. Важливо, щоб здійснення інвестицій у розвиток працівників передбачало довгострокові трудові контракти – на період, не менший за термін окупності витрат на освітні та інші аналогічні програми. У результаті виникають гарантії зайнятості працівників на підприємстві, їхнього захисту від зовнішньої конкуренції на ринку праці, просування по службових сходинках. Відбувається стабілізація складу працівників підприємства, а найбільш кваліфіковані з них стають тим «ядром», яке утворює первинний сектор внутрішнього ринку праці.

#### **12.4. ЧИ ПОТРІБНА ЖОРСТКА ВНУТРІШНЯ КОНКУРЕНЦІЯ? ЧОМУ БАГАТО КОМПАНІЙ ВИЗНАЛИ СИСТЕМУ STACK RANKING ДИСКРИМІНАЦІЙНОЮ?**

Доцільність внутрішньої конкуренції між працівниками підприємства є дискусійним питанням. Серед власників бізнесу й менеджерів підприємств є як прихильники внутрішньої конкуренції, так і її противники.

Як чинить менеджмент, якщо обирає шлях розвитку конкурентних відносин усередині бізнес-організації? Основним інструментом цього стало ранжирування персоналу з використанням *систему stack*

**ranking і кривої життєдіяльності.** Остання була розроблена і вперше застосована Дж. Уелчем (Jack Welch) у «General Electric» у 1980-х рр. Відома також як система «20-70-10»:

найкращі 20% працівників (або група А) є найбільш продуктивними, сповненими жадоби до праці та досягнення цілей, відкритими до нових ідей, мають харизму;

70% (група В) є життєво важливими, але їхні перспективи залежать від адекватної та надійної роботи;

10% (група С) є непродуктивними і підлягають звільненню.

Це система ранжирування окремих співробітників відносно їхніх колег із метою винагородити найкращих виконавців (преміювання акціями, бонусами, опціонами на акції) і водночас відсіяти неефективних. Ідеться про виживання найсильніших у масштабах усієї компанії.

*Позитивні якості системи:*

підходить для конкурентного середовища, наприклад, працівників відділу продажів, але набагато менше підходить для інженерних працівників, де потрібне співробітництво;

стимулює активність працівників і намагання кожного продемонструвати всі свої продуктивні якості;

генерує постійне оновлення, оскільки кожного року працівники в компанії оцінюються, а слабкі вибувають;

створює меритократію в організаціях і компаніях. Генеральний директор Девід Келхун (David Calhoun), колишній віце-президент «General Electric», захищає ранжирування стеків саме з цієї причини. Мета полягала у формуванні конкретних критеріїв, необхідних співробітникам для досягнення високих результатів в організації. Крім того, рейтингування сприяло чесним дискусіям між працівниками і менеджерами про те, де вони знаходяться відповідно до цих критеріїв<sup>1</sup>;

компанія має можливість виробити власні стандарти ефективної діяльності і краще зрозуміти своїх ідеальних кандидатів;

ранжирування стеку є особливо привабливим для менеджерів, яким потрібно доволі жорстко оцінювати професійні здібності працівників та мати неприємні розмови з приводу звільнення.

---

<sup>1</sup> Stack Rankings: What they're good for and where they fail. URL: <https://blog.performyard.com/stack-rankings-what-theyre-good-for-and-where-they-fail>.

За 20 років головування Уелча вартість «General Electric» зросла на 4 тис. відсотків, а його підхід став одним із магістральних у світовій корпоративній культурі. Позитивний досвід Джека Уелча намагалися перейняти і впровадити у власних корпораціях CEO «Microsoft», «Uber», «Yahoo», «PepsiCo» та багато інших. Однак із часом почало приходити розуміння, що прогнозовані успіхи від системи stack ranking не справджуються.

*Негативні сторони:*

працівники сконцентровані на конкуренції один з одним, а не на конкуренції з іншими компаніями;

оцінка ефективності працівників може виявитися такою, що частково відділена від фактичної продуктивності або неправильно позиціонує працівника порівняно з його колегами;

система суперечить ідеям командоутворення і не дає можливості створити високоефективну команду; для того, щоб краще виділитися, у кращих гравців є стимул працювати якомога з меншою кількістю інших кращих працівників, що обмежує їхній професійний розвиток і зростання;

якщо припустити гіпотетично, що менеджмент позбавився всіх неефективних працівників і залишив у компанії тільки найкращих, надалі вже серед цих найкращих прийдеться шукати «нижчий клас співробітників», яких потрібно буде звільнити;

ранжирування в стеку стимулює короткострокове мислення, оскільки неспроможність одержати перемогу протягом періоду управління ефективністю шкодить рейтингу;

система штучно обмежує управління талантами;

часто працівники не можуть переконатися в чесності рейтингу, що породжує відчуття несправедливості<sup>1</sup>;

багато дослідників пишуть про те, що систему потрібно використовувати обережно, вона підходить не для всіх компаній. Акцент на оцінку, а не на розвиток працівників, може виявитися пасткою розвитку підприємства. Якщо співробітники приділяють більше уваги обмірковуванню свого рейтингу, вони відволікаються від роботи і не можуть виконувати її якісно<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Dorney G. Stack-ranking is appealing, and it should die. URL: <https://www.hrmonline.com.au/performance/stack-ranking-appealing-die/>.

<sup>2</sup> Stack Rankings: What they're good for and where they fail. URL: <https://blog.performyard.com/stack-rankings-what-theyre-good-for-and-where-they-fail>.



можливий ефект «заохочення саботажу»: крива життєспроможності стимулює працівників, які займаються наймом, не брати на роботу кращих кандидатів, аби не створювати високу конкуренцію серед тих, хто вже працює в компанії; але це зменшує якість роботи підприємства;

модель припускає, що працівники не змінюють своє ставлення до виконання трудових функцій і не змінюють рейтинг. Однак на практиці можливість звільнення спонукає багатьох працювати краще, тому кількість працівників групи «С» зменшується, а працівників «В» і «А» зростає. А значить, модель 20-70-10 не відображає реальну поведінку людей.

Наслідком упровадження системи стало зростання внутрішньої конкуренції та міжособистісних конфліктів персоналу. Наприклад, «Ford» у 2002 р. заплатив 10,5 млн дол. за врегулювання двох групових позовів, пов'язаних із використанням системи.

Переломний момент відбувся в період із 2009 до 2011 року: багато компаній визнали систему stack ranking дискримінаційною; кількість компаній, які її використовували, знизилася з 49% до 14%. Відмовилися від подібної системи мотивації навіть величезні корпорації: «Microsoft», «Goldman Sachs», «Adobe Systems» тощо. У 2012 р. Стів Балмер (Steve Ballmer), генеральний директор «Microsoft», оголосив про відхід від деструктивної системи stack ranking, яка змушувала конкурувати співробітників між собою, замість того, щоб конкурувати з іншими підприємствами. В «Adobe Systems» підхід назвали застарілим у розрізі цінностей XXI століття, а саме розвитку культури командної взаємодії, креативності та свободи дій. У 2018 р. проблеми виникли у «Facebook», менеджери якого були прихильниками даної системи, причому вона мала вже сім рівнів. Але працівники компанії стверджували, що «Facebook» створив культове середовище, у якому будь-які незгоди з політикою компанії не рекомендуються. Показово, що від stack ranking згодом відмовилися навіть у «General Electric».

Однак є кілька сфер, де внутрішня індивідуальна конкуренція за типом «зростає або йди» є засадничою – наприклад, у юридичних фірмах, де постійно триває конкуренція за шанс стати партнером фірми. Або в консалтингових агентствах, де показником успішності

є індивідуальна робота з клієнтом. Утім, це специфічні сфери. Стійкі конкурентні переваги, як правило, засновані на злагодженій роботі команди, тому слід приділяти значну увагу побудові мотивованих команд, не забуваючи про вимірювання як індивідуального, так і колективного результату.

Водночас слід визнати, що розроблення показників ефективності співробітників (KPI) продовжується. Іде пошук більш м'яких варіантів оцінки роботи персоналу та конкурентоспроможності працівників.

## **12.5. ЯК СЕБЕ ПРОЯВЛЯЄ М'ЯКА ВНУТРІШНЯ КОНКУРЕНЦІЯ?**

Враховавши негативні сторони stack ranking, компанії вийшли на новий рівень внутрішньої конкуренції – за додаткові можливості (бонуси). Один із варіантів м'якої внутрішньої конкуренції пропонують сучасні інноваційні компанії: «Facebook», «Linkedin», «Tesla», «Amazon», «Adobe Systems», «Google» тощо. Це можна назвати «конкуренцією за втілення ідей». Її суть полягає в тому, що створюється простір для конкуренції за втілення власної ідеї всередині корпорації.

У «Linkedin» – це проєкт «Linkedin [in]cubator», який дозволяє співробітникам компанії висувати власні ідеї для реалізації. Якщо ідею затвердять, то створюється команда, яка протягом трьох місяців має шанс її втілити. Вона має у своєму розпорядженні внутрішні ресурси й інструменти компанії (від HR-програм до новітніх технологій).

У корпорації «Adobe» для співробітників діє програма «Adobe Kickstart», яка дозволяє отримати тисячу доларів для створення прототипу власної ідеї. Програма передбачає шість етапів, на кожному з яких співробітник демонструє власний прототип контролюючим особам (менеджеру відділу чи певній комісії) і, у разі схвального відгуку, може поступово залучати для його втілення нове фінансування. Подібна програма дозволяє мотивувати співробітників до саморозвитку і, водночас, дозволяє керівництву компанії отримувати свіжі ідеї для реалізації<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ломійчук В. Мотивація конкуренцією: як не перейти межу. URL: <http://www.management.com.ua/notes/motivation-by-competition.html>.

Отже, керівники підприємств починають ставитися до конкуренції співробітників по-іншому. Її вважають корисною лише за умови, що перед кожним працівником стоять індивідуальні робочі цілі, які не можуть навіть випадково ввійти в конфлікт із загальною метою компанії.

Джонатан Хьюз (Jonathan Hughes), Габрієлла Сальваторе (Gabriella Salvatore) і Сем Стюарт (Sam Stewart) із консалтингової фірми «Vantage Partners» запропонували шість керівних принципів для розвитку здорової конкуренції всередині компанії, котрі можуть підвищити конкурентоспроможність організації на зовнішньому ринку. Власникам бізнесу рекомендують:

1. Згуртувати всіх спільною метою.

2. Розвивати мережі взаємовідносин і дух товариства. Коли люди бачать один в одному в першу чергу (або тільки) суперників, конкуренція стає «грою з нульовою сумою» і неминуче ворожою. Але коли працівники пов'язані почуттям причетності, коли приймають один одного як колег із загальними, хоча іноді й такими, що суперечать один одному потребами й цілями, шансів на виникнення токсичної конкуренції значно менше.

3. «Тримати лінії конкуренції плавними». Гостра конкуренція між бізнес-підрозділами або технічними командами – цінний засіб активності інновацій і відмінний спосіб перестраховки. Однак якщо конкуренти не хочуть ділитися інформацією або ідеями з іншими командами, щоб не дати їм перевагу, конкуренція тільки заважає виникненню інновацій, які власне має стимулювати. Регулярна ротація керівників бізнес-підрозділів і перетасування співробітників робить конкуренцію рухомою і не дозволяє їй перетворитися на постійне суперництво.

4. Урівноважувати конкуренцію з винагородою за співпрацю. Спроби мінімізувати конкуренцію всередині компанії потенційно можуть привести до самозаспокоєння і демотивувати найкращих виконавців, що призведе до зниження конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Але що більше культивується конкуренція, то більше потрібно додаткових зусиль для розвитку співробітництва в граничних областях.

5. Відзначати «лузерів» та їхні внески. Компанії, які віддають належне продуктивним невдачам і тим, хто з ними пов'язаний, роз-

вивають культуру, в якій стимулювальна сила конкуренції співіснує з примножувальною силою співробітництва. Більш того, в умовах, коли «програш» не вважається доказом некомпетентності або поганої роботи, співробітники та відділи готові раніше зізнатися в прийдешньому провалі, якщо бачать ознаки того, що проєкт або стратегія не працюють. Коли «швидкий провал» стає частиною стратегії, компанії можуть вчитися, адаптуватися і впроваджувати інновації швидше за ринок, а також витратити менше ресурсів на дорогі помилки.

6. Прагнути досконалості. Чим більше конкуренція мотивується прагненням до досконалості, тим вона є продуктивнішою. Якщо кінцева мета полягає в тому, щоб домогтися чудових результатів або досягти гідної мети, ми можемо оцінити видатні досягнення внутрішніх конкурентів, навіть зазнавши поразки. Сприймаючи конкурентів не тільки як суперників, а й як партнерів, які роблять істотний внесок у нашу власну продуктивність і зростання, ми починаємо цінувати їх, а не ображатися<sup>1</sup>.

## 12.6. КОНКУРЕНТНА КОМАНДА ЧИ КОМАНДА КОНКУРЕНТІВ?

*Команда* – це група з двох і більше працівників, які мають спільні цілі (завдання), регулярно взаємодіють між собою в процесі спільної діяльності, виконують різні обов’язки, але координують свої дії і можуть замінити один одного, розглядають себе як частину єдиного цілого та несуть колективну відповідальність за результати своєї праці.

Команди спеціально створюються роботодавцем для реалізації конкретних виробничих програм, проведення науково-дослідних робіт, розробки нового продукту, з метою узгодження дій вищих менеджерів бізнес-організації<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Конкуренція зсередини. URL: <http://www.management.com.ua/notes/competition-from-the-inside-out.html>

<sup>2</sup> Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. С. 128–132.

Команди мають такі особливості:

1) команда є формою малої групи з оптимальною кількістю членів команди – 5–10 чоловік. Безпосередність контактів і пряме спілкування працівників виявляє їхні індивідуальні особливості, потреби, інтереси, цінності, погляди та трудові здібності. Відбувається швидка адаптація до колективу нових співробітників, наслідування способів діяльності інших людей;

2) у команді відсутня адміністративна підлеглість одних людей іншим, наділення когось владними повноваженнями. Але лідер у команді обов'язково є: ним стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою;

3) учасників команди об'єднують спільна мета та єдине групове розуміння справедливості та довіри, безконфліктність відносин. Як тільки хоча б у одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості, команда припиняє своє існування;

4) координуючи зусилля своїх членів із метою реалізації місії та цілей фірми, команда максимально реалізує *ефект (закон) синергії*, коли спільні дії декількох факторів завжди або майже завжди відрізняються від суми розділних ефектів. Ще одна важлива характеристика команди – *емерджентність*, тобто поява нових якостей (структур, властивостей, функцій, моделей поведінки тощо), які не притаманні жодному з елементів, що утворюють систему. Стосовно команди це означає, що як тільки щось змінюється у зовнішньому чи внутрішньому середовищі компанії, командний ефект може зникнути<sup>1</sup>;

5) командоутворення спирається на розуміння персоналу як компетентних працівників, які прагнуть високих досягнень, заохочує розвиток кожного співробітника, відповідно створює можливість управляти продуктивністю спільної праці;

6) члени команди повинні виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці. Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом британського дослідника, консультанта з питань управління та роботи в управлінських командах Реймонда Мередіта Белбіна (Raymond Meredith Belbin). У 1981 р. була опублікована його книга «Management Teams», яка узагальнила результати досліджень. Учений виділив дев'ять командних ролей, тобто схожих

---

<sup>1</sup> Лоянич Я. Команда vs колектив. Що краще для вашого бізнесу? Розділ: Управління персоналом. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm324.html>.

типів поведінки членів команд. Найкращих показників досягають команди, в яких є: вдалиий «*координатор*»; потужний «*генератор*» як джерело творчих ідей; «*організатор*», який стимулює генератора ідей; «*математик*» – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій. Команда ж, утворена з виконавців усіх дев'яти ролей, готова до здійснення будь-якого завдання, є достатньо гнучким типом організації праці.

Однак командування розв'язує далеко не всі питання. Відомо, що команда створюється, розвивається і «дозріває» з часом. Відповідно до «*Forming Storming Norming Performing Adjourning model*» Б. Такмана (B. Tuckman), логіка розвитку команди є такою: 1) формування – добровільний або адміністративний відбір членів команди за якимись критеріями; 2) «збентеження» – виникнення конфліктів між членами команди внаслідок появи розбіжностей в інтересах, цінностях і нормах поведінки, які не виявлялися на стадії формування. Деякі команди на цьому етапі перестають існувати, інші або пристосовуються до розбіжностей, або спільно долають суперечності; 3) нормування – розроблення набору загальноприйнятих норм очікуваної поведінки стосовно взаємодії у спільній діяльності; 4) виконання роботи командою; 5) розформування команди, яка виконала своє завдання<sup>1</sup>.

Командування не виключає також: виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді, але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді деяких її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спільна праця людей може генерувати не тільки позитивну енергію колективу, а й негативну, породжуючи суто особистісні конфлікти між працівниками. Тому треба бути готовими до звільнення й заміни деяких членів команди. Це – нормальне явище для кожної організації<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Tuckman: Forming Storming Norming Performing model. URL: <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>.

<sup>2</sup> Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. С. 128–132.

Які корективи у формування команд вносить сучасна економіка?

Новітня практика не наполягає на необхідності формування команди з різноманітних «акторів». У 1980-х роках виникла концепція *T-подібної людини*, а в 1990-х роках вона вже здобула практичне застосування. Зараз вона використовується переважно організаціями, бізнес-процеси яких засновуються на підходах Agile і Scrum. Автори концепції розрізняють І-працівників і Т-працівників. Перші мають експертні знання в якійсь одній області, а символ «І» означає глибоку «вертикальну» орієнтацію знань та умінь такого працівника. Другі працюють за багатьма напрямками, виконують найрізноманітніші функції і є, по суті, генералістами. Їх позначають символом (горизонтальною рисою) «-», який означає широту, але відсутність глибини. Суміщення експертного знання з різноманітністю його застосування і широтою професійного кругозору і дає символ «Т». Т-подібні працівники можуть не просто тимчасово замінити один одного, а й розв'язувати комплексні проблеми, оскільки мають знання у багатьох сферах; мають кращу комунікацію і взаєморозуміння в команді, краще здійснюють обмін інформацією<sup>1</sup>.

Інші дослідники відмічають необхідність заохочення *різноманітності в команді* – гендерної, расової, етнічної тощо. Будь-яка інакшість сприйматиметься суспільством як перевага. Власне, роботодавці мають ставитися до такої різноманітності теж як до переваги у своїй команді, у своїй організації<sup>2</sup>.

Далі, значний вплив на командування справляє мережева економіка. У 2012 р. професорка Гарвардської школи бізнесу Емі Едмондсон (Amy Edmondson) заявила, що в сучасному світі команди недовговічні, їх склад швидко змінюється, один співробітник працює відразу в декількох групах, члени однієї команди можуть перебувати в різних офісах, містах і країнах і навіть ніколи не зустрічатися один з одним. Але необхідність взаємодії постійно зростає, оскільки знання, продукти й технології стрімко розвиваються і так само стрімко застарівають.

---

<sup>1</sup> Т-образные работники: почему они необходимы компаниям. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/11/why-companies-need-t-shaped-employees/>.

<sup>2</sup> Гондюл О. Підготовлений – озброєний: як зміниться ринок праці до 2030 року. URL: <https://mind.ua/openmind/20229701-pidgotovlenij-ozbroenij-yak-zminitsya-ri-nok-praci-do-2030-roku>.

Співробітників-одинаку просто неможливо встигнути за прогресом. Вивчивши роботу відділень швидкої допомоги в американських лікарнях, а потім інші сфери діяльності, Едмондсон запропонувала концепцію *тімінгу* (від англійського *teaming*). Цим терміном вона позначила взаємодію, яка дозволяє малознайомим людям ефективно співпрацювати, швидко набувати нові знання й досягати результатів без створення традиційних команд і тривалого попереднього «спрацювання». Тімінгова взаємодія може тривати лічені години або навіть хвилини, а може розтягнутися на місяці або роки залежно від його цілей<sup>1</sup>.

Нарешті, зараз сформувалося нове покоління лідерів – *трикстери*, місія яких – нести нове і змінювати систему. У бізнесі трикстери найчастіше займають посади директорів із розвитку, комерційних директорів, PR-директорів. Це трабл-шутери і менеджери змін, масштабні особистості з глобально-детальним мисленням. Але для системних керівників трикстер у команді стає вже великою проблемою, адже він своєю некерованістю і, на перший погляд, безсистемністю може зруйнувати не тільки команду, а й всю бізнес-систему організації, увівши її в хаос. Однак може й додати багато конструктиву до її функціонування, оскільки здатен виконувати важливі ролі:

*трикстер-стартер* – працівник, якому цікаво пробувати, запускати, впроваджувати нове, чого ще ніхто не робив. З класичним розумінням планування трикстер не дружить, зате не боїться відповідальності і чудово маневрує серед ризиків і перешкод, бачить можливості і швидко аналізує вхідну інформацію, що дуже важливо в екстремальних і складних умовах;

*трикстер-спринтер* – працівник з доволі високим власним ритмом життя. Приймає рішення і починає виконувати роботу швидко. Результатів чекає швидких. Перегорає і розчаровується теж швидко. Не боїться відповідальності, тому з радістю бере на себе всі ризики проекту; *трикстер-провідник через нестабільність* в епоху Ното confusus – працівник, який є опорою для людини розгубленої<sup>2</sup>.

Отже, ми маємо **команду конкурентів**?

---

<sup>1</sup> Шекшня С., Загієва В. Лідер не нужен. URL: <https://hbr-russia.ru/management/uvpravlennie-personalom/826175>.

<sup>2</sup> Чібісова О. Люди хаосу в бізнесі. Як направити енергію трикстерів на користь справи. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-yak-napraviti-energiyu-triksteriv-na-korist-spravi-50017713.html>.



## Глава 13

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 13.1. ЯКІ ОЗНАКИ МАЄ ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА?

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі *цифрової економіки* (термін «digital economy», «цифрова економіка» увів до наукового обігу в 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)). Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

З позицій системного аналізу цифрову економіку слід розглядати як фундаментальні зміни у технологіях, формах і способах людської діяльності; формування глобальної мережі економічної й соціальної діяльності, системи економічних, соціальних і культурних відносин, пов'язаних із використанням нових інформаційних і комунікаційних технологій. Ядром цифрової економіки є «цифровий сектор» (сектор ІТ / ІКТ), що виробляє цифрові товари та надає платформні послуги, а основними засобами (факторами) виробництва стають цифрові (електронні, віртуальні) дані – числові й текстові, та мережеві транзакції.

Основними складниками цифрової економіки вважають:

- 1) широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);
- 2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;
- 3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це:

*інформаційна економіка*: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом і фактором якого є інформація;

*Інтернет-економіка*: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;

«хмарна економіка» (*cloud economy*): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

*віртуальна економіка*: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

*розумна економіка* (*smart economy*): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі із використанням нових технологічних продуктів.

Найбільш адекватним є поняття «інформаційно-мережева економіка», де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають платформи – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, але й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є *цифрові платформи*<sup>1</sup>.

## 13.2. ЯКІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ?

Уряди розвинених країн із 2011–2013 рр. реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву «*цифрова трансформація*» (*Digital transformation, DX*). Ідеться про масове впровадження цифрових технологій у трьох головних сферах промислових підприємств:

---

<sup>1</sup> Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. №2 (33). С. 77–90.

повна інтеграція у цифровий світ: по вертикалі – від датчика, чи окремої установки до рівня управління всім підприємством; та по горизонталі – по ланцюжку створення цінності, як усередині підприємства (від вхідної логістики – до вихідної), так і включно з зовнішніми постачальниками (управління supply chain);

діджиталізація самих продуктів підприємства, які мають бути наділені інтелектом (приклад – безпілотні авто чи дрони);

зміни бізнес-моделі – з переходом на сервісну (приклади «Uber», «AirBnb» або в промисловості – «Kaeser Kompressoren», «GE», «Michelin»)¹.

В основі *цифрової трансформації бізнесу* лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація промисловості і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їхній основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування. Ключовим цифровим трендом визнано перетворення даних на головне джерело конкурентоспроможності. «Дані стають активом. Збирання, опис, зберігання та опрацювання даних дають змогу отримувати цінну інформацію для використання в ділових процесах, суспільному житті, роботі держави. Вміння працювати з даними та їх аналізувати – це можливість першим отримувати цінні ринкові «інсайти», тобто бути конкурентоздатнішим»².

Цифрова трансформація – це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей шляхом прийняття цифрових технологій. Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці, у відносинах власності, соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових бізнес-моделей і нові рішення у галузі бізнес-менеджменту. Підприємства, які займаються цифровою трансформацією бізнесу, мають такі переваги: 78% із них краще запускають нові продукти чи послуги або

---

¹ Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovosti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>.

² Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

виросшують стартапи; 62% швидше виходять на ринок, у тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60% ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів<sup>1</sup>.

Цифрове майбутнє водночас є ризикованим і суперечливим. Результати дослідження BCG 2021 року, в якому взяли участь понад 850 компаній по всьому світу, показують, що лише 35% компаній досягають цілей цифрової трансформації<sup>2</sup>. Крім того, цифровізація бізнесу підриває стабільність персоналу підприємств. Близько 40% співробітників, які працюють у цифрових сферах, активно шукають роботу, і майже 75% очікують залишити свою поточну посаду найближчим часом. 68% опитаних хотіли б працювати віддалено, без фізичної присутності в країні взагалі. Такими є результати глобального опитування майже 10 тис. співробітників на цифрових посадах, проведено BCG і The Network, глобальним альянсом веб-сайтів із підбору персоналу<sup>3</sup>.

На заваді розвитку бізнесу в глобальному вимірі стає цифрова нерівність у доступі до можливостей в економічній, соціальній, культурній, освітній галузях, які існують або поглиблюються в результаті неповного, нерівномірного або недостатнього доступу до комп'ютерних, телекомунікаційних і цифрових технологій. Наприклад, Україна протягом останніх років зробила значні зрушення у сфері цифровізації та інформатизації суспільства, проте в рейтингу Networked Readiness Index (NRI – Індекс готовності до мережі) WEF у 2020 р. країна посіла тільки 64 місце із 134 економік<sup>4</sup>. Загалом же 3,6 млрд населення планети не мають доступу до інтернету, поширення

---

<sup>1</sup> Верховодов А. Цифрова трансформація та потреби бізнесу. URL: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-5ba902f5037d>.

<sup>2</sup> Performance and Innovation Are the Rewards of Digital Transformation. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/performance-and-innovation-are-the-rewards-of-digital-transformation-programs>.

<sup>3</sup> Up to 75% of Digital Workers Are Looking to Change Jobs Within Two to Three Years. URL: <https://www.bcg.com/press/30november2021-up-to-75-of-digital-workers-looking-to-change-jobs>.

<sup>4</sup> Detailed results of NRI 2020. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/10/NRI-2020-Final-Report-October2020.pdf#page=31>.

інших нових технологій теж не є рівномірним. Генеральний секретар ООН вважає цифрову нерівність питанням життя і смерті. Адже від доступу до інтернету залежить не лише те, як ми живемо під час пандемії, а й майбутнє людства<sup>1</sup>.

### 13.3. ЯК ОЦІНИТИ РІВЕНЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ?

*Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI)*, розроблений провідним світовим постачальником інфокомунікаційних рішень компанією «Huawei», був створений для аналізу широкого спектра індикаторів для інфраструктури ІКТ і цифрових перетворень. Орієнтовний показник індексу охоплює 79 країн за допомогою 40 показників, що відстежують вплив ІКТ на економіку країни, цифрову конкурентоспроможність і майбутнє зростання. Разом ці країни складають 95% світового ВВП. Індекс GCI містить чотири підіндекси: пропозиція, попит, досвід і потенціал. Вони охоплюють увесь ланцюжок розвитку ІКТ та цифрової трансформації, аналізують цифрову трансформацію від базових рівнів до передових технологій (широкосмуговий зв'язок, центри обробки даних, хмарні сервіси, великі дані і IoT) та економічні вигоди від інвестицій у ІКТ<sup>2</sup>.

*Індекс цифрової трансформації*, розроблений незалежною британською фірмою «Vanson Bourne», розраховується так: фірма опитує бізнес-лідерів – керівників, у яких є право ухвалювати стратегічно важливі для бізнес-організації рішення. У 2019 р. в опитуванні взяли участь 4600 бізнес-лідерів із 42 країн світу. України серед них не було, але результати опитування можуть бути цікаві та корисні вітчизняному бізнесу для розуміння світових тенденцій<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Всі в онлайн: як подолати цифрову нерівність і як вона впливає на розвиток країни. URL: <https://mind.ua/openmind/20226507-vsi-v-onlajn-yak-podolati-cifrovu-nerivnist>.

<sup>2</sup> Чмерук Г. Г., Краліч В. Р. Цифрова нерівність в Україні: аналіз та шляхи подолання. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 289–293.

<sup>3</sup> Волк І. Гроші – вже не головна перепона: що підбурює і відлякує бізнес запускати нові технології. URL: <https://mind.ua/openmind/20193794-groshi-vzhe-neh-golovna-perepona-shcho-pidburuyue-i-vidlyakue-biznes-zapuskati-novi-tehnologiyi>.

**Індекс цифровізації підприємств (IDI–Digitization index)**, розроблений українськими науковцями, дозволяє оцінювати реальний рівень упровадження цифрових технологій і компетенцій на підприємствах. Індекс дає можливість оцінити зміни, що відбуваються, і побачити, в якому напрямі рухається цифровізація. Аналіз кращих практик і виявлення лідерів цифровізації дозволить учасникам ринку проаналізувати свій досвід у цифрових інноваціях, оцінити рівень розвитку цифрових технологій і компетенцій на підприємстві, порівняти свою практику з іншими учасниками ринку, визначити загальні тенденції цифровізації.

Індекс цифровізації підприємств (IDI) пропонують розраховувати як середньозважену суму трьох субіндексів:

1) субіндекс «Розвиток інфраструктури» (*IID–Infrastructure development*) – відображає ступінь розвитку інфраструктури, наявність доступу в Інтернет і якість доступу в Інтернет;

2) субіндекс «Онлайн-витрати» (*IOE – Online expenses*) – включає в себе витрати на онлайн роздріб і рекламу онлайн;

3) субіндекс «Активність користувачів» (*IUA – User activity*) – розраховується як середньозважене значення субіндексів нижчого рівня: активність підприємств, активність споживачів і активність державних установ. Усі субіндекси формуються із середньозважених значень декількох параметрів, що лежать в їх основі<sup>1</sup>.

### **13.4. У ЧОМУ ПОЛЯГАЮТЬ ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ?**

Цифрова економіка – це висококонкурентне середовище з особливими суб'єктами конкурентної боротьби та специфічними ризиками ведення бізнесу.

У цифрову конкуренцію вступають: традиційні (аналогові) підприємства, які поступово цифровізують свій бізнес, наприклад, відкривають цифрові бізнес-одиниці; цифрові, у тому числі біонічні,

---

<sup>1</sup> Воскобоєва О. В., Ромашенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №4 (26). С. 56–61.

фірми (підприємства); платформні компанії, які використовують платформні бізнес-моделі і створюють екосистеми.

Основними характеристиками конкуренції у цифровому середовищі є:

наявність величезної кількості продавців і покупців через відсутність географічних кордонів;

переважно нецінова конкуренція;

невисокі бар'єри для входу на ринок;

досконала інформованість продавців і покупців про умови ринку, особливо факт великого масиву даних про купівельну поведінку у продавця;

низька ступінь залучення та лояльності покупців при зростаючій вартості залучення нового клієнта;

складний характер конкуренції на ринку у зв'язку з наявністю специфічних факторів<sup>1</sup>.

Для цифрової конкуренції, на думку аналітиків «McKinsey & Company», характерні такі особливості:

– у конкурентній боротьбі виграють компанії, які прагнуть забезпечити найбільший вигравш не собі, а своїм споживачам. Цифрові пропозиції можуть відтворюватися миттєво та майже вільно, що збільшує цінність для гіпермасштабованих гравців, зводячи граничні витрати до нуля і зменшуючи ціни. Цифрові технології надають клієнтам можливість купувати тільки те, що їм потрібно, а вибір робити самостійно, фактично без посередників. За таких умов керівникам підприємств необхідно навчитися конкурувати, створюючи відчутну цінність для клієнтів; тільки так вони будуть одержувати прибуток для себе;

– цифрова конкуренція розвивається згідно з правилом «переможець отримує все». Невелика кількість переможців збирають величезні обсяги даних про клієнтів, виходячи з масштабів і мережевих переваг. Інформація допомагає виявляти майбутні загрози і кращих партнерів у захисті ланцюжків створення вартості під тиском цифрових технологій. У цьому середовищі підприємство, стратегічною

---

<sup>1</sup> Салихова Я. Ю., Григорьева В. Н. Проблемы оценки конкуренции в цифровой среде. *Методологические проблемы многоуровневой теории конкуренции*. Санкт-Петербург : Издательство «Левша Санкт-Петербург», 2016. С. 121–134.

метою якого є збереження ринкової частки, може бути приреченим – якщо тільки воно не є лідером ринку. Його керівники помилково припускають, що частка ринку залишиться стабільною, що прибуткові ніші будуть, як і раніше, захищені, і що можна зберегти лідерство, переростаючи традиційних конкурентів, а не зосереджуючись на цифрових моделях, які завойовують ринок;

– цифрова конкуренція винагороджує першопрохідників та їхніх найшвидших послідовників, залишаючи обережніших далеко позаду. Першопрохідці і найшвидші послідовники мають переваги в навчанні. Вони невпинно тестують і вчать, запускають перші прототипи і уточнюють результати в режимі реального часу, скорочуючи час розробки інновацій<sup>1</sup>.

Однак не треба думати, що конкуренція в цифрову епоху є винятково чесною. Американський інтернет-гігант «Amazon» протягом 2020 р., наприклад, виявив та видалив зі своєї платформи онлайн-продажів понад 200 млн фейкових оглядів про товари. Компанія почала більш активно боротися з продавцями, які використовують маркетплейс «Amazon» і при цьому, для збільшення власних прибутків, оплачують вигадані огляди про їхні товари. Лише у Німеччині з 2018 р. «Amazon» подав 30 судових позовів проти таких підприємців. 17 із таких справ у ФРН «Amazon» виграв, відсудивши у недобросовісних продавців та торгових агентів загалом близько 150 тис. євро компенсації. «Amazon» витрачає щороку близько 700 млн дол. на співробітників і програмне забезпечення, які борються з шахрайством і маніпуляціями на онлайн-платформі<sup>2</sup>.

### **13.5. ЩО ТАКЕ ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМСТВО (ФІРМА)?**

Традиційний (аналоговий) бізнес дедалі більше використовує потенціал цифрової економіки: можливості застосування цифрових технологій і цифрових інфраструктур (апаратного забезпечення, про-

<sup>1</sup> Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>.

<sup>2</sup> Amazon видалив 200 мільйонів фейкових оглядів товарів. URL: <https://kurs.com.ua/ua/novost/475831-amazon-udalil-200-mln-feikovih-obzorov-tovarov?source=ukrnet>.



грамного забезпечення, телекомунікацій, мереж тощо); упровадження електронної комерції. В окремих випадках підприємства, аби не порушувати традиційний бізнес, створюють у своїй структурі **цифрові бізнес-одиниці**, які використовують цифрові технології, мають цифрову платформу як основний продукт і працюють окремо від материнських компаній. Компанія «Deloitte» в одному із своїх останніх досліджень наводить приклади фірм, які створили цифрові бізнес-одиниці: «Goldman Sachs’ Marcus and Gargo’s» (насамперед мобільний банкінг на платформі цифрового банкінгу); в автомобілебудуванні – «GM Cruise» та спільне мобільне підприємство «Daimler-BMW»; у мобільному зв’язку – «Telefonica Giffgaff»; у сфері виробництва – «Hitachi’s Vantara»; «Siemens’ Digital Factory Division». Фахівці «Deloitte» також слушно ставлять питання про вплив зрілості цифрових технологій на фінансові показники компаній, обумовлений поліпшенням ефективності, зростанням доходів, якості продуктів/послуг, задоволеністю клієнтів та залученням співробітників, а також спонуканням до більшої уваги до зростання та інновацій<sup>1</sup>.

**Цифрове підприємство (фірма)** – це організація, яка здійснює оцифровку бізнес-процесів і послуг за допомогою складних сучасних технологій та інформаційних систем. Однак щодо сутності, функцій та типів цифрових підприємств точаться дискусії.

Питання виникає насамперед щодо відмінностей між оцифрованим та цифровим підприємствами (фірмами). Фахівці з ІТ вважають, що для того, аби зробити повноцінний крок у діджитал, компанія має створити платформу, яка синхронізуватиме та оброблятиме фінансові дані, генеруватиме звіти, автоматично відправлятиме їх у податкову тощо. Це знищить велику частку ручної праці, але також створить нові можливості». *Оцифрований бізнес* – це відтворення аналогових процесів у цифрі. *Цифровий бізнес* – це створення нових, удосконалених процесів за допомогою технологій, перебудова всієї структури компанії<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gurumuthy R., Schatsky D., Camhi J. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>.

<sup>2</sup> Павлюк Р. Все буде «цифра»: чим відрізняється діджиталізація від діджиталу. URL: <https://mind.ua/openmind/20226703-vse-bude-cifra-chim-vidriznyaetsya-didzhitalizaciya-vid-didzhitalu?fbclid=IwAR1rq11Ue-MNzUKItTBSYFBUZ7xNwnTnnzH6ZyrhcKVYsPeJgYiOZZ-Klk4>.

Відповідно до найпростішої класифікації виокремлюють підприємства (фірми), які є повністю цифровими і частково цифровими.

*Повністю цифрові підприємства* з моменту свого заснування працюють у цифровій формі і виробляють свої продукти у цифровому вигляді (пошукові системи Google, Yahoo; соціальні мережі Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, YouTube і т.п.; інтернет-платформи обміну Airbnb, Uber, Dropbox, Google Grive, Khan Academy тощо).

*Частково цифрові підприємства* впроваджують цифрові технології у свої виробничі процеси та виробничі лінії. Вони можуть бути як цифровими користувачами (споживачами), так і цифровими виробниками, а також одночасно й тими, й іншими.

Існує також поділ суб'єктів господарювання на цифрові підприємства (компанії), цифрові транснаціональні корпорації (ТНК) та цифрові мультинаціональні компанії (МНК).

З точки зору UNCTAD, усі *цифрові мультинаціональні компанії* класифікуються на дві групи:

1) фірми ІКТ – високотехнологічні та телекомунікаційні;

2) істинно цифрові компанії. Останні, у свою чергу, поділяються на: інтернет-платформи та компанії – постачальники цифрових рішень (в їхніх бізнес-моделях центральна роль належить Інтернету, і вони повністю працюють у цифровому середовищі); компанії, зайняті в електронній торгівлі, та виробники цифрового контенту (у своїй діяльності використовують змішані бізнес-моделі: крім основного цифрового бізнесу присутні також його фізичні компоненти, що сприяють, перш за все, доставці товарів і послуг)<sup>1</sup>.

Фахівці Гарварду називають «цифровими компаніями» ті організації, у яких основою бізнес-моделі є цифрова платформа. При цьому розрізняють чотири основних типи цифрових платформ: платформи електронної комерції (наприклад, «Amazon», «eBay»), цифрові медіаплатформи (YouTube, Netflix), платформи спільного споживання («Uber», «Airbnb») та онлайн платформи для фрілансу (Upwork, Toptal)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ефремов В. С., Владимірова І. Г. Цифровые компании: понятие, масштабы и особенности транснационализации. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2018. Том 8. № 11А. С. 137–147.

<sup>2</sup> Самые цифровые страны мира: рейтинг 2019 года. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/issledovaniya/818884>.

Ю. Пахомов виокремлює такі цифрові компанії:

1) *віртуальні торговельні майданчики* для взаємодії продавців і покупців (HeadHunter, Avito, E-bay, SmartCAT, Uber тощо), які створюють численні сервіси для обох сторін;

2) *неторгові агрегатори* – віртуальні офіси, що дозволяють у віддаленому режимі координувати роботу співробітників компанії, контролювати її та керувати нею. На відміну від торгових майданчиків, вони координують діяльність користувачів, пов'язаних один з одним не ринковими, а кооперативними і / або адміністративними відносинами в рамках одного суб'єкта ринку або однієї державної структури. Ці два типи цифрових компаній можна назвати «цифровими організаторами» економічної діяльності;

3) *цифрові компанії*, які: а) мають інструменти для експрес-моделювання нових процесів, пов'язаних з отриманням нових типів корисної інформації з накопичених даних і доставкою цієї інформації на ті чи інші робочі місця; б) інтенсивно генерують ідеї щодо того, яку нову інформацію можна було б отримувати з даних і яку користь може принести бізнесу використання цієї інформації на тому чи іншому робочому місці. Оскільки така компанія постійно збагачує і перетворює свої способи використання накопичених даних, адаптуючись до нових можливостей і нових викликів мінливого світу, її можна назвати «цифровим хамелеоном»<sup>1</sup>.

### **13.6. НА ЧОМУ БАЗУЮТЬСЯ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ?**

Конкуренція на онлайн ринку змінює всі «п'ять сил конкуренції». Серед постачальників цифрового підприємства основними стають розробники ІТ-технологій і програмного забезпечення; серед покупців – ті, які достатньо обізнані з цифровими продуктами і мають можливість обрати їх виробників із великої кількості представлених на онлайн ринку; серед ринкових посередників – ті, які використовують багатоканальну реалізацію своїх товарів і послуг, поєднують

---

<sup>1</sup> Пахомов Ю. Цифровая компания: цифровой организатор или цифровой хамелеон? URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=191940>.

онлайн та офлайн взаємодію зі споживачами, традиційні й цифрові технології збуту (через соціальні мережі, мобільні застосунки, електронну торгівлю тощо); серед товарів-замінників – залишаються товари й послуги традиційних офлайн ринків; серед потенційних конкурентів – широкі можливості включення в конкурентну боротьбу мають нові цифрові підприємства й платформи.

Світові дослідження вказують на те, що конкурентні переваги цифрових підприємств стосуються багатьох аспектів бізнесу – так званих «цифрових опорних точок»: зростання чистого прибутку та інших фінансових показників, підвищення якості продукції/послуг, ступеня задоволеності клієнтів та залучення в бізнес-процеси співробітників підприємства, зменшення негативного впливу на довкілля, реалізації програм соціальної відповідальності, процесів зростання та інновацій при збалансованому інвестуванні. Якість обслуговування клієнтів має вирішальне значення: 80% клієнтів B2B і B2C при ухваленні рішення про покупку тепер вважають, що їхній досвід так само важливий, як продукти й послуги компанії. Дослідження компанії «Deloitte» показало, що організації, які приділяють значну увагу якості обслуговування клієнтів, збільшують життєву цінність своїх клієнтів у 1,6 рази більше, ніж інші організації. Кінцева мета цифрового підприємства – економія затрат, безперервність та ефективність ведення бізнесу, швидке виведення на ринок нових продуктів і послуг, упровадження нових бізнес-моделей та новітнього менеджменту<sup>1</sup>.

Для того, аби досягти конкурентних переваг, підприємствам потрібні «цифрові повороти», які сприяють зростанню їх цифрової зрілості. Особливої актуальності набувають:

1) *інтеграція цифрових технологій*. Причому бізнес-організації мають бути готовими до їх постійної зміни. Наприклад, нове покоління універсальних (організаційно незалежних), інтегрованих, багатоагентних корпоративних управляючих ІЕМ-систем (реалізує концепцію єдиної операційної системи підприємства) замінило собою одночасно такі внутрішні технологічні платформи (монофункціональні АВС-

---

<sup>1</sup> Gurumuthy R., Schatsky D., Camhi J. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>.

системи), які ще недавно вважалися обов'язковим атрибутом цифрової фірми: CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM – управління ланцюжками поставок; ERP – планування ресурсів підприємства; KMS – система управління знаннями; ECM – управління контентом підприємства та ін. Крім того, в ІЕМ-системах за допомогою технології mutual mapping у режимі реального часу є можливість конструювати цифрові двійники (digital twins) організацій. «Для менеджменту поява mutual mapping означає те саме, що винахід алфавіту – для інформатики, позиційної системи числення – для арифметики, геліоцентричної системи – для астрономії, і колеса – для перевезення вантажів»<sup>1</sup>;

2) *створення і пропонування цифрових продуктів*. Під останніми розуміють нематеріальні активи або носії, які можна багаторазово продавати й поширювати в Інтернеті без необхідності поповнювати запаси. Ці продукти часто існують у вигляді завантажуваних або потокових цифрових файлів (MP3, PDF, відео, плагіни й шаблони). Цифрові продукти мають багато конкурентних переваг, які роблять їх унікальними та привабливими для продажу. Серед них: низькі накладні витрати (товар не потребує складування); висока рентабельність (відсутність повторюваних затрат на товари); можливість автоматизації (миттєвого виконання замовлення); гнучкість продуктів (поєднання безплатних продуктів із платним доступом до ексклюзивного цифрового контенту або ліцензією на використання цифрових продуктів); електронне навчання як майбутнє освіти та освітні продукти. Хоча ризики теж є: споживач завжди може знайти безплатну альтернативу; ніхто не застрахований від піратства; несприятливою може бути торгова політика соціальних мереж, через які здійснюється продаж<sup>2</sup>;

3) *використання цифрових бізнес-моделей* – для задоволення вимог нових і мінливих ринків із використанням цифрових інструментів, у тому числі з поступовим переходом на сервісну або платформну бізнес-модель. Усі цифрові бізнес-моделі мають ознаки інновацій; сприяють створенню цінності (ціннісної пропозиції) за допомогою

---

<sup>1</sup> Универсальный цифровизатор бизнеса digital twin. URL: <https://diasparbusiness.com/cis-ru/business-digitalization-digital-twin/>.

<sup>2</sup> Что такое цифровой продукт: как его создать, продвигать и продавать. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/samye-pribylnye-idei-didzhital-produktov-v-2021-godu>.

цифрових технологій та в цифровому форматі; використовують цифрові канали зв'язку з клієнтами.

Розрізняють кілька видів цифрових бізнес-моделей:

вільна модель – послуга пропонується безкоштовно, однак інформація про користувачів використовується для конкретного цільового спрямування пропозицій компаній (наприклад, у мережах «Google» і «Facebook»);

фримієва модель – користувачі мають вільний доступ до базової версії (Free) продукту, але якщо хочуть використовувати більше функцій або ресурсів, мають можливість перейти на плату версію (Premium) або передплату;

модель за запитом (On-Demand), яка дозволяє споживати послугу протягом певного часу;

модель електронної комерції, яка зараз є найбільш поширеною у світі;

модель ринкового майданчику (піринговий, двосторонній ринковий майданчик) – продавці та покупці використовують платформу третьої сторони для торгівлі своїми товарами й послугами;

модель екосистеми – на кшталт «Amazon», «Alibaba», «Google», «Apple», «Tesla» тощо;

модель доступу з правом власності (модель спільного користування, оренди) – дозволяє оплачувати продукт, послугу або пропозицію за певний час без реальних прав власності;

модель досвіду – комбінування різного досвіду та створення нової клієнтоорієнтованої екосистеми;

модель передплати – одержання користувачем доступу до послуг (контенту, програмного забезпечення тощо) на основі щомісячної/річної передплати;

модель із відкритим вихідним кодом – наприклад, для користувачів програмним забезпеченням, яке вільне для скачування;

прихована модель одержання доходу. Підприємство обирає цифрову бізнес-модель, виходячи з її бізнес-інтересів і мети своєї діяльності<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Цифровые бизнес-модели, которые вы должны знать. URL: <https://morethandigital.info/ru/11-tzifroviye-biznyes-modyeli-kotoriye-vi-dol%CA%90ni-znatkvl-primyeri/>.

4) *реалізація концепції «цифрових робочих місць»*, згідно з якою підприємства повинні використовувати цифрову трансформацію для узгодження технологій, співробітників і бізнес-процесів для підвищення операційної ефективності й досягнення цілей. Гібридні команди, у яких частина співробітників працює віддалено, а частина – в офісі, спонукатимуть до створення саме цифрового робочого місця. Організації потребуватимуть ще зручніших умов для дистанційної роботи та редизайну офісів. Для цього знадобляться ефективні засоби комунікації і співпраці, а хмарні рішення та рішення «як сервіс» зроблять це можливим<sup>1</sup>;

5) *розвиток цифрових компетентностей і цифрового мислення у працівників підприємства*. Уже зараз цифрові підприємства відчують потребу в представниках нової професії – цифрових експертах, які мають професійні здібності й навички з: інтелектуального аналізу даних, інжинірингу та аналітики; програмування і веб-розробки; цифрового маркетингу, цифрового дизайну; розробки мобільних додатків; робототехніки та автоматизації. Особливо ціняться експерти з питань штучного інтелекту та експерти Agile, які мають спеціальні знання щодо гнучких методів роботи і найчастіше працюють у сфері інформаційних технологій. На цифрових підприємствах створюються також спеціальні підрозділи та з'являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO).

Крім цього, співробітники цифрових підприємств починають виконувати багато нових ролей, зокрема: Data Scientist (шукає найкращі алгоритми для розв'язання того чи іншого завдання, або розробляє нові алгоритми); Data Engineer (займається обробленням даних, їх очищенням, перетворенням); Data Analyst (аналізує дані з метою знаходження інсайтів); Data Labeler (займається розміткою даних і їх перетворенням на набори даних); Applied AI Engineer (знає, як використовувати готові алгоритми та інструменти ШІ для вирішення прикладних завдань); MLOps (відповідає за автоматизацію навчання моделей та налаштування інфраструктури, на якій навчають та розгортають ML-рішення); Big Data Engineer (працює з великими дани-

---

<sup>1</sup> Кривенда К. Захопливий диджитал: п'ять тенденцій, які змінять цифрове робоче місце та IT-інфраструктуру. URL: <https://mind.ua/openmind/20233845-zahoplivij-didzhital-p-yat-tendencij-yaki-zminyat-cifrove-roboche-misce-ta-it-infrastrukturu>.

ми); Data Strategist (відповідає за загальну стратегію підприємства з точки зору роботи з даними. Іноді цю роль виконує СІО підприємства). Остання роль у цьому переліку є ключовою на підприємстві з точки зору його підготовки до AI<sup>1</sup>.

### 13.7. ЩО TAKE КОМПАНІЯ FUTURE READY?

Дослідження, проведене «Accenture» спільно з «Oxford Economics» серед 1100 топменеджерів по всьому світу в 13 галузях і 11 країнах, зафіксувало появу на ринку компаній нового типу – **Future Ready**. Дослідження включало розроблення економетричних моделей взаємозв'язку між організаційними відмінностями на чотирьох рівнях операційної зрілості («стабільний», «ефективний», «прогнозований» та «готовий до майбутнього») та фінансовими показниками<sup>2</sup>.

Залежно від здатності отримувати користь від цифровізації і готовності до швидкої адаптації до змін «Accentur» виділила такі види сучасних організацій:

1. *«Стабільні» організації*: під час автоматизації зосереджені на вдосконаленні основних бізнес-процесів, посиленні контролю якості та відповідності регуляторним вимогам. Ці компанії ще не перейшли до практичного застосування стратегічного бачення з одержуваних даних.

2. *«Ефективні» компанії*: використовують цифрові рішення, упродовжують роботизовані засоби та інші технології для автоматизації процесів. Однак ще не навчилися комбінувати технології для формування стратегічних і перспективних бізнес-ідей. Вони не мають необхідних навичок оперативного формування продуктивних команд, здатних швидко вивчити і застосовувати нові технології.

3. *«Організації, що прогнозують»*: навчилися максимально використовувати отриману інформацію, а на основі аналітики (з джерел як усередині компанії, так і партнерів) не тільки контролювати

---

<sup>1</sup> Краковецький О. Новий простір: як бізнесу підготуватись до ери штучного інтелекту. URL: <https://mind.ua/openmind/20214722-novij-prostir-yak-biznesu-pidgotuvatis-do-eri-shtuchnogo-intelektu>.

<sup>2</sup> Fast Track to Future-Ready Performance. Change how work gets done. URL: <https://www.accenture.com/dk-en/insights/operations/future-ready-operations>.



й управляти, але й робити оцінку прогнозів для підвищення якості прийнятих рішень.

4. *Компанії Future Ready*: це організації, чії цифрові компетенції дозволяють забезпечувати новий рівень бізнес-результатів, включаючи підвищення ефективності та прибутковості. Вони гнучкі, здатні швидше за конкурентів виводити нові продукти й послуги на нові ринки, уміють адаптуватися до змін і оперативно впроваджувати інновації. Future Ready вважаються більш стійкими в умовах високої невизначеності, що забезпечує підвищене залучення персоналу в роботу компанії. Це компанії, які живуть рівною мірою у сьогоденні і в майбутньому. Вони враховують поточну ситуацію, але шляхом аналізу трендів на ринку, в технологіях і в культурі, передбачають ризики і завжди готові адаптуватися до нових запитів.

Кожен із чотирьох видів організацій (рівнів операційної зрілості) підтримується технологіями, які сприяють ефективності та розширенню можливостей. Але перехід лише на один рівень – від «прогнозованого» до «Future Ready (готового до майбутнього)» – дає збільшення прибутковості на 5,8 відсоткових пунктів і підвищення ефективності на 18,8%.

За даними дослідження, в умовах збереження економічної невизначеності до Future Ready компаній можна віднести близько 7% фірм від загальної кількості компаній-респондентів. Їхня інноваційна діяльність зосереджена в таких сферах: використання хмарної інфраструктури, штучного інтелекту, застосування розумних даних, проведення масштабованої автоматизації, створення гнучких робочих процесів. За прогнозами аналітиків, до 2023 р. рівень таких компаній зросте в промисловості до 48%, страхування – до 42%, в банкінгу – до 37%<sup>1</sup>.

### **13.8. ЯКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ МАЮТЬ БІОНІЧНІ КОМПАНІЇ?**

Найбільш дискусійним питанням цифрової економіки залишається зміст праці майбутнього: як взаємодіятимуть люди й машини – розподі-

---

<sup>1</sup> Григорьева М. А ваша компания готова к будущему? URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/884376>.

лятимуть між собою роботу чи будуть співпрацювати та взаємодоповнювати один одного?

Початок дискусії поклала книга Пола Доерти (Paul Doherty) та Джеймса Уілсона (James Wilson) «Людина + машина. Нові принципи роботи в епоху штучного інтелекту»<sup>1</sup>. До дискусії активно підключилися глобальні консалтингові компанії. У дослідженні «Deloitte Global Human Capital Trends» (2019 р.) ідеться про *взаємодоповнення, співробітництво* працівників та інтелектуальних машин у «суперкомандах», які поєднують сильні сторони людей і машин, комп'ютерів у тих функціях, де це найбільш доцільно для досягнення поставлених цілей<sup>2</sup>. Компанія «Deloitte» ставить питання про інтелектуальні робочі процеси, ідея яких полягає в тому, щоб *об'єднати людей з технологіями* для досягнення кращих результатів замість того, щоб дозволити їм працювати самостійно. PwC і BCG ставлять питання про *взаємодію людей і технологій у вигляді діалогу*, а не за схемою використання людьми технологій, і звертаються до проблеми *біонічних компаній*. Такі компанії використовують штучний інтелект і машинне навчання для оптимізації внутрішніх процесів і вибудовування відносин з клієнтами. Ці технології, а також доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR), скоро будуть визначати майбутнє корпоративного навчання<sup>3</sup>.

Що таке біонічна компанія? Майкл Еверсон (M. Everson), віце-голова PwC у США та керівник глобальної консалтингової служби мережі PwC, і Джон Свіокла (J. Sviokla), який донедавна був директором PwC у США, розкривають сутність біонічних компаній, аналізуючи еволюцію пануючих форм капіталу:

наприкінці XIX століття (період розквіту промислової революції) – це *фінансовий капітал*, який створював значні конкурентні переваги для компаній, які ним володіли і реалізовували найкращі підходи до бізнес-економіки;

---

<sup>1</sup> Доерти П., Уілсон Д. Человек + машина. Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 304 с.

<sup>2</sup> Volini E., Schwartz J., Denny B. Superteams. Putting AI in the group. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>.

<sup>3</sup> Бионические организации и суперкоманды: какими будут компании в будущем. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5f15667a9a794712d78a9d43><https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5f15667a9a794712d78a9d43>.

у ХХ столітті – *людський капітал* та *природний капітал* (керована вартість землі, води та інших ресурсів довкілля), від ефективного управління якими залежав успіх у бізнесі;

у ХХІ столітті, з прискоренням зростання технологічних інновацій, – *поведінковий капітал* (розвивається шляхом удосконалення поточної діяльності; йдеться про збір та моделювання даних, які відслідковують поведінку людей, компаній, природи й промислових товарів), *когнітивний капітал* (цінність, закладена в алгоритмах; останні являють собою кодифіковані потоки знань окремих осіб і підприємств) та *мережевий капітал* (набір точок з'єднання з людьми й машинами, які може розвернути компанія). Кожна з цих форм капіталу експоненціально ускладнюється та посилює зростання інших. Інколи їх називають сукупним капіталом ВеСоN (поведінковий, когнітивний, мережевий), оскільки вони найбільш ефективні, коли об'єднані. Але й капітал FiHuNa (фінансова цінність, людський талант і залучені природні ресурси) також матиме вирішальне значення в найближчі роки.

Компанії, які управляють усіма шістьма формами капіталу, можна назвати біонічними. Наприклад, п'ять найбільш капіталізованих компаній на фондовому ринку США є біонічними: «Alphabet» («Google»), «Amazon», «Apple», «Facebook» і «Microsoft» разом складають біля 13% капіталізації всього фондового ринку США. Біонічні компанії швидко зростали, не покладаючись винятково на фізичні активи або навіть на ефективне управління фондами та інвестиціями. Вони виростили за рахунок створення і зв'язування цифрових трансграничних платформ, які максимально використовують їхній капітал ВеСоN, а активи підсилюють один одного<sup>1</sup>.

«Boston Consulting Group» характеризує «біонічну компанію» так: це компанія, яка «об'єднує сильні сторони людей і технологій для створення надлюдських сил», або «біонічних здібностей». Для цього вони використовують нові технології, такі як хмара, штучний інтелект та інші, створюють нову технологічну платформу. Вони також об'єднали їх із «гнучкістю, адаптованістю й всебічним досвідом людей», щоб створити абсолютно нову сутність. Біонічні компанії, на думку BCG, «перевершують інші з точки зору грошового потоку

<sup>1</sup> Everson M., Sviokla J. The Bionic Company. URL: <https://www.strategy-business.com/article/The-Bionic-Company?gko=41603>.

й вартості підприємства». Крім того, вони не тільки володіли цими характеристиками до початку COVID-19, а й продовжують демонструвати цю перевагу в регіонах, де відновлення вже почалося. Більшість із них указують традиційним компаніям можливий напрям їх подальшого розвитку та формування конкурентних переваг. Вирішальне значення має те, як між собою поєднуються штучний інтелект, цифрові таланти, програмне забезпечення та послуги на базі платформ, як вони відображаються в стратегії, процесах і операціях компанії<sup>1</sup>.

У чому полягають конкурентні переваги біонічних компаній?<sup>2</sup>

По-перше, біонічна компанія є цифровою та використовує всі її конкурентні переваги.

По-друге, найбільш просунуті біонічні компанії у своїх цифрових перетвореннях спираються на штучний інтелект, тобто на систему програмних і / або апаратних засобів, які здатні сприймати, аналізувати й обробляти інформацію, приймати рішення на основі аналізу великих масивів даних, у тому числі імітуючи людську поведінку<sup>3</sup>. Компанії з «біонічним AI» зараз складають 17% від усієї кількості біонічних компаній, але саме вони вкладають значні кошти в управління даними, використовують можливості цифрових платформ, оцифровування процесів. Вони розглядають AI як основу трансформації свого бізнесу і ключ до впровадження нових гнучких методів роботи.

По-третє, біонічні компанії здійснюють значні інвестиції у підготовку персоналу, залучення й утримання потрібних цифрових

<sup>1</sup> Love J. Finding the real benefits of digital transformation: The bionic company – Boston Consulting Group. URL: <https://www.itworldcanada.com/post/finding-the-real-benefits-of-digital-transformation-the-bionic-company-boston-consulting-group>.

<sup>2</sup> Шевченко Л. С. Чому створення біонічних компаній стає новим пріоритетом для глобальних консалтингових фірм? *Економічна теорія та право*. 2021. №3 (46). С. 132–147.

<sup>3</sup> Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др. ; науч. ред. Л. М. Гохбер ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 82 с. URL: [https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf).

талантів і розвиток нових лідерських навичок, а також у технології, що доповнюють людей, особливо в аналітику даних і штучний інтелект.

Як «запустити» біонічний процес у бізнесі? Базуючись на бізнес-потребах і зрілості компанії, «Deloitte» пропонує три типи рішень: 1) перевірку працездатності основних бізнес-процесів, 2) оптимізацію процесів (мети, вузьких місць у процесах, розроблення пропозицій щодо поліпшення планів дій, прогнозний аналіз біоніки) та 3) стійке покращення (визначення корпоративних стратегій поліпшення, розвиток можливостей аналізу й оптимізації процесів, поширення концепцій управління тощо)<sup>1</sup>. Більш того, на основі біоніки можна визначити більше сценаріїв автоматизації процесів. За допомогою спільних інструментів «Deloitte Robot Process Automation» (RPA) цифрова трансформація підприємства може бути продовжена для підвищення операційної ефективності і точності. Загалом же найважливішими кроками для бізнес-організацій є:

- розроблення та реалізація стратегії поєднання «людина + машина»: постановка системи цілей, визначення ключових кінцевих результатів діяльності компанії, підсилених цифровізацією;
- перебудова системи управління: упровадження нових бізнес-моделей – цифрових платформ, сервісних бізнес-моделей, створення екосистем; розвиток нової спеціальності менеджерів із спільної роботи людини та машини<sup>2</sup>;
- забезпечення відповідності керівного персоналу новим технологічним вимогам цифрової економіки;
- формування нових компетентностей працівників, насамперед технологічних і цифрових; створення нової системи підготовки фахівців;
- упровадження нових інтелектуальних пристроїв і цифрових сервісів для пошуку претендентів на вакантні робочі місця.

---

<sup>1</sup> Deloitte Process Bionics – Tangible Impact on Business Processes. URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/innovation/articles/china-innovation-deloitte-process-bionics-2019.html>.

<sup>2</sup> Менеджер по совместной работе человека и машины: кто будет разрабатывать роботов и учить их жить с людьми. URL: <https://www.forbes.ru/podcasts/androidy-i-elektroovcy/432397-menedzher-po-sovmestnoy-rabote-cheloveka-i-mashiny-kto-budet>.

### 13.9. ЯК ПРАЦЮЮТЬ КОМПАНІЇ З ПЛАТФОРМНОЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ?

Найбільш потужними конкурентами цифрової епохи є *платформні компанії*, або *компанії з платформною бізнес-моделлю*.

Поняття «платформи» у працях економістів з'явилося ще в 1990-х роках. Д. Еванс (D. Evans) і Р. Шмалензі (R. Schmalenzi) виявили у цієї моделі давнє коріння і назвали компанії, які її використовували, «звідниками» (англ. *matchmakers*): платформи зводили разом соціальні групи, яким було чим обмінятися зі взаємною вигодою. Як приклад: «Visa» відзначила свій п'ятдесятирічний ювілей, Лондонська біржа існує більше двохсот років, а Гранд базар у Стамбулі – понад п'ятсот<sup>1</sup>. Потім поняття «платформа» почало стосуватися головним чином онлайн-сервісів, що об'єднували постачальників послуг із клієнтами.

Сучасна платформа дозволяє об'єднати дві і більше незалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників; дає можливість споживачам і виробникам зв'язуватися між собою, аби обмінятися товарами, послугами та інформацією. Наприклад, платформа eBay об'єднала продавців і покупців; iOS та Android – споживачів і розробників; Uber – пасажирів і водіїв; Airbnb – мандрівників і власників нерухомості. Чи справедливо буде вважати, що платформна економіка – це *посередницька* економіка? Частково так. Дослідники підкреслюють, що платформи не виробляють власні товари і не використовують традиційну сировину, платформи «продають одним користувачам доступ до інших»<sup>2</sup>. Важливо тільки, аби були відповідна інфраструктура, стандарти сумісності її елементів, встановлені правила здійснення транзакцій, права й обов'язки користувачів.

Розрізняють<sup>3</sup>:

1) *платформи співробітництва*: такі платформи є відкритими для учасників, між партнерами відбувається обмін знаннями й навичками,

---

<sup>1</sup> Еванс Д., Шмалензі Р. Чем платформи отличаются от традиционного бизнеса. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/p17710>.

<sup>2</sup> Нова економіка багатосторонніх платформ. URL: <http://open.kmbs.ua/matchmakers/>.

<sup>3</sup> Маркова В. Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ. URL: <https://institutiones.com/general/3212-biznes-modeli-kompanii-na-baze-platform.html>.

хоча існує ризик витоку інформації; компанія – організатор мережі працює над створенням стандартів і модульної архітектури продукту, фокусується на розвитку додаткових функцій продукту. Даний підхід використовують «Boeing» спільно з німецькою фірмою «Dassault Systems», автомобільна компанія «BMW», китайські виробники мотоциклів та інші компанії;

2) *платформи-інтегратори*: об'єднують два типи користувачів, організують їхню взаємодію на базі цифрової платформи, узгоджують попит і пропозицію на певному ринку, допомагають знайти ресурси для проєктів тощо. Привабливість платформи залежить від кількості її учасників, а головний ефект інтегратора – мережевий. Діяльність власника платформи спрямована на залучення, об'єднання й стимулювання учасників платформи. На такій платформі працюють «Uber», «BlaBlaCar», «Coursera», Інтернет-магазини;

3) *багатосторонні платформи*, учасниками яких є: власник платформи, який вибудовує взаємовідносини з усіма зацікавленими групами учасників платформи; незалежні розробники, які створюють додаткові товари й послуги, сприяючи розвитку платформи та формуванню на її основі екосистеми бізнесу; споживачі й партнери по збуту й просуванню (постачальники, продавці, консультанти та ін.). Важливим джерелом розвитку таких платформ є активи незалежних учасників (знання, ресурси, час), що залучаються і спільно використовуються для створення додаткової цінності; механізми партнерства й конкуренції, спрямовані на розвиток платформи. Причому дослідники припускають, що при всій важливості клієнтів (кінцевих споживачів) основні ціннісні пропозиції власники платформи повинні робити для постачальників, партнерів і розробників, тобто для своїх мережевих партнерів, без яких неможливе функціонування платформи і генерування прибутків. Партнерів заохочують до участі в платформі шляхом: оптимізації комісії («Uber», «Yandex-таксі» та ін.), плати за транзакції з учасників платформи («Visa»), продажу франшизи («BlaBlaCar»), підписки, рекламної моделі («Google», «Alibaba»), платних API («eBay»), оплати доступу третіх осіб до товариства або згенерованих платформою даних, угод про розподіл доходів або партнерських програм («Amazon») та ін. Споживачі ж отримують доступ до цінності, створеної на платформі, а також

до інструментів і послуг, що полегшує взаємодію і поліпшує його якість.

Особливу увагу створенню платформ приділяє «Google». Всі основні сервіси «Google» – це платформи, в тому числі Google Search і Android. Крім того, компанія вже представила платформи для портативних пристроїв, збору даних про здоров'я, а також для підключених до Інтернет-мережі автомобілів (придбання «Google» компанії «Nest»). «Google» експериментує з платформами для онлайн-замовлень і місцевої доставки, які зможуть змагатися з «Amazon»<sup>1</sup>.

Ефективність платформ визначають:

- скорочення транзакційних витрат клієнтів на пошук один одного та проведення угоди, усунення різноманітних перешкод. Транзакційними є платформи «Alibaba», «Amazon», «Uber», «Airbnb», «Baidu» та інші;

- зменшення часу виведення нового продукту на ринок. Багато місцевих компаній скаржаться на недостатність ресурсів для інвестування в маркетинг і продажі, натомість платформи надають таку можливість за невелику плату;

- мережевий ефект двостороннього ринку в ситуації, коли дві групи користувачів (зазвичай творці продукту та споживачі) створюють додану вартість одна для іншої, отримуючи взаємовигідні переваги, наприклад: користувачі й розробники операційних систем (продавці платформ Windows, Macintosh, Linux); здобувачі роботи й роботодавці на ринку праці (Monster, hh.ru, кадрові агентства); споживачі фільмів і кіностудії DVD («Sony», «Toshiba», «Samsung»). Загалом мережевий ефект – це явище в економіці, коли цінність будь-якого товару або послуги для одного користувача безпосередньо залежить від кількості інших користувачів цього ж товару або послуги. Щоб ефект мережі спрацював, кількість її учасників має досягти певного рівня. Після цього залучення нових клієнтів спрощується, оскільки нові користувачі вже самі будуть уважати, що цінність від перебування в мережі вища, ніж вартість витрат на участь у ній – саме через розширення мережі<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Моazed А., Джонсон Н. Фрагмент книги «Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели». URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str327.html>.

<sup>2</sup> Суков О. Чим більше – тим краще. Що таке мережевий ефект в економіці. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/popastsya-v-seti-chno-takoe-setevoy-effekt-v-ekonomike-10032021-418352>.



- можливість платформи бути екстериторіальною: задля того, аби розширювати географічну присутність в інших місцях і країнах, місцеві виробники виходять саме на платформи;
- можливість роботи на декількох ринках одночасно, полегшуючи компаніям процес створення унікальної ціннісної пропозиції. Класичні бізнес-моделі, як правило, сфокусовані в рамках основного ринку або індустрії, а платформні дають можливість комбінування підходів із різних областей, полегшуючи компаніям процес створення унікальної ціннісної пропозиції<sup>1</sup>.

### 13.10. ЯК КОНКУРУЮТЬ ПЛАТФОРМНІ КОМПАНІЇ?

Платформний бізнес вносить значні корективи в характер конкуренції.

По-перше, бізнес-моделі платформних компаній передбачають множинність учасників платформи, тому власнику платформи потрібно вибудовувати взаємини не тільки зі споживачами, а й з іншими зацікавленими групами, залученими до функціонування платформи. Як наслідок – посилюються партнерські відносини учасників платформ (конкуренції) та відбувається формування *екосистем*. Причому дослідники припускають, що при всій важливості клієнтів або кінцевих споживачів основний упор власники платформ повинні робити на постачальників, партнерів і розробників, тобто на своїх мережевих партнерів, без яких неможливе функціонування платформи. Саме мережеві партнери найчастіше генерують прибуток платформи, виробляючи компоненти виробів, оплачуючи доступ до ринку, API, франшизу, комісію з продажу або надаючи місце для реклами. Тому й ціннісні пропозиції в платформній бізнес-моделі розробляються не тільки для клієнтів, але й для партнерів компанії – власника платформи. Споживачі отримують доступ до цінності, створюваної на платформі, а також до інструментів і послуг, що полегшує взаємодію

---

<sup>1</sup> Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу (м. Харків, 18 вересня 2020 року) / за ред. А. В. Стріжкової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183–188.

і поліпшує його якість. Партнери отримують доступ до ринку і / або співтовариства платформи, а також до механізмів і послуг, які полегшують і покращують якість взаємодії сторін, мають можливість краще дослідити поведінку покупців і запропонувати їм відповідний товар/послугу. На цей час 7 із 12 компаній із найбільшою капіталізацією («Alibaba», «Alphabet» («Google»), «Amazon», «Apple», «Facebook», «Microsoft» і «Tencent») є екосистемними гравцями.

В умовах цифровізації економіки науковці почали розрізняти два основні типи бізнес-екосистем, які можна спостерігати на практиці:

*екосистеми рішень*, які створюють та/або доставляють продукт чи послугу шляхом координації різних учасників. Мета екосистеми рішення – створити цілісне рішення. Основна фірма є організатором, який повинен мотивувати та координувати інноваційну діяльність доповнювачів, забезпечувати безперервне вдосконалення загального продукту та гарантувати розподіл справедливої вартості між членами екосистеми. Цінність створюється шляхом виявлення та усунення вузьких місць у загальній системі та використання супермодульних взаємодоповнювачів. Екосистеми рішень зазвичай захоплюють цінність, яку вони створюють, продаючи своє рішення як продукт чи послугу;

*екосистеми транзакцій*, які відповідають або пов'язують учасників двостороннього ринку (виробників продуктів і незалежних клієнтів) через центральну платформу («eBay», «Uber», «Upwork» тощо). Екосистеми транзакцій – це двосторонні ринки, які отримують вигоду від прямого та непрямого впливу мережі. Мета екосистеми транзакцій – встановлення відповідності: визначення найкращої відповідності між конкретними потребами замовника та конкретною пропозицією виробника та полегшення подальшої транзакції. Створення вартості в екосистемі транзакцій обумовлено кількістю успішних транзакцій та їх перевагами для обох сторін ринку. Роль організатора платформи полягає в управлінні доступом до платформи, встановленні стандартів і правил, а також стимулів для обох сторін ринку з метою зростання екосистеми та використання мережових ефектів<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Business Ecosystem. URL: [https://cio-wiki.org/wiki/Business\\_Ecosystem](https://cio-wiki.org/wiki/Business_Ecosystem).

По-друге, конкуренція платформних компаній стає асиметричною: конкуруючи, компанії одночасно йдуть до однієї мети, але працюють на різних ринках за межами звичної для них індустрії, використовують різні підходи з різних сфер діяльності, що дозволяє кожному гравцю знайти свою нішу на ринку<sup>1</sup>. Г. Дедіу (H. Dediu) запитує: «Apple» конкурує з «Google» або «Samsung»? Як «Apple» могла конкурувати з «Google» і водночас зробити його пошуковою системою за умовчанням в Safari, збагативши своїх конкурентів? Як «Apple» могла конкурувати із «Samsung» і водночас вибрати його напівпровідники як основу для свого найважливішого та прибуткового продукту? І як менеджери «Apple» могли погодитися на умови цих угод, коли вони подали на них до суду? Його відповідь є такою: «Я розглядаю ці ситуації як приклади асиметричної конкуренції. Це конкуренція, в якій компанії є суперниками, але в них різні визначення основи конкуренції. Вони змагаються один з одним, але більше як партизан з ядерною ракетою. Це багатовимірне суперництво, яке потребує іншої форми аналізу. Асиметрична конкуренція – єдина форма конкуренції, яка має значення в мінливій галузі»<sup>2</sup>.

По-третє, змагальні відносини учасників платформ стають дедалі більш суперечливими, породжуючи неконкурентні практики. Річ у тому, що платформи обслуговують відразу два типи клієнтів: споживачів, які шукають там товари й послуги, і підприємства (фірми), які виробляють і рекламують продукти та шукають для них покупців. Виникають такі особливості: 1) платформам необхідно встановлювати ціни відразу для двох типів користувачів; 2) платформи неминуче збирають величезну кількість інформації, яку можуть потім урахувати, щоб самим вигравати конкуренцію; 3) на таких ринках існує тенденція домінування декількох компаній завдяки влаштуванню цих ринків: економія на масштабі й мережеві ефекти, які характеризують такі двосторонні платформи (які зводять продавців із покупцями), природним чином ведуть до концентрації. Висока ймовірність, що на

---

<sup>1</sup> Шерман А. Платформенная экономика. Технологическое изменение бизнес-модели извне. URL: <https://bankir.ru/publikacii/20160325/platformennaya-ekonomika-tehnologicheskoe-izmenenie-biznes-modeli-izvne-10007338/>.

<sup>2</sup> Dediu H. Asymmetric Competition. URL: <http://www.asymco.com/2012/07/31/asymmetric-competition/>.

ринку залишається тільки кілька великих платформ. І регуляторам складно визначити, наслідком чого є домінуюче становище такої платформи – нормальної конкуренції або її недобросовісних (неконкурентних) практик<sup>1</sup>.

Наприклад, «Google», нарощуючи обсяги зібраної інформації, може надавати більш якісну послугу. Водночас, «відбираючи» частину пошукових запитів у конкурентів, він позбавляє їх частини інформації і тим самим знижує їх здатність із собою конкурувати. Схожа ситуація виникає й навколо «Amazon»: як платформа він збирає недоступні іншим дані про популярність товарів і реакції споживачів на різні акції, а потім може використовувати ці дані, продаючи власні бренди або надаючи переваги незалежним продавцям, які використовують преміальні сервіси.

Причому, як тільки платформа починає нарощувати масштаби та пропонувати різні комплексні послуги, витрати користувачів, пов'язані з переходом до інших провайдерів послуг, починають зростати, а сам перехід стає економічно не вигідним із точки зору необхідного часу, зусиль, енергії, концентрації та розумової роботи. Як наслідок – має місце практично необмежене масштабування без втрати ефективності, що дозволяє значно підвищувати ефективність управління економікою на мікро- та макrorівнях<sup>2</sup>. Проте, оскільки домінуючих платформ без конкурентів дуже мало, вибір споживачів обмежується, і вони практично не контролюють процес збору та використання їхніх даних. Це викликає занепокоєність щодо конкуренції та захисту прав споживачів у всьому світі.

По-четверте, діяльність платформних компаній часто обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів, їх монопольним становищем, домінуванням над суперниками, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки (платформи). Частка «Facebook» на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9% і 63,7% відповідно; 92,7% ринку пошукових систем у світі

---

<sup>1</sup> Волкова О. Народ против Google: сложности антимонопольного регулирования цифровых платформ. URL: <https://econs.online/articles/opinions/narod-protiv-google/>.

<sup>2</sup> Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова; Ольга Піщуліна, 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf).

належить «Google»; 47,8% ринку публічних хмарних послуг контролюється «Amazon»; 22,9% ринку мобільних операційних систем у світі припадає на «Apple».

Інструментами впливу на ринки є *антиконкурентна поведінка* операторів цифрових платформ:

1) занадто агресивна конкуренція. Наприклад, Генеральні прокурори з 36 штатів США і округу Колумбія подали на «Google» антимонопольний позов. Вони стверджують, що компанія зловживає своєю владою над розробниками застосунків на Android через свій магазин Play Store, стягуючи 30% комісії. Розробники застосунків не мають іншого вибору, окрім магазину застосунків «Google», для поширення своїх розробок. Альтернативних варіантів немає, зокрема, тому що Android – єдина операційна система, доступна на багатьох смартфонах. Генпрокурори стверджують, що «Google» контролює 90% ринку застосунків для Android, водночас жоден інший цифровий магазин не займає більш ніж 5% ринку<sup>1</sup>;

2) можливість знищення ресурсів конкурента. У випадку «Apple», фірма – програмний новатор створює свій додаток для розміщення на майданчику App Store. Якщо «Apple» бачить, що цей додаток показує хороші продажі, то може запропонувати власну версію такого додатка як частину операційної системи IOS, установленної на всі пристрої компанії. Тобто будь-яка компанія, розміщуючи свій продукт на цифровій платформі, усвідомлює, що максимум прибутку від використання новації (товару) досягається до моменту створення власником платформи реплікації;

3) процеси злиття та поглинання. 9 грудня 2020 р. у США був пред'явлений антимонопольний позов до «Facebook»: прокурори 48 штатів звинуватили компанію в тому, що останні десять років вона в хижацькій манері скуповувала невеликих або потенційних конкурентів і витісняла сторонніх розробників продуктів, які використовували її платформу, позбавляючи тим самим користувачів переваг

---

<sup>1</sup> Куницький О. Уряди 36 штатів США подали антимонопольний позов проти Google через магазин застосунків. Це вже четвертий позов проти компанії у США за останній рік. URL: <https://forbes.ua/news/vlad-36-shtativ-ssha-podala-antimonopolniy-pozov-do-google-cherez-magazin-zastosunkiv-tse-vzhe-chetvertiy-pozov-proti-kompanii-u-ssha-za-ostanniy-rik-08072021-2014>.

конкуренції і поступово знижуючи ступінь захисту їх персональних даних заради збільшення своєї виручки від реклами. Згідно з позовом, «Facebook», завдяки тому обсягу даних, який він збирає, відстежує нові додатки, які користуються популярністю і можуть представляти для нього загрозу з точки зору конкуренції, і оперативно пропонує за ці компанії суми, що значно перевищують їх поточну ринкову вартість, щоб цієї майбутньої конкуренції уникнути. Приклад – придбання Instagram і WhatsApp. Федеральна торгова комісія США вимагає не тільки заборонити «Facebook» антиконкурентні практики, а й змусити компанію продати Instagram і WhatsApp<sup>1</sup>;

4) придбання стартапів. За даними журналістського розслідування «The Wall Street Journal», корпорація «Amazon» інвестувала в стартапи, після чого використовувала їхні бізнес-ідеї та випускала продукти-конкуренти на ринок. Кожен раз «Amazon» діяла за однією й тією ж схемою: вела переговори про інвестиції або купувала частки в компаніях, а потім, отримавши доступ до конфіденційної інформації, використовувала ідеї для запуску аналогічних проєктів. Найчастіше стартапи, не маючи можливості конкурувати з «Amazon», йшли з ринку<sup>2</sup>;

5) формування стратегічних партнерств із багатонаціональними або місцевими підприємствами в традиційних секторах на базі цифрових платформ, що, як правило, сприяє подальшому посиленню концентрації та консолідації, а не зменшенню нерівності між країнами і всередині них;

6) значні бар'єри входу на ринок, які створюються за рахунок ефектів масштабу та диверсифікації, мережевих ефектів, пов'язаних із використанням даних, та контролю за даними: на ринку США, зокрема, у сегменті мобільних додатків є тільки дві платформи – «Google» і «Apple».

---

<sup>1</sup> Волкова О. Народ против Google: сложности антимонопольного регулирования цифровых платформ. URL: <https://econs.online/articles/opinions/narod-protiv-google/>.

<sup>2</sup> Бизнес-скандал: Amazon похищал идеи стартапов, в которые инвестировал. URL: <https://psm7.com/startup/biznes-skandal-amazon-poxishhal-idei-startapov-v-kotorye-investiroval.html>.

### **13.11. ЧОМУ РОЗВИНЕНІ КРАЇНИ ПЕРЕГЛЯДАЮТЬ СВОЄ КОНКУРЕНТНЕ ЗАКОНОДАВСТВО В ЦИФРОВУ ЕПОХУ?**

Небезпека монополізації нового типу змушує шукати способи боротьби з нею, насамперед удосконалювати чинне антимонопольне законодавство або розробляти нове. ЮНКТАД звертає увагу на те, що зараз в антимонопольному регулюванні переважає підхід, заснований на «критерії добробуту споживача», тобто на оцінці вигод або шкоди для споживача у вигляді відповідно більш низьких або високих цін. При такому підході не викликає стурбованості зниження цін для споживачів у короткостроковій і середньостроковій перспективі з метою витіснення з ринку конкурентів. Після цього ціни, як правило, зростають, а вибір звужується через зменшення кількості конкурентів або їх відсутності. Крім того, ціна не є найбільш підходящим критерієм при конкурентному аналізі онлайн-платформ, оскільки багато послуг надаються безкоштовно, хоча по суті споживачі платять за них шляхом передачі особистих даних. На думку аналітиків ЮНКТАД, слід розширити поняття добробуту споживачів, включивши в нього інші критерії, такі як недоторканність приватного життя і право споживачів на вибір, захист особистих даних, витрати перемикання й «ефект прив'язки» до домінуючих платформ.

У 2017 р. Німеччина переглянула свій закон про конкуренцію, увівши в нього норму про визнання ринком надання платформами безкоштовних продуктів або послуг: «Допущення про наявність ринку не повинно вважатися спростованим у силу того, що товар або послуга надаються безкоштовно» (підпункт «а» пункту 2 статті 18). У рішенні, що стосується компанії «Facebook», Федеральне антикартельне управління визначило відповідний ринок продуктів як «приватний ринок соціальних мереж», і його аналіз як ринку включав розгляд різних онлайн-послуг, які називаються соціальними мережами, їх конкурентних зв'язків, а також прямих мережевих ефектів і того, наскільки цифрові платформи з мережевими ефектами можуть проявляти гнучкість при адаптації пропонованих ними продуктів. У резюме цієї справи зазначалося, що «для успішного виходу на сусідні ринки та досягнення такого ж успіху, як і на первинному ринку, недостатньо мати «критичну масу» користувачів або технічних, фі-

нансових та особистих знань ... через сильні прямі мережеві ефекти при наданні іншого виду послуг компанія не може мати такого ж охоплення». У переглянутому законі про конкуренцію Німеччини міститься також нове положення, що стосується критеріїв оцінки ринкової позиції підприємства в разі багатосторонніх ринків і мереж, які включають: прямі й непрямі мережеві ефекти; паралельне використання послуг різних постачальників і витрати перемикання для користувачів; економію підприємства за рахунок масштабу в результаті мережевих ефектів; доступ підприємства до даних, які можуть мати значення для конкуренції; обумовлений інноваціями конкурентний тиск (підпункт «а» пункту 3 статті 18)<sup>1</sup>.

Крім того, Федеральне антикартельне управління заборонило «Facebook» об'єднувати призначені для користувача дані з різних джерел, оскільки було встановлено зв'язки між порушенням антимонопольного законодавства й іншими принципами й законодавчими нормами, у тому числі про захист даних. *Шкода для споживачів* була у втраті контролю над використанням персональних даних для складання «портрету» користувача, а *конкурентна шкода* для рекламодавців і конкурентів стосувалася рекламних послуг «Facebook» як домінуючого постачальника рекламного простору в соціальних мережах. Федеральне антикартельне управління віднесло цю справу до категорії «зловживань комерційними умовами» та відзначило таке: в умовах цифрової економіки збір і обробка даних, а також відповідні положення та умови являють собою підприємницьку діяльність, яка має велике значення для конкуренції. Доступ до даних, перш за все в разі онлайн-платформ і мереж, класифікується як важливий фактор домінування на ринку відповідно до підпункту «а» пункту 3 статті 18 Закону Німеччини про конкуренцію. Тому моніторинг діяльності домінуючих компаній з обробки даних є найважливішим завданням органу з питань конкуренції: він повинен брати до уваги принципи захисту даних, зокрема при оцінці того, чи є прийнятними умови й положення, що стосуються обробки даних. Тобто між законодавством про конкуренцію і законодавством про захист підтверджено взаємозв'язок<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Вопросы конкуренции в цифровой экономике. Записка секретариата ЮНКТАД. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54_ru.pdf).

<sup>2</sup> Там само.



В Австралії, де «Google» і «Facebook» контролюють більшу частину ринку онлайн-реклами та отримують весь прибуток, у 2020 р. був опублікований проєкт Кодексу ведення переговорів на медіаринку. Якщо Кодекс буде прийнятий парламентом, то австралійські новинні агентства зможуть вести індивідуальні або колективні переговори з «Facebook» і «Google» з приводу оплати новинного контенту. Причому закон дозволяє розширювати список технологічних компаній, що потрапляють під дію Кодексу, в міру зміцнення значення інших платформ на медіаринку Австралії. Кодекс також вводить ефективний механізм вирішення спорів. Після отримання Кодексом статусу закону технологічним компаніям доведеться жити за правилами або залишити континент<sup>1</sup>.

У Китаї задля обмеження діяльності глобальних технологічних компаній застосовано норми регуляторної конкуренції в інформаційній сфері, зокрема такі рестрикційні заходи, як заборона використання VPN і впровадження нового закону щодо кібербезпеки. Також Китаєм було введено поняття «інтернет-суверенітет» для відображення його власної ідеології з регулювання Інтернету. Ліцензія провайдера інтернет-контенту (Internet Content Provider License) необхідна для ведення будь-якого сайту в Китаї, і це стосується як вітчизняних, так і іноземних підприємств. Ліцензіати мають належати до китайської юрисдикції, працювати в Китаї та запобігати поширенню неприйняттого контенту<sup>2</sup>. Так, корпорація «Microsoft» замінить соцмережу для професійних контактів LinkedIn на сайт для пошуку роботи InJobs. У «Microsoft» це пов'язують із посиленням інтернет-цензури в Китаї. Сайт InJobs не буде мати функцій соціального медіа, зокрема, стрічки, та не дозволить користувачам ділитися публікаціями. LinkedIn була останньою великою американською соцмережею США, яка діяла в Китаї<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> 14 миллионов человек без новостей: как Австралия борется с цифровыми гигантами. URL: <https://www.capital.ua/ru/publication/152177-14-millionov-chelovek-bez-novostey-kak-avstraliya-boretsya-s-tsifrovymi-gigantami#ixzz6pDIJ6Hht>.

<sup>2</sup> Панченко В., Резнікова Н., Булатова О. Регуляторна конкуренція в цифровій економіці: нові форми протекціонізму. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1–2 (32–33). С. 50–80.

<sup>3</sup> LinkedIn припинить роботу в Китаї через посилення цензури. URL: <https://mind.ua/news/20232239-linked-in-privinit-robotu-v-kitayi-cherez-posilennya-cenzuri>.

Уряд Гонконгу планує ввести нові правила по боротьбі з доксингом (doxing) – збором та публікацією особистої інформації в Інтернеті про певну особу без її згоди на це. Згідно з ними, працівникам «Facebook», «Twitter» і «Google» загрожує кримінальне переслідування – до п'яти років в'язниці і штраф у розмірі 128 800 дол., якщо у соцмережах з'являтимуться пости з чужими особистими даними. Нові правила можуть обмежити свободу слова і зробити злочином навіть «невинні акти обміну інформацією в Інтернеті». Єдиний спосіб для компаній уникнути санкцій, якщо введуть нові правила, – перестати працювати й інвестувати в Гонконзі, повідомляє Азійська Інтернет-коаліція<sup>1</sup>.

Антимонопольна служба Нідерландів АСМ визнала американську «Apple» монополістом через правила оплати в App Store. Це перше таке рішення щодо компанії. У Нідерландах з 2019 р. триває розслідування щодо «Apple» за підозрою у зловживанні домінуючим становищем на місцевому ринку. Зокрема, об'єктом розслідування стали правила в App Store, згідно з якими оплата проходить тільки через платіжну систему «Apple» з комісіями в 15–30%. Управління у справах споживачів і ринків Нідерландів (АСМ) вже повідомило «Apple» про своє рішення, але штраф поки не накладено. Регулятор вимагає, щоб компанія внесла зміни в систему оплати всередині додатків. Раніше «Apple» оштрафували на 10 млн євро за оману споживачів у рекламі iPhone. Користувачі з'ясували, що «Apple» уповільнювала роботу старих «айфонів». Паризька прокуратура почала попереднє розслідування дій корпорації щодо сповільнення роботи пристроїв. Також компанію зобов'язали заплатити півмільярдний штраф за уповільнення роботи iPhone<sup>2</sup>.

У Європі та США законодавство зараз намагаються змінити так, щоб затруднити ІТ-гігантам скуповувати стартапи або інші соціальні сервіси. Американські законодавці налаштовані розділити «Facebook»

---

<sup>1</sup> Куницький О. Facebook, Twitter і Google погрожують припинити роботу в Гонконзі. Причина – заплановані зміни до закону про захист даних. URL: <https://forbes.ua/news/facebook-twitter-i-google-prigrozili-pripiniti-robotu-v-gonkonzi-prichina-zaplanovani-zmini-v-zakon-pro-zakhist-danikh-05072021>–1992.

<sup>2</sup> Перша країна визнала компанію Apple монополістом. URL: <https://ua.news.ua/pervaya-strana-pryznala-kompanyyu-apple-monopolystom/> Перша країна визнала крпе монополістом.

(а також «Apple», «Amazon» та інші гіганти) на кілька конкуруючих компаній. Найбільш ефективно працює антимонопольне законодавство США. Останні роки тут набирає обертів рух проти провідних технологічних компаній, які стали не тільки найбільшими гравцями цього ринкового сектору, а й найдорожчими компаніями світу. За даними «Morningstar», «Google» займає 90% ринку онлайн-пошуку і 41% глобального ринку онлайн-реклами, тоді як «Facebook» зберігає частку в 59% від ринку соціальних мереж. «Amazon» і «Apple» займають провідні позиції у сфері електронної торгівлі та мобільних додатків.

## ОСНОВНІ ПУБЛІКАЦІЇ Л. С. ШЕВЧЕНКО З ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ ТА КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Шевченко Л. С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 66–84.

Шевченко Л. С. Введение в маркетинг : учебно-практ. пособие. Харьков : Консум, 2000. 672 с.

Шевченко Л. С. Від конкурентної співпраці до бізнес-екосистеми. *Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. 6: Інноваційний процес в умовах глобальних викликів* : за матеріалами круглого столу (м. Харків, 5 жовтня 2021 року) / за ред. С. В. Глібка, І. В. Подрез-Ряполової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 163–168. Електронне наукове видання. <https://ndipzir.org.ua/archives/7343>.

Шевченко Л. С. Інноваційна діяльність та інноваційна модель соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні* : монографія / кол. авт. : Г. П. Клімова, С. М. Іванов, Л. С. Шевченко та ін. ; за ред. Ю. Є. Атаманової, Г. П. Клімової. Харків : Право, 2015. С. 103–122. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova2\\_1.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova2_1.pdf).

Шевченко Л. С. Інтернаціоналізація юридичного бізнесу: вибір ефективної стратегії. *Strategic estimations and vectors of Ukraine's social and economic development in the conditions of European integration and the world partnership*: monograph / edited by V. Yathenko. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom., 2017. Розд. 4.3. С. 287–296.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76–86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 113–123.

Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1 (48). С. 44–64.

Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг у ХХІ столітті. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 176–179.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління в інноваційній економіці. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 3 за матеріалами інтернет-конференції (м. Харків, 26 бе-

резня 2021 року) / за ред. А. В. Стріжкової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. 320 с. С. 207–2014 (0,37 друк. арк.). URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf\\_26.03.2021/Conf\\_26.03.21.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_26.03.2021/Conf_26.03.21.pdf).

Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу в цифровій економіці. *Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення*: монографія / [Є. В. Єфремова, Д. І. Шматков, Л. С. Шевченко та ін.]; за ред. С. В. Глібка, Є. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. С. 122–149. URL: <https://ndipzir.org.ua/archives/7511>.

Шевченко Л. С. Корпоративна правова стратегія: сутність, типи, особливості реалізації. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 104–120.

Шевченко Л. С. Law & Management: новий напрям наукових досліджень та управлінської практики. *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* / edited by authors. Riga : SIA «Izdevnieciba «Baltija Publishing»». 2018. С. 218–239.

Шевченко Л. С. Міжнародні стратегічні альянси в юридичному бізнесі. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 36–49.

Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. Розділ 10. С. 168–185.

Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. *Цифрова трансформація України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу (м. Харків, 18 вересня 2020 року) / за ред. А. В. Стріжкової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183–188.

Шевченко Л. С. Соціальний контекст ведення бізнесу у XXI столітті: роздуми після дискусії на III Харківському міжнародному юридичному форумі, 24–28 вересня 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 79–94.

Шевченко Л. С. Стратегічне управління інноваційними процесами на підприємстві. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні* : монографія / кол. авт. : Г. П. Клімова, С. М. Іванов, Л. С. Шевченко та ін. ; за ред. Ю. Є. Атаманової, Г. П. Клімової. Харків : Право, 2015. С. 122–142. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova/2\\_2.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova/2_2.pdf).

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 48–66.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний консалтинг: сучасні тенденції і технології. *Modern Technologies in Economy and Management*. Collective Scientific Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. С. 448–459.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с. URL: [http://nulau.edu.ua/materials/files/economic\\_theory/0144/01.pdf](http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0144/01.pdf).

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. Розділ 5. С. 54–82.

Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. №3 (42). С. 8–27.

Шевченко Л. С. Технологічний Форсайт у контексті інноваційного розвитку України. *Актуальні питання інтелектуальної власності та інноваційного розвитку* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21 березня 2014 р. / редкол. : С. М. Прилипка, Ю. Є. Атаманова, С. В. Глібко, К. В. Єфремова. Харків : НДІ ПЗІР, 2014. С. 149–153. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/03/Shevchenko.pdf>.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком : монографія. Харків : Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Формування персоналу в цифровій економіці: конкурентний підхід. *Development of socio-economic systems in a global network environment*: II International scientific conference (May 21–22, 2021. Le Mans, France). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. С. 69–73.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. №3. С. 21–27.

Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 11–31.

Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: переможець отримує все? *Modern transformations in economics and management*: V International scientific-practical conference (March 26–27, 2021, Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. С. 111–115.

Шевченко Л. С. Чому створення біонічних компаній стає новим пріоритетом для глобальних консалтингових фірм? *Економічна теорія та право*. 2021. №3 (46). С. 132–147.

Шевченко Л. С. Innovative transformations of the legal business and legal education. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64–73.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : моногр. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 280 с.

*Навчальне видання*

**Шевченко Людмила Степанівна**

# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА)**

**Навчальний посібник  
у питаннях і відповідях**

Видається в авторській редакції

Технічний редактор *А. Т. Гринченко*

Підписано до друку 26.04.2022.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 18,1. Обл.-вид. арк. 14. Тираж 100 прим.  
Вид. № 3004

Видавництво «Право»

Національної академії правових наук України  
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,  
вул. Чернишевська, 80-А, Харків, 61002, Україна

Тел./факс: (057) 716-45-53

Сайт: <https://pravo-izdat.com.ua>

Е-mail для авторів: [verstka@pravo-izdat.com.ua](mailto:verstka@pravo-izdat.com.ua)

Е-mail для замовлень: [sales@pravo-izdat.com.ua](mailto:sales@pravo-izdat.com.ua)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції — серія ДК № 4219 від 01.12.2011