

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**СУЧАСНІ ФОРМИ КОНКУРЕНТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Монографія*

**За загальною редакцією доктора економічних наук, професора  
Ж.В. Поплавської**

**ЛЬВІВ – 2019**

УДК 334.7:338.242.2

Автори:

доктор економічних наук, професор *Ж.В.Поплавська* (розділ 2),  
кандидат економічних наук, доцент *Н.Л.Михальчишин* (розділ 1),  
кандидат економічних наук, доцент *М.Л.Данилович-Кропивницька*(розділ 3),  
кандидат економічних наук, доцент *О.В.Гошовська* (розділ 4),  
кандидат економічних наук *С.О.Комаринець* (розділ 5)

*За загальною редакцією доктора економічних наук, професора  
Ж.В. Поплавської*

Рецензенти:

**Лагутін В.Д.**, доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет;  
**Філюк Г.М.**, доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
**Крикавський Є.В.**, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка»;  
**Олексів І.Б.**, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка».

*Рекомендувала до друку Вчена рада  
Національного університету «Львівська політехніка»  
(протокол № 56 від 25 червня 2019 р.)*

**Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання:** монографія / **Ж.В.Поплавська, Н.Л.Михальчишин, М.Л.Данилович-Кропивницька, О.В.Гошовська, С.О.Комаринець;** за заг. ред. **Ж.В.Поплавської.** – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.  
ISBN 978–617–7809–09–7

У монографії розглянуто процеси, які змінюють природу сучасної конкуренції та взаємодію між конкуруючими суб'єктами з врахуванням особливостей функціонування міжорганізаційних мереж та використання реляційного капіталу.

УДК 334.7:338.242.2

ISBN 978–617–7809–09–7

**Поплавська Ж.В., Михальчишин Н.Л., Данилович-Кропивницька М.Л., Гошовська О.В., Комаринець С.О., 2019**

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ПЕРЕДМОВА.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ<br/>ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ:<br/>СУТНІСНИЙ ТА РЕГУЛЯТОРНИЙ<br/>АСПЕКТ.....</b> | <b>8</b>  |
| 1.1. Сутність конкурентного розвитку суб'єктів<br>господарювання на товарних ринках.....  | 8         |
| 1.2. Детермінанти конкурентного розвитку.....   | 16        |
| 1.3. Соціально-економічний аспект зниження конкурентного<br>розвитку суб'єктів господарювання.....                                    | 26        |
| 1.4. Регуляторні впливи на конкурентний розвиток суб'єктів<br>господарювання.....   | 33        |
| <b>ВИСНОВКИ до розділу 1.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>ЛІТЕРАТУРА до розділу 1.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЗМІНА ПРИРОДИ СУЧАСНОЇ<br/>КОНКУРЕНЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ВЗАЄМОДІЇ<br/>СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....</b>                       | <b>49</b> |
| 2.1. Коопетиція як інноваційне поєднання конкуренції та<br>співпраці.....   | 49        |
| 2.2. Концептуалізація коопетиції.....   | 51        |
| 2.3. Теоретичні засади коопетиції.....  | 55        |
| 2.4. Мотиви поєднання конкуренції та співпраці.....   | 59        |
| 2.5. Бар'єри коопетиції.....  | 67        |
| 2.6. Приклади поєднання конкуренції та співпраці на засадах<br>коопетиції.....  | 69        |
| <b>ВИСНОВКИ до розділу 2.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>ЛІТЕРАТУРА до розділу 2.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br/>ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО<br/>СЕРЕДОВИЩА НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОЇ<br/>ВЗАЄМОДІЇ.....</b> | <b>81</b> |
| 3.1. Економічна сутність, механізми формування та<br>класифікація мережових підприємницьких структур.....                             | 81        |
| 3.2. Інституційне середовище взаємодії сучасних<br>підприємницьких структур.....  | 89        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3. Формування конкуренто-партнерської моделі мережевої взаємодії підприємницьких структур..... | 96         |
| 3.4. Оцінка ефективності функціонування мережевих підприємницьких структур.....                  | 107        |
| <b>ВИСНОВКИ до розділу 3.....</b>  | <b>113</b> |
| <b>ЛІТЕРАТУРА до розділу 3.....</b>  | <b>117</b> |

**РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИ В МЕРЕЖАХ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ВЗАЄМОДІЙ ГРАВЦІВ РИНКУ.....** 119

|  |            |
|--|------------|
| 4.1. Мережеві ефекти на товарних ринках та необхідність державного регулювання при трансформаціях ринку в напряму мережевої монополізації..... | 119        |
| 4.2. Зовнішні мережеві ефекти.....   | 133        |
| 4.3. Урбаністична та промислова агломерація.....   | 139        |
| 4.4. Синергія від взаємодії суб'єктів господарювання та врахування впливу випадкових факторів на ефект синергії....                            | 145        |
| <b>ВИСНОВКИ до розділу 4.....</b>  | <b>155</b> |
| <b>ЛІТЕРАТУРА до розділу 4.....</b>  | <b>157</b> |

**РОЗДІЛ 5. ГНУЧКІСТЬ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА...** 160

|   |            |
|---|------------|
| 5.1. Визначення конкурентоспроможності підприємства.....  | 160        |
| 5.2. Формування, підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання..... | 167        |
| 5.3. Теоретичне та практичне значення поняття гнучкості підприємства .....  | 174        |
| 5.4. Чинники впливу на гнучкість підприємства.....  | 184        |
| <b>ВИСНОВКИ до розділу 5.....</b>   | <b>193</b> |
| <b>ЛІТЕРАТУРА до розділу 5.....</b>   | <b>194</b> |

## ПЕРЕДМОВА

Зміна середовища та умов конкурування суб'єктів господарювання вимагає переглянути усталене сприйняття природи конкуренції. Швидкість і глибина змін, посилення інтеграції світової економіки інтенсифікує конкурування суб'єктів господарювання, водночас зовнішні суспільно-економічні процеси змушують організації до пошуку способів протистояння наростаючій конкуренції. Одним із них є пошук синергічних ефектів, які виникають внаслідок співпраці з іншими суб'єктами господарювання та інституціями господарської діяльності, зокрема науковими. Практика підтверджує важливе значення взаємозв'язків організацій з іншими суб'єктами, підвищення рівня їх гнучкості з метою досягнення вищого рівня стійкої конкурентоспроможності та генерування інновацій. Усі ці виклики знайшли відображення у монографії.

Обсяг проблем, що розглядаються у монографії, надзвичайно великий – і з цим пов'язаний інтерес авторів до широкого кола питань навколо типів взаємодії гравців ринку у процесі конкуренції. Монографія є узагальненим підсумком виконаного спільного дослідження, спрямованого на аналіз проблем конкурентного розвитку суб'єктів господарювання, його регулювання, форм мережевої взаємодії, а також пошуку можливостей та оцінки результатів співпраці у сфері конкуренції.

Монографія складається із п'яти послідовних розділів, які відображають складові підходу до структурування характеристик та оцінки впливу мережевих взаємодій.

У центрі уваги першого розділу «Конкурентний розвиток суб'єктів господарювання на товарних ринках: сутнісний та регуляторний аспект» (к.е.н., доцент Михальчишин Н.Л.) є концепція та чинники, а також методи регулювання конкурентного розвитку суб'єктів господарювання. Визначено, що для впорядкування ринкових відносин необхідним є державне втручання через формування засад розвитку конкуренції, контролювання дотримання законодавчо визначених вимог та регулювання відхилень у розвитку, у т.ч. конкуренції та конкурентоспроможності. Відповідно формується та реалізується державна політика в сфері конкуренції. Сформульовано основні етапи регуляторної політики та детальний опис способів такого впливу. Серед цілей державного регулювання визначено запобігання суттєвому обмеженню конкуренції, протидію монополізації товарних ринків, сприяння конкурентній діяльності

суб'єктів не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках. Обґрунтовано важливість конкурентного розвитку не лише для самих компаній, а й економічної системи та суспільства в цілому.

У другому розділі «Зміна природи сучасної конкуренції під впливом взаємодії суб'єктів господарювання» (д.е.н., професор Поплавська Ж.В.) розкрито сутність коопетиції як інноваційного поєднання конкуренції та співпраці; висвітлено концепцію та досліджено теоретичні засади коопетиції; вивчено основні мотиви поєднання коопетиції та співпраці; проаналізовано базові бар'єри коопетиції; наведено яскраві приклади поєднання конкуренції та співпраці на основі коопетиції. Обґрунтовано висновок про застосування коопетиції як способу розв'язання можливих економічних і соціальних проблем у процесі співпраці між організаціями, що свідчить про існування особливих вигод від поєднання коопетиції та доступу до ресурсів. Дослідження побудовано навколо методології побудови стратегій компаній та розвитку мережевої парадигми побудови зрівноваженого бізнесу.

Третій розділ «Теоретико-методологічні формування підприємницького середовища на основі мережевої взаємодії» (к.е.н., доцент Данилович-Кропивницька М.Л.) детально розкриває економічну сутність, механізми формування та класифікацію підприємницьких структур; досліджує інституційне середовище взаємодії підприємств і основи формування моделі конкурентно-партнерської взаємодії; дає оцінку ефективності функціонування мережевих підприємницьких структур у три етапи – становлення доцільності створення мережевих об'єднань, визначення зміни кінцевих результатів діяльності мереж за допомогою показників виробничої та фінансової взаємодії, оцінювання загального ефекту від створення мережевої структури. Тут досліджено інституційний контекст розвитку мережевих структур, висвітлено роль інтернаціоналізації та глобалізації економіки у розвитку національної моделі підприємницької культури. Особливий інтерес становить підхід автора до пояснення значення рівня довіри та емпатії в бізнес-середовищі, а також оцінювання економічних вигод від мережевих взаємодій суб'єктів підприємництва.

У четвертому розділі «Ефекти в мережах у контексті інтеграційних взаємодій гравців ринку» (к.е.н., доцент Гошовська О.В.) наведено типологію та ґрунтовний опис мережевих ефектів за такими параметрами, як масштаб і характер впливу, спрямованість і складність ефекту, тип охоплення і характер базових взаємозв'язків. Наведено опис властивостей ринків, для яких властиві прояви мережевих ефектів, а також особливості

державного регулювання ринкових структур. Окрема увага приділена зовнішнім мережевим ефектам та основним характеристикам мереж, які визначають величину зовнішніх ефектів. Висвітлено такі специфічні види мережеских утворень, як урбаністична та промислова агломерація – їх види та особливості, існуючі моделі щодо ефектів від агломерацій, а також позитивні та негативні впливи мереж. У розділі здійснено оцінювання характеристик різних стратегічних альтернатив співпраці компаній; проаналізовано основні цілі створення та можливі типи стратегічних об'єднань, в межах яких можуть реалізуватися синергічні ефекти. Встановлено оптимальний шлях утворення об'єднання та етапи його реалізації, сформовано підхід до оцінки синергічних ефектів та врахування впливу випадкових чинників у процесі оцінки синергічного ефекту.

Завершує монографію п'ятий розділ «Гнучкість як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємства» (к.е.н., доцент Комаринець С.О.), у якому розглянуто поняття конкурентоспроможності; досліджено питання формування, підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання; вивчено теоретичне та практичне значення поняття гнучкості; проаналізовано чинники впливу на гнучкість підприємства. Цікавим є висновок автора про мультисзначність утворення гнучкості та важливість його ретельного вивчення для полегшення стратегічного планування, тактичної й операційної діяльності, збереження й примноження конкурентних переваг, закріплення і підвищення рівня конкурентоспроможності, забезпечення продуктивної/ефективної діяльності підприємства у нестабільних (невизначених, динамічних, складних) середовищах.

Викладені у монографії результати наукових досліджень наблизять читача до розуміння регуляторного аспекту конкурентного розвитку суб'єктів господарювання в умовах сьогодення та сприйняття модифікації сучасних проявів конкурентної взаємодії, можуть стати основою для практичної реалізації процесів мережування сучасного бізнес-простору на засадах синергетичної теорії та системного підходу.

Монографія буде корисною для науковців, які займаються дослідженням нових підприємницьких концепцій, синергетичної теорії фірм; практиків, які вивчають питання взаємодії бізнес-структур на всіх рівнях; всіх, хто цікавиться сучасними економічними та соціальними проблемами.

## **РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ: СУТНІСНИЙ ТА РЕГУЛЯТОРНИЙ АСПЕКТ**

- 1.1. Сутність конкурентного розвитку суб'єктів господарювання на товарних ринках.**
- 1.2. Детермінанти конкурентного розвитку.**
- 1.3. Соціально-економічний аспект зниження конкурентного розвитку суб'єктів господарювання.**
- 1.4. Регуляторні впливи на конкурентний розвиток суб'єктів господарювання.**

### **1.1. Сутність конкурентного розвитку суб'єктів господарювання на товарних ринках.**

Життєвий цикл суб'єктів господарювання за різних ринкових умов починає свій відлік від моменту створення підприємств та завершується їх ліквідацією. Тривалість такого життєвого циклу залежить від багатьох чинників, серед яких є внутрішні, що формуються самим суб'єктом, та зовнішні, на які підприємство не має впливу, а лише може до них пристосовуватись. Одним із внутрішніх чинників є здатність суб'єкта забезпечувати власний розвиток, що відповідав би ринковим очікуванням.

У відповідності до відомих економічних моделей ринку найбільше стимулів до розвитку існує в конкурентних моделях, де наявне змагання суб'єктів за ринковий прибуток. Такий розвиток має назву «конкурентний», що пов'язується не стільки з конкурентною ринковою моделлю, як з наявністю взаємодії з конкурентами, участь в якій бере конкретний суб'єкт на постійній основі. Така взаємодія може спричинити захоплення ринку і встановлення домінування, а згодом і монополію на ринку, або навпаки – створення співпраці з конкурентами на ринку на засадах добросовісності, дотримання чесних звичаїв в торгівлі, принципів свободи підприємницької діяльності, орієнтованої на потреби споживача тощо.

Здійснивши дослідження поняття конкурентного розвитку сформульовано, що «конкурентний розвиток – це зміни у внутрішньому середовищі підприємства під зовнішнім впливом, що мають якісний та прогресивний характер, в результаті чого підприємство взаємодіє з ринковими учасниками, дотримуючись чесних та добросовісних торгових правил на ринку, захисту прав на інтелектуальну власність, прав споживачів, приватної власності за



справедливого обміну ресурсами та розподілу ринкового прибутку» [21].

На думку Меліхова А.А., розвиток підприємства вважається конкурентним в разі виникнення конструктивних змін, нових якостей, що стає можливим внаслідок реалізації конкурентної стратегії, що в підсумку забезпечує стійкість підприємства та можливість протистояти негативним впливам зовнішнього середовища [19]. Таким чином, конкурентний розвиток суб'єктів господарювання можливий лише за участі суб'єктів в конкурентних відносинах з врахуванням ступеня розвитку конкуренції. Конкуренція в сучасних умовах має певні особливості, а саме:

- розуміння економії на масштабі виробництва відмінне від традиційного, що базується на зниженні витрат при зростанні масштабу виробництва фірми;
- акцент на створенні доданої вартості, а не на мінімізації витрат;
- акцент на контролі часу;
- зниження вагомості частки ринку через динамічність її розміру, змін у життєвому циклі товарів, швидкій зміні смаків споживачів [23, с.60].

Щодо розуміння економії на масштабі виробництва, то, зокрема, нобелівський лауреат П.Кругман, зазначав, що в конкуренції економія на масштабі має абсолютно інше значення, ніж в інших ринкових моделях. В умовах конкуренції має значення не внутрішня економія на масштабі, а зовнішня, за якої витрати фірми будуть знижуватись з огляду не на її внутрішній масштаб, а на галузевий, і при цьому в одній фірмі не будуть концентруватись всі доступні ресурси [26]. За таких обставин конкурентні відносини будуть сприяти появі зовнішньої економії на масштабі виробництва, будуть перешкоджати утворенню монопольної структури, а ресурси будуть доступними для широкого кола учасників на ринку.

Що стосується акценту на додану вартість, то суб'єкти господарювання, які надають перевагу створенню саме доданої вартості, вважаються конкуренторозвиненими, оскільки, перебуваючи у взаємодії з іншими учасниками ринку та в змаганні за ринковий прибуток, такі суб'єкти володіють відповідним ресурсом для створення доданої вартості. В пошуку джерел створення такої вартості суб'єкти господарювання повинні враховувати ефективність галузей та перспективи їх розвитку. Щодо ефективності, то діють закони руху капіталу, відповідно до яких розвиток суб'єктів господарювання супроводжується вільним перетоком капіталу – вихід з неефективних та входження в

ефективні галузі, що сприяє конкурентному розвитку суб'єктів господарювання. В разі перетоку капіталу поза правовим полем, організованим ринками, виникають неефективні підприємства, управління якими здійснюють неефективні менеджери за згоди неефективних власників [5, с.20]. Тривалість функціонування підприємства у конкретній галузі залежить від професійності управлінців та їх здатності розпізнавати потенціал ринкових прибутковостей та створювати додану вартість, що є ознакою розвитку ринкових структур.

Динамізм ринкового розвитку, смаків споживачів, кількості суб'єктів господарювання, вимагає високої швидкості прийняття управлінських рішень. Вимоги споживачів можуть стосуватись не лише кількості та якості конкретних благ, але й швидкості доступу до них, можливості володіти та користуватись певним благом. Відповідно, в конкуренції за сучасних умов перевагу на ринку можуть здобути підприємства, які здатні управляти своїми часовими витратами. Отже, час виступає одним з ресурсів, яким можуть володіти в конкурентній взаємодії окремі суб'єкти господарювання. Динамічність призвела до розвитку нових видів конкуренції, а саме онлайн конкуренції. Так, на ринку іграшок споживачі при купівлі віддають перевагу:

- інтернет-магазинам (Rozetka.ua – 16,4%, Panama – 13,1%, baby Plus – 9,2%);

- мультиканальним ритейлерам Антошка, Будинок іграшок, що разом зі спеціалізованими магазинами охоплює 70% товарів [18].

Враховуючи динамізм розвитку ринків, поєднання онлайн та офлайн взаємодії є ознакою конкуренції в сучасних умовах. Відповідно, для конкурентного розвитку недостатньо орієнтуватись на консервативні поведінки учасників на ринку. Розвиток технологій, динамізм у задоволенні потреб споживачів формує нові виклики в конкурентній взаємодії, зокрема, вихід за межі звиклої онлайн торгівлі, якщо споживач потребує іншої форми задоволення своїх потреб, що відбувається на багатьох ринках, одним з яких є ринок іграшок.

Одночасно з наведеним, динамічність ринкових змін у поєднанні з асиметричністю інформації щодо обсягів товарного ринку, можливістю задоволення споживачами потреб у різних постачальників, зумовлює зміщення акцентів з контролю ринкової частки на задоволення смаків споживачів. При цьому абсолютна відмова від контролю ринкової частки у відповідності до вимог конкурентного законодавства є неприйнятною. За певних рівнів ринкової частки суб'єкти відчуватимуть контроль державних

органів. Так, згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», суб'єктів, що займають монопольне (домінуюче) становище, можуть у визначених в законі випадках бути визнаними такими, що зловживають своїм ринковим становищем.

Так, монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції. 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. Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першою ст.12 Закону України «Про захист економічної конкуренції». 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 ст. 12 Закону України «Про захист економічної конкуренції» [11].

Оскільки суб'єкта може бути визнано таким, що займає монопольне (домінуюче) становище з огляду на сукупну частку кількох суб'єктів, то відповідно, вимагає контролю не лише індивідуальна частка суб'єкта, але й колективна, оскільки конкурентний розвиток підприємств може супроводжуватись як внутрішнім зростанням (розбудови підприємств через створення мереж), так і зовнішнім, що може пов'язуватись з процесами об'єднання підприємств на ринку.

Таким чином, до вже зазначених вище особливостей конкуренції в сучасних умовах можна додати домінування конкуренції мережевих структур, що витісняє конкуренцію малих підприємств в окремих територіальних та товарних межах ринку, а також акцент на інноваційній конкуренції.

Щодо конкуренції мережевих структур, то, наприклад, на ринку одягу в Україні в 2018 році з'явилося більше ніж 20 міжнародних брендів, серед яких такі відомі, як H&M, DeFacto і Koton. Експерти стверджують, що конкуренція в одяговому ритейлі дуже сильна, і вона буде посилюватися. Покупці переорієнтуються на недорогий одяг, що може вплинути на вихід з ринку тих суб'єктів, що орієнтовані на дорогий сегмент. Очікують, що у 2019 році на український ринок вийде мережа з продажу товарів для будинку ІКЕА, спорттоварів - Decathlon і The North Face. Також мережа H&M планує відкривати магазини не тільки в Києві, а й в регіонах[24].

У сфері роздрібної торгівлі присутня велика кількість торговельних мереж, які за географічним принципом розділили ринок роздрібної торгівлі. За оцінками компанії GT Partners в Україні присутні понад 130 ритейлерів. Результати досліджень, проведених у 2018 р., показали, що за числом магазинів лідером була мережа АТБ (ТОВ «АТБ-маркет»), далі – «Сільпо» (Fozzy Group), Наш край (Volwest Group), Рукавичка (ООО ТПК «Львівхолод»), Еко-маркет (ТОВ «ЕКО»). Найбільше нових магазинів було відкрито в західних регіонах України - 25,6% від загальної кількості [41]. Конкуренція між торговими мережами сприяє не лише збільшенню кількості торгових точок, але й оновленню існуючих, розширенню товарного асортименту, пропозиції споживачам нових і незвичних для них можливостей задоволення їх потреб, що в підсумку мало б збільшити обсяги продажу [8].

Щодо ринку аптечної справи, то в Україні зростає консолідація мереж, яка переростає в монополію окремих аптечних мереж[42]. Наслідком таких ринкових тенденцій є закриття і зниження платоспроможності аптек, що здійснюють соціальну діяльність. Також зростають ціни на лікарські засоби. Проте в Україні розвинуті аптечні мережі з різним статусом, а саме:

- 1) локальні, територіальні межі яких охоплюють одну область (на поч. 2018 р. існувало 2500 локальних мереж);
- 2) регіональна, територіальні межі якої охоплюють не більше 5 областей (161 мережа);
- 3) мультирегіональна – територіальні межі охоплюють більш ніж 5 областей в понад двох регіонах (25 мереж);
- 4) національні – територіальні межі охоплюють більше 15 областей у всіх регіонах (9 мереж) [42].

Однією з ознак аптечних мереж є розбудова мережі через відкриття торгових точок. Так, до лідерів аптечних мереж за

кількістю торгових точок відноситься «Аптека низьких цін» («Аптека Магнолія», Запоріжжя), «Бажаємо здоров'я» («Сириус – 95», Київ), «911» («Гамма-55», Харків), «Медсервіс» («Мед-Сервіс груп», Дніпро), «Аптека Доброго дня» («Фармастор», Київ). Загалом, на ринку фармацевтики в розрізі аптечної справи активно зростає кількість торгових точок мегамереж (в складі яких є понад 50 торгових точок), а питома вага невеликих аптечних підприємств, що відкрили до 10 торгових точок, скорочується[42].

За результатами дослідження ринку побутової техніки, електроніки та гаджетів, проведеного Асоціацією ритейлерів України [25] за кількістю торгових точок в Україні виявлено таких лідерів:

- Алло (бренди Алло, Київстар, Хіаомі та ін.) – 636 торгові точки;
- Фокстрот – 161 торгова точка;
- Ельдорадо – 124 торгові точки;
- Територія твоєї техніки (ТТТ) – 120 торгових точок;
- Comfy – 93 торгові точки;
- Цитрус – 44 торгові точки;
- МОУО UA – 36 торгових точок [25].

Більшість торгових точок географічно охоплюють загальнодержавний ринок, за винятком Цитрус, що здійснює свою діяльність в м.Києві та південних областях. Особливості конкуренції зазначених мереж полягають у застосуванні різних політик з охоплення споживачів, доступу до продукту – орієнтація на розвиток у великих містах, обласних центрах (Цитрус, МОУО), орієнтація на різні міста, в т.ч. невеликі, поза обласними центрами (Алло, Фокстрот, Comfy), прив'язаність торгових точок до торгових центрів (МОУО – 70% торгових точок в торгово-розважальних центрах) або ж реалізація політики стріт-ритейлу (Цитрус –  $\frac{3}{4}$  всіх торгових точок, Алло). Проте ТТТ використовує одночасно і стратегію прив'язки до торгово-розважальних центрів і стратегію стріт-ритейлу [25]. Таким чином, на ринку побутової техніки, електроніки та гаджетів ознаки мережевої конкуренції проявляються в різних стратегіях географічного охоплення ринку та доступності споживача до товару.

Що стосується сегменту товарів для краси та здоров'я, то на відміну від продуктового ритейлу, конкуренція наявних мереж має зовсім інші ознаки. До трійки лідерів за даними 2017 р. належать такі мережі, як EVA (ТОВ «Руш», Дніпро – 610 торгових точок), Watsons (ТОВ «ДЦ Україна», Київ – 451 торгова точка), Prostor (ТОВ «Стиль Д», Дніпро – 281 торгова точка), частки яких суттєво відрізняються від часток інших суб'єктів. Експерти зазначають, що

беззаперечне лідерство EVA може змінитись через злиття або поглинання з іншим суб'єктом, що не займає лідируючих позицій (наприклад, мережа Шик і Блиск (ТОВ «Шикмаркет», ТОВ «Шик і Блиск», м.Вінниця, Копійочка (ТОВ «Торгова мережа «Копійочка», м.Івано-Франківськ)[9].

Таким чином, як показує досвід діяльності мереж в різних сферах, для формування конкурентної взаємодії суб'єкти вдаються до розподілу ринку за географічним принципом, споживачами, ціновим сегментом товарних позицій, умовами продажу тощо, нарощують фізичну присутність на товарних ринках, формують окрему споживчу політику, що дає змогу відрізнятись від конкурентів. Захоплюючи територіально більшу частку ринку мережі формують територіальну конкуренцію, що виключає участь в такій малих та середніх підприємств.

В окремих галузях конкуренція можлива завдяки здатності суб'єктів до інноваційної діяльності. Відповідно, конкуренція виникає між інноваційними продуктами та технологіями. При цьому існує пряма залежність між конкуренцією та інноваціями – конкуренція є двигуном для пошуку нових можливостей та технологій, і одночасно новизна, що є продуктом інноваційної активності, є джерелом конкурентного розвитку та конкуренції на ринках.

Конкурентний розвиток розглядається як здатність володіти конкурентним потенціалом та його реалізацією в існуючих ринкових умовах. Підприємства, які володіють конкурентним потенціалом, набувають такої здатності через здійснення своєї діяльності у відповідності до сформованої моделі потенціалу підприємства [7, с.50]. Така модель передбачає, що підприємства володіють:

- необхідними ресурсами та здатністю їх ефективно використовувати;
- достатнім трудовим та інтелектуальним потенціалом;
- здатністю до інновацій;
- фінансовою спроможністю;
- доступом до необхідної інформації тощо.

Для встановлення типу взаємозв'язку конкурентного потенціалу, конкурентних відносин та конкурентного розвитку, зазначимо, що під поняттям „конкурентні відносини” розуміються відносини між суб'єктами господарювання, в основі яких лежить економічне суперництво та боротьба за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів, надання послуг, за привласнення найбільших прибутків, в процесі чого стихійно регулюються

пропорції суспільного виробництва та дотримується конкуренційне законодавство [27, с.10].

Порівнюючи ознаки конкурентних відносин та моделі потенціалу підприємства, доходимо висновку, що такі категорії, як «конкурентний потенціал» та «конкурентні відносини» є взаємопов'язаними. Конкурентний потенціал виникає у підприємства одночасно з появою конкуренції на ринку та формування конкурентних відносин, що в сукупності за дотримання конкуренційного законодавства і складає передумови конкурентного розвитку підприємств. До ознак конкурентних відносин можна віднести такі:

- ефективне використання та розміщення ресурсів із забезпеченням вільного доступу до ресурсів та формуванням оптимальної структури витрат виробництва;
- диверсифікація діяльності з дотриманням конкуренційного законодавства;
- орієнтація на потреби споживачів;
- конкурентна боротьба за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів, надання послуг, за привласнення найбільших прибутків [27, с.10].

Конкурентний розвиток суб'єктів господарювання залежить і від інтенсивності конкуренції. Так, в умовах гіперконкуренції він набуває особливих ознак, що характеризується наступним чином:

1) щодо конкурентної взаємодії:

- конкурентна боротьба виникає на багатьох організаційних рівнях;
- високий ступінь динамічності, що зумовлено процесами злиття та поглинання, а також появи нових продуктів;
- агресивність поведінки фірм на ринку, наслідком чого є руйнування ринкової рівноваги;

2) щодо продукту:

- високий ступінь інноваційності;
- підвищений диференційований попит на уніфіковану та стандартну продукцію;
- високий ступінь еластичності попиту;

3) щодо ринкової структури:

- висока динамічність та асиметричність складу учасників;
- динамічність концентраційних процесів, зокрема, за участі глобальних міжнародних компаній [23, с.33, 34].

В умовах гіперконкуренції в конкурентних відносинах домінують стратегії співконкуренції, відмови від конкурентного протиставлення, що стають ефективними в досягненні прибутковості, на противагу використанню найкращого досвіду

конкурентів, його копіювання. Подолати гіперконкуренцію стає можливо або завдяки співконкуренції, або теорії блакитного океану. При цьому співконкуренція може стати дуже близькою до конкурентних змов та порушити конкурентну рівновагу. В сучасних умовах контроль над підприємствами набувається через корпоративні права, фінансові відносини: надання позик, кредитів, співпраці з інвестиційними фондами, аутсорсинг, франчайзинг [23, с.61].

Отже, суть конкурентних відносин полягає у складних взаємозв'язках між суб'єктами господарювання в конкретних ринкових умовах, за яких такі суб'єкти розвиваються під впливом ринкового механізму та/або державного втручання в економічні процеси [27, с.20]. Розвиток суб'єкта господарювання, що бере участь у конкурентних відносинах, вважатиметься конкурентним, що можливо завдяки ефективності товарних ринків, прояви монополізації на яких обмежуються дією конкурентних сил.

## **1.2. Детермінанти конкурентного розвитку.**

Основним детермінантами конкурентного розвитку є:

- державна політика у сфері конкуренції та конкурентоспроможності;
- ступінь розвитку конкурентного середовища, рівність ринкових умов для суб'єктів господарювання;
- попит, стандарти якості;
- стимулювання експорту та процесів глобалізації;
- ринкова інфраструктури та ринкові бар'єри;
- прагнення до ділової активності, розкриття прихованого підприємницького та інноваційного потенціалу;
- способи прийняття рішень та використовувані джерела інформації тощо.

Більшість галузей з огляду на структуру та конкурентні сили проявляють слабкість до саморегулювання, відповідно для впорядкування ринкових відносин необхідним є державне втручання через формування засад розвитку конкуренції, контролювання дотримання законодавчо-визначених вимог та регулювання відхилень у розвитку, в т.ч. конкуренції та конкурентоспроможності. Відповідно формується та реалізується державна політика в сфері конкуренції, яку умовно можна поділити на такі три етапи:



I етап - становлення конкурентного законодавства (1992-1996), а саме:

- формування структури конкурентних відомств (Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень) та закладення основ конкурентної політики;
- визначення процесуальних засад діяльності конкурентних відомств в частині розгляду справ;

II етап – інтенсивний розвиток конкурентного законодавства під впливом співпраці Антимонопольного комітету України з конкурентними відомствами інших країн (2000-2003), а саме:

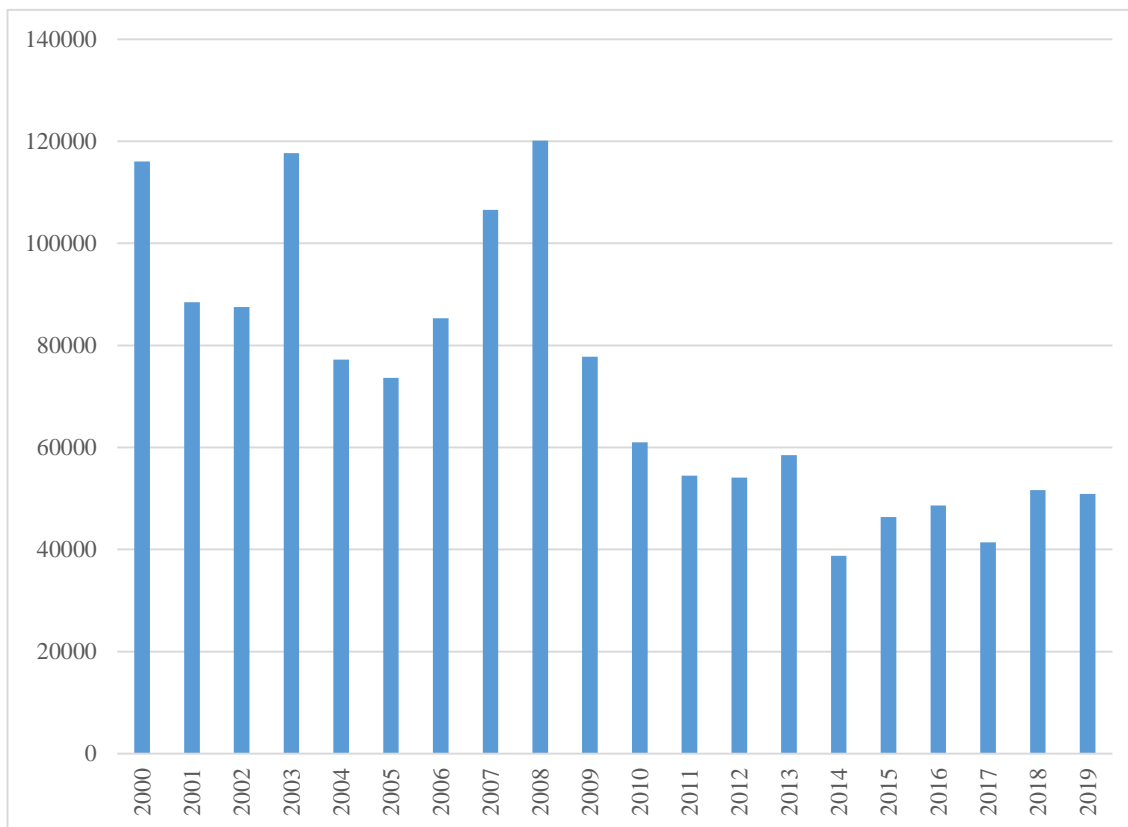
- встановлення вимог до антиконкурентної поведінки та відповідальності за її вчинення;
- регулювання природних монополій;
- захист економічної конкуренції та захист від недобросовісної конкуренції;
- встановлення порядку надання дозволів на узгоджені дії, концентрацію;
- встановлення порядку проведення перевірок органами Антимонопольного комітету України;

III етап – удосконалення та доповнення конкурентного законодавства під впливом міжнародної взаємодії (2014 і до тепер), а саме:

- розвиток міжнародної співпраці конкурентних відомств;
- визначення допустимості державної допомоги для конкуренції;
- оцінка впливу нормативно-правових актів та їх проектів на конкуренцію.

Ефективність формування і реалізації державної політики в сфері конкуренції та конкурентоспроможності залежить насамперед від ефективності роботи конкурентного відомства, яка залежить від ряду чинників, серед яких матеріальне забезпечення, що визначає не лише витрати на оплату праці працівників Антимонопольного комітету України, але й витрати на матеріально-технічну базу, що використовується при дослідженні конкурентної поведінки суб'єктів на ринках та при здійсненні процесуальної діяльності щодо притягнення порушників конкурентного законодавства до відповідальності.

Для порівняння етапів формування та реалізації державної політики в сфері конкуренції з видатками загального фонду витрат Антимонопольного комітету України визначено співвідношення видатків загального фонду до середньої мінімальної заробітної плати за 2000-2019 рр. (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Співвідношення видатків загального фонду витрат Антимонопольного комітету України до середньої мінімальної заробітної плати відповідно до державного бюджету України за 2000-2019 рр.<sup>1</sup>**

Як видно з рис.1.1, найбільше фінансування у порівнянні з середньою мінімальною заробітною платою отримав Антимонопольний комітет України в 2000, 2003, 2008 рр. Якщо проаналізувати прийняття нормативно-правових актів у сфері економічної конкуренції за період 1992-2018 рр., то у роках найбільшого фінансування було розроблено законодавство, що вимагало активної роботи конкурентного відомства.

Відповідно до рейтингу значущості окремих чинників посилення інтенсивності конкуренції в економіці України за 2017р., діяльність Антимонопольного комітету України за вагомістю склала 12,8 % впливу на інтенсивність конкуренції. Щодо інших чинників, то рейтинг значущості за результатами опитування розподілився наступним чином:

- проникнення на основні ринки збуту підприємства-респондента інших вітчизняних виробників – 23%;
- скорочення внутрішнього платоспроможного попиту – 22,8%;
- стримування цін конкурентами з України – 22,2%;
- законодавча діяльність Верховної Ради України – 15,9%;

<sup>1</sup> Складено та розраховано на основі: [6].

- можливість підприємства вільно рекламувати свою продукцію – 15,6%;
- діяльність торговельно-посередницьких організацій – 12,2%;
- краща якість імпортованих товарів – 11,6%;
- зростання обсягу імпорту – 11,4%;
- діяльність Кабінету Міністрів України – 11,4%;
- низькі ціни імпортованих товарів – 9,3% [13].

Результати опитування щодо значущості окремих чинників посилення інтенсивності конкуренції в економіці України за 2017р. підтвердили, що державна політика та законодавча діяльність в сфері конкуренції за впливом на конкуренцію переважають вплив імпортованих операцій на товарних ринках. Відповідно, підприємства мають внутрішній потенціал до конкурентного розвитку, не відчують суттєвої загрози з боку імпортованих товарів і вважають, що за сприятливої державної політики у сфері конкуренції можливим є інтенсивний розвиток конкуренції на товарних ринках.

Щодо суб'єктів господарювання та їх участі в конкуренції, то її можна розподілити на внутрішню – здійснюється в межах загальнодержавного ринку, та зовнішню – здійснюється у взаємодії з суб'єктами господарювання за кордоном, наприклад, країнами близького та далекого зарубіжжя.

Результати опитування щодо рівня конкуренції в розрізі галузей [13] такі (див. табл. 1.1).

**Таблиця 1.1**

**Частка респондентів, що вважають високим рівень конкуренції на галузевих ринках, 2015 – 2017 рр. [13]**

| Галузі промисловості України     | Внутрішньоукраїнська конкуренція, % |      |      | Конкуренція з країнами СНД, близького зарубіжжя, % |       |      | Конкуренція з країнами далекого зарубіжжя, % |      |      |
|----------------------------------|-------------------------------------|------|------|--|-------|------|--|------|------|
|                                  | 2015                                | 2016 | 2017 | 2015   | 2016  | 2017 | 2015   | 2016 | 2017 |
| ГМК                              | 44,4                                | 42,9 | 33,3 | 87,5   | 100,0 | 66,7 | 55,6   | 50,0 | 33,3 |
| Машинобудування                  | 0,0                                 | 71,4 | 22,2 | 66,7   | 85,7  | 22,2 | 33,3   | 42,9 | 85,7 |
| Транспорт                        | 44,2                                | 30,8 | 36,4 | 50,0   | 55,2  | 0,0  | 18,0   | 13,3 | 33,3 |
| ПЕК                              | 17,9                                | 20,0 | 27,8 | 31,3   | 42,1  | 0,0  | 12,5   | 5,3  | 0,0  |
| Будівництво                      | 60,9                                | 47,8 | 41,7 | 63,2   | 73,7  | 11,1 | 11,1   | 6,3  | 11,1 |
| Торгівля                         | 53,7                                | 50,9 | 61,0 | 87,3   | 75,6  | 11,1 | 25,5   | 16,7 | 16,0 |
| Інформація та телекомунікації    | 36,8                                | 30,0 | 30,0 | 64,3   | 40,0  | 11,8 | 33,3   | 10,0 | 11,8 |
| Фінансова та страхова діяльність | 63,6                                | 54,8 | 72,7 | 83,3   | 87,5  | 50,0 | 22,2   | 26,1 | 42,9 |
| АПК                              | 56,1                                | 58,7 | 47,8 | 89,8   | 90,0  | 21,1 | 24,1   | 31,4 | 22,0 |
| Виробнича промисловість          | 44,6                                | 44,0 | 58,5 | 84,3   | 86,8  | 30,1 | 17,4   | 17,7 | 25,9 |

Більшість респондентів вважає, що у 2017 р. високою була конкуренція з країнами близького зарубіжжя лише у сфері ГМК (див. табл. 1.1). В усіх інших сферах у 2017 р. більшість респондентів вважали високою внутрішню конкуренцію. Цікавим є факт, що взагалі не вважали високою конкуренцію з країнами близького та дальнього зарубіжжя в сфері ПЕК.

Натомість абсолютну протилежність стосовно високої конкуренції можемо спостерігати в 2015-2016 р., стосовно яких більшість респондентів вважали високою конкуренцію з країнами близького зарубіжжя у сферах ГМК, машинобудування, транспорту, ПЕК, будівництва, торгівлі, інформації та телекомунікації, фінансової та страхової діяльності, АПК, виробничої промисловості. У 2015 р. жоден респондент не вважав, що у сфері машинобудування існує висока внутрішньо-українська конкуренція.

З огляду на зазначене вище, можемо дійти висновку, що починаючи з 2015 р. і до 2017 р. зростає рівень конкуренції на внутрішньому ринку в більшості сфер, і лише в сфері ГМК конкуренція на ринках з близьким зарубіжжям є вищою, ніж на внутрішніх ринках.

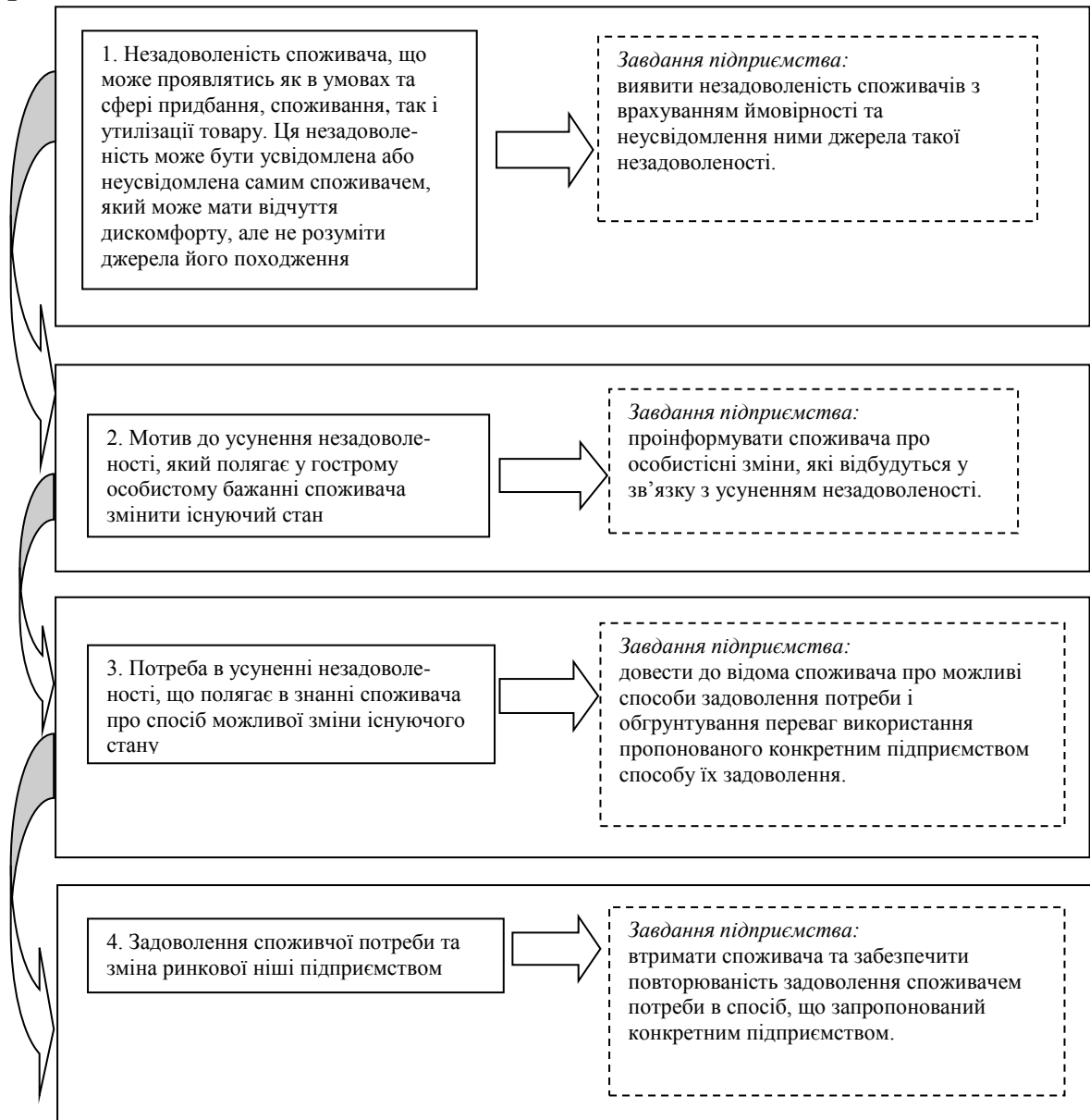
Щодо споживчого попиту як чинника формування конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, то його величина залежить як від платоспроможності, так і вимог споживачів до якості товару, володіння інформацією про ринок тощо. Вважають, що рішення, яке приймається на рівні фірми чи споживача, базується на володінні асиметричною інформацією з врахуванням її повноти, достовірності, вчасності. Відповідно, визначальним чинником поведінки споживача, і як наслідок, поведінки фірми є людська психологія [23, с.59].

На прийняття споживачем рішення про придбання певного товару впливають в основному способи придбання; споживання, з врахуванням обслуговування такого споживання; утилізації товару або упаковки після використання [44].

Кожна із зазначених можливостей має різний ступінь впливу залежно від окремого споживача. Так, в Україні при прийнятті рішення споживачем про придбання товару домінує можливість придбати та можливість споживати. Натомість вплив можливості утилізувати практично мінімальний через низький рівень екологічної культури, якою б керувались споживачі при прийнятті рішення. Вивчаючи споживчий попит підприємствам, варто враховувати дизайнерську теорію «трьох С» Робін Вотерз, згідно з якою споживач, приймаючи рішення про придбання, керується

свідомістю – потребою, що скеровує за покупкою; сумкою – вартістю, яку представляє собою продукт і його ціна; серцем – емоційним магнітом, створеним дизайнером [44].

Конкурентний розвиток підприємств залежить від їх здатності аналізувати співвідношення «нестачі-мотиви-потреби-попит» (див. рис. 1.2).



**Рис 1.2. Взаємозв'язок співвідношення «нестачі-мотиви-потреби-попит» та завдань підприємства для зміни ринкової ніші [44]**

Відповідно до тверджень А. Зозулева, нестаток поділяється на два види – актуальний, що вимагає задоволення, і породжує появу мотиву; та конкретної форми відповідно до особливостей конкретної людини, що породжує появу потреби. Натомість, потребою вважається платоспроможна вимога на ринку, що формує попит. Підприємства взаємодіють зі споживачами, в яких вже

сформовані платоспроможні вимоги та які реально придбавають продукцію. Такі споживачі є реальними і формують споживчий попит. Якщо фірми працюють в конкурентному оточенні, то основна боротьба ведеться за споживача зі платоспроможною вимогою, який в конкретний час готовий придбати бажаний товар і такий товар пропонований на ринку. У разі обрання стратегії винятковості, пошуку унікальної ніші з метою вийти за межі конкурентної боротьби, підприємства повинні працювати в пошуку нестач або ж незадоволеності, які за певних мотивів перетворюються в потребу. Таким чином, між незадоволеністю споживача, мотивом, потребою та зміною ринкової ніші підприємства є безпосередній прямий зв'язок. В разі виконання підприємством визначених завдань на кожному з етапів формування споживчого попиту (див. рис. 1.2), підприємство зможе вийти за межі існуючої ринкової ніші та створити й утримати споживчий попит, чим захистити своє ринкове становище [44].

Не менш важливою для конкурентного розвитку є здатність прогнозувати зміни в ринковому попиті та ринковій пропозиції. Досягнувши бажаного рівня прибутковості, фірма змушена постійно моніторити ринок, вивчати загрози входження на такий ринок, що суттєво може перерозподілити ринкові частки, змінити смаки та вподобання споживачів. Тому, для прийняття рішення про подальший конкурентний розвиток, що може пов'язуватись зі зміною ринкової ніші, підприємствам важливо розробляти системи прогнозування та виявлення ринкових змін. Як стверджує А.Сливоцький, якщо підприємство зможе створити досить чутливу систему раннього сповіщення для виявлення нових загроз, то зможе забезпечити собі досить часу для вирішення ризику, пов'язаного з появою унікального конкурента. Ризик, як правило, є великим, складним і потенційно всеохоплюючим, але ніколи не раптовим[44].

Відповідно й смаки споживачів та їх потреби теж змінюються не раптово, як і відмова споживачів від придбання продукції. Перш ніж споживач припинить споживати продукт конкретної фірми, в нього обов'язково накопичуватиметься невдоволення, яке за появи альтернативи в придбанні (можливе входження на ринок нової фірми, удосконалення діяльності існуючих на ринку фірм тощо), переросте в переключення з однієї фірми на іншу. Таким чином, для збереження ринкової частки та її нарощування, конкурентного розвитку суб'єктів необхідно реалізовувати стратегію втримання існуючих споживачів, прогнозування зміни їх смаків та потреб. Тому для уникнення ризикових поразок варто приймати

управлінські рішення на раціональному зважуванні здобутків, втрат і ймовірностей. При цьому фірми при впровадженні новизни будуть мати справу з людською природою, що відкидає нові знання, які суперечать загальноприйнятим нормам. За таких обставин засадами успішного формування споживчого попиту є формування переконання споживачів в раціональності прийняття рішення про купівлю на стадії виникнення мотиву до усунення незадоволеності[44].

Таким чином, конкурентний розвиток залежить від споживчого попиту і одночасно здатності та бажання суб'єктів господарювання бути учасником конкурентної боротьби на товарних ринках. Як визначає Філюк Г.М., окрім наявності на ринках великої кількості незалежних покупців і продавців конкретного продукту або ресурсу; свободи вибору для них щодо входу на ринок і виходу з нього; неможливості для кожного окремого продавця впливати на пропозицію, ціну покупця та маніпулювати ринками для власної вигоди; підпорядкування інтересів виробника інтересам споживача до ознак ринкової конкуренції можна віднести боротьбу за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товару; за суспільне визнання затрат і результатів виробництва; прагнення лідерства; за одержання максимального особистого доходу (без цієї ознаки конкуренція не може виникнути та існувати, оскільки в іншому випадку причин для суперництва немає) [43, с.31-32].

Відповідно для визначення конкурентного розвитку необхідно також враховувати фактори, що впливають на конкурентну взаємодію. До таких факторів відносяться: товарна ніша, яку займає фірма; ступінь ринкової влади між стратегічними групами; еластичність ринкового попиту. Щодо фактору – товарна ніша фірми, то товарна насиченість, розподіл ринку між існуючими конкурентами, загроза входження нових конкурентів та ринкова прибутковість, будуть визначати поведінку фірми – або залишатись в займаній товарній ніші, або її залишити і формувати нову ринкову нішу [44].

Ступінь ринкової влади між стратегічними групами визначатиме свободу здійснення підприємницької діяльності, в т.ч. залежність у прийнятті управлінських рішень від інших структур. В разі ринкового протистояння стратегічних груп фактично відбуватиметься жорстка конкурентна боротьба – боротьба фірм-віолентів за теорією А.Ю. Юданова.

Еластичність ринкового попиту є одним із факторів, за яким можливо визначити сприйняття споживачами реалізовуваних фірмами конкурентних стратегій. Практично на кожному ринку

фірми не можуть орієнтуватись лише на конкурентів, змагатись з ними за споживача і моделювати свою ринкову поведінку, нехтуючи споживачем. Чи фірма буде реалізовувати агресивну войовничу поведінку в захопленні ринку, чи співпрацюватиме з конкурентами та захищатиме ринкову частку, споживач не завжди буде сприймати фірму так, як цього бажає сама фірма. Виникатимуть такі ринкові ситуації, за яких агресивна поведінка окремих фірм навпаки відштовхуватиме споживача, що не погоджуватиметься з такими швидкими змінами на ринку і не буде впевнений в позитивності таких змін для нього.

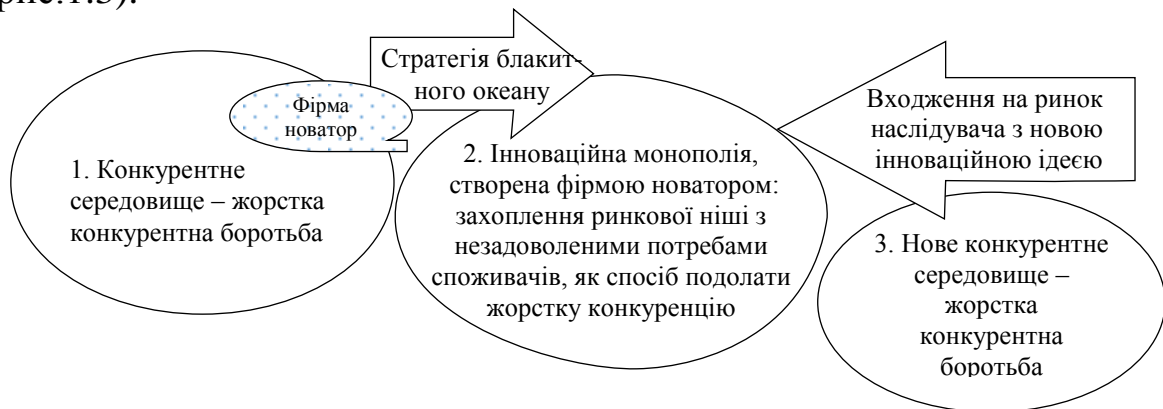
Відповідно, одним з вирішальних факторів, що формують індивідуальний та ринковий попит, від якого залежить успішність підприємств в збуті продукції, є мінливість потреб споживачів, для вивчення яких фірмам необхідно скласти психологічний портрет споживача, що визначає успішність 99% збуту продукції і який вимагає інформування споживача про товар в зрозумілій для нього формі таким чином, щоб споживач був обізнаний про якісні характеристики товару, його практичне застосування та отримане від споживання такого товару задоволення [44].

Для конкурентного розвитку та одночасно перемоги конкурентів не завжди доцільним є ведення конкурентної боротьби, постійне оцінювання конкурентів. Достатнім може стати виявлення цінності для покупця, та бути готовим її задовільнити. Тим самим, уневажнюється конкуренція, яка забезпечена перемогою конкурентів та досягненням сприятливого конкурентного становища [15, с.12, 33]. Здатність підприємств в своєму конкурентному розвитку до створення блакитних океанів залежить від максимізації можливостей та мінімізації ризиків, здатністю підприємства виходити за рамки існуючої конкуренції [15, с.11].

Механізмом, що дає можливість вийти за рамки існуючої конкуренції, є інноваційність. Підприємства, які розподілили ринок між собою разом зі споживачами, тривалий час працювали у звичному ринковому середовищі, інноваційність конкурентів можуть сприймати перш за все як загрозу втрати споживачів, які переорієнтуються на інноваційний підхід одного з учасників та відмовляться задовольняти свої потреби у вже звичний спосіб. Таким чином, не бажаючи змін на ринку та перерозподілу споживачів, а відтак і прибутків на ринку, існуючі на ринку конкуренти можуть створювати перешкоди в інноваційності та не дозволяти окремим компаніям-інноваторам вийти з конкурентного оточення, що може загрожувати навіть банкрутством фірм, які не здатні впроваджувати інновації. Така проблема конкурентного



спротиву може і не виникнути в разі застосування компанією-новатором абсолютно відмінної від існуючих на ринку ідей в задоволенні потреб споживача, що незважаючи на значну пропозицію на ринку, все ж таки залишаються незадоволеними. Також, проблему конкурентного спротиву можна подолати через виявлення такої потреби споживача, яку ще ніхто не задовольняв, що можливо реалізуючи стратегію блакитного океану. Взаємозалежності конкуренції та інноваційності проявляються подібно до взаємозалежностей конкуренції та монополії (див. рис.1.3).



**Рис. 1.3. Взаємовпливи конкурентного середовища та інновацій з використанням стратегії блакитного океану [45]**

Так, підприємства, що в конкурентному оточенні зазнають жорсткої конкуренції та прагнуть її позбутись, вдаються до інноваційності, і як наслідок – на певних ринкових нішах з'являються інноваційні монополісти, що функціонують поза межами конкурентного середовища. З іншого боку – інноватор може втрачати своє виняткове ринкове становище в разі, коли на займану ним ринкову нішу забажає увійти інший ринковий суб'єкт із ще кращою інноваційною технологією. За таких умов, незважаючи на те, що фірмам в окремих випадках через застосування стратегії блакитного океану вдається подолати конкурентну безкінечну боротьбу, вони не можуть мати впевненості, що відсутня будь-яка потенційна можливість повернення в стан конкурентної боротьби [45].

Прагнення підприємств у своєму конкурентному розвитку до пошуку нової ринкової ніші в більшості випадків пов'язані не лише з їх внутрішнім конкурентним потенціалом, але й з вхідними та вихідними бар'єрами на ринку. Згідно із запропонованою Герасименко А.Г. класифікацією бар'єри можна розділити на такі:

- бар'єри входження в ринок нових конкурентів – обмеження, що стримують входження на ринок нових фірм, які не були раніше задіяні у відповідному чи аналогічному виробництві;
- бар'єри розширення випуску фірм конкурентної периферії від збільшення масштабів власної діяльності та послаблення ринкової влади домінуючих фірм;
- бар'єри споживчого переключення, які передбачають послаблення конкуренції з боку товарів-замінників й обмеження тим самим товарних/територіальних меж релевантного ринку, спрямоване на посилення ринкової влади його учасників [4, с. 147-148].

Від висоти вказаних вище бар'єрів залежатиме напрям конкурентного розвитку. В разі високих бар'єрів конкурентний розвиток може відбуватись лише в межах вже існуючого ринку, без пошуку виняткових ніш та застосування стратегії блакитного океану. Проте, допустимою є відмова від конкурентного розвитку та спрямованість зусиль на посилення ринкової влади. За низьких бар'єрів на ринку посилюється конкурентна боротьба, оскільки на ринку з'являються нові фірми, активізується діяльність фірм-аутсайдерів, посилюється вплив конкуренції з боку товарів-замінників, і за таких умов фірми будуть прагнути до конкурентного розвитку за межами займаної ними ринкової ніші.

### **1.3. Соціально-економічний аспект зниження конкурентного розвитку суб'єктів господарювання.**

Важливість реалізації державної політики у сфері економічної конкуренції зумовлюється позитивними наслідками, які виникають внаслідок існування конкуренції на товарних ринках. Такі ж наслідки настають і від існування конкурентного розвитку суб'єктів, що нерозривно пов'язано з конкуренцією як ринковим явищем.

Так, конкуренція може виконувати такі функції:

- визначення ринкової вартості товару під час конкурентної боротьби;
- регулювання, що зорієнтовує фірму на вибір найефективніших форм власності та господарювання, вироблення тих товарів чи надання послуг, яких потребує споживач;
- розподілення, що дає змогу розподілити результати ринкової діяльності (доходи, прибуток) між фірмами галузі за результатами їх діяльності;

– стимулювання, що змушує виробників розширювати найвигідніші сфери виробництва, впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу.

Переваги конкуренції як ринкової моделі пов'язані насамперед з реалізацією порівняльної функції, що забезпечує існування на ринку найкращих суб'єктів. Найближчою до порівняльної функції є функція розподілення, яку можна вважати одним із засобів реалізації порівняльної функції. Функція розподілення, крім розподілу результату діяльності, стимулює не лише результативні фірми, а найбільш економічно дієдатні на певному ринку [20].

З огляду на функції, які може виконувати конкуренція і враховуючи одночасність виникнення конкуренції та конкурентного розвитку суб'єктів господарювання, зниження конкурентного розвитку в соціально-економічному аспекті матиме такі наслідки:

1) соціально-економічні наслідки для розвитку держави – зниження обсягу інвестицій, рівномірного розподілу ресурсів та національного багатства, викривлення у структурі власності, сповільнення зростання валового внутрішнього продукту, порушення вирівнювання завдяки конкуренції бюджетних обмежень в економіці [1, с.33];

2) наслідки для ефективності підприємства – зростання заборгованості по розрахунках з бюджетами, зниження інноваційно-інвестиційної активності, впровадження нових технологій [1, с.24];

3) втрата незалежності у господарській діяльності, що можливе через корпоративний контроль (відносини контролю), взаємовпливи на ринку щодо умов ведення господарської діяльності – залежність від конкурентів на ринку, постачальників, споживачів при ціноутворенні, визначенні обсягів реалізації, асортименту та інших умов обороту товару;

4) неефективність інституту банкрутств та інституту приватної власності, що може призводити до тривалого функціонування на ринку неефективних структур, порушення справедливого перерозподілу власності, посилення ринкових впливів через захоплення підприємств;

5) низька інноваційна активність.

Взаємовпливи інвестицій та конкуренції проявляються у тому, що інвестиції можуть бути одночасно і наслідком існування конкуренції, і причиною появи конкуренції, та навпаки. Залучення прямих іноземних інвестицій може проявлятися через отримання новітніх технологій і, як наслідок, залучення держави у міжнародну

торгівлю, формування людського капіталу та удосконалення конкурентного середовища. Відповідно до звіту ОЕСР присутність іноземних компаній може спровокувати конкуренцію на внутрішньому ринку, підвищити продуктивність, знизити ціни та сприяти більш ефективному розміщенню ресурсів. Підвищення конкуренції призводить до необхідності вкладення ресурсів у модернізацію обладнання, проведення НДДКР для отримання конкурентних переваг, що найбільше проявляється в сферах телекомунікації, роздрібно́ї торгівлі та сфері фінансових послуг. При цьому слабке конкурентне середовище може стримувати позитивні ефекти від іноземних інвестицій у деяких країнах, що розвиваються [17].

Інвестиції, зокрема прямі, є чутливим до інституційного середовища. В країнах, де завдяки верховенству права присутні захист прав інвесторів, гарантії виконання контрактів, захист конкуренції, вільний доступ до ресурсів та інфраструктури, відсутнє рейдерство тощо, можна спостерігати притік іноземних інвестицій. Однак в Україні, за твердженнями експертів, присутня олігархічна модель економіки, за якої максимізуються активи, а не прибутки. Така модель несумісна з конкурентним розвитком суб'єктів господарювання, оскільки спрямована на збільшення політичної, а не економічної ваги, та формує передумови для домінування, на основі чого забезпечується водночас:

- завищений рівень прибутковості, що не відповідає нормальному прибутку;
- політичний захист існуючих активів;
- передумови тривалої експансії ринку;
- зосередження ресурсів для встановлення суспільного контролю;
- «захоплення регуляторів» з метою контролю джерел отримання незаконної ренти (вхідні бар'єри, посилення монопольного становища, тарифи, оподаткування, валютний курс, бюджетні трансферти, режим операцій з інсайдерами тощо) [16].

Одним з наслідків конкурентного розвитку підприємств, що виникає на ринках, є легальна господарська діяльність, володіння конкурентними перевагами та їх розвиток, що в результаті мало б забезпечити отримання ринкового прибутку. За таких умов підприємства оцінюючи ринковий попит та, зважаючи спроможності конкурентів, визначають для себе очікуваний об'єм збуту продукції, отримання прибутків, що може спрямовуватись на конкурентний розвиток. В разі ж відсутності конкурентного розвитку підприємства вдаються до нелегального господарювання,

наслідком чого є неможливість точного прогнозування ринкових очікувань іншими підприємствами на ринку, а також порушення прав споживачів, якісне та безпечне задоволення їх потреб. Причиною такого стану справ є тінізація економіки та фальсифікація продукції, які є результатом відхилення суб'єктів господарювання від конкурентного розвитку.

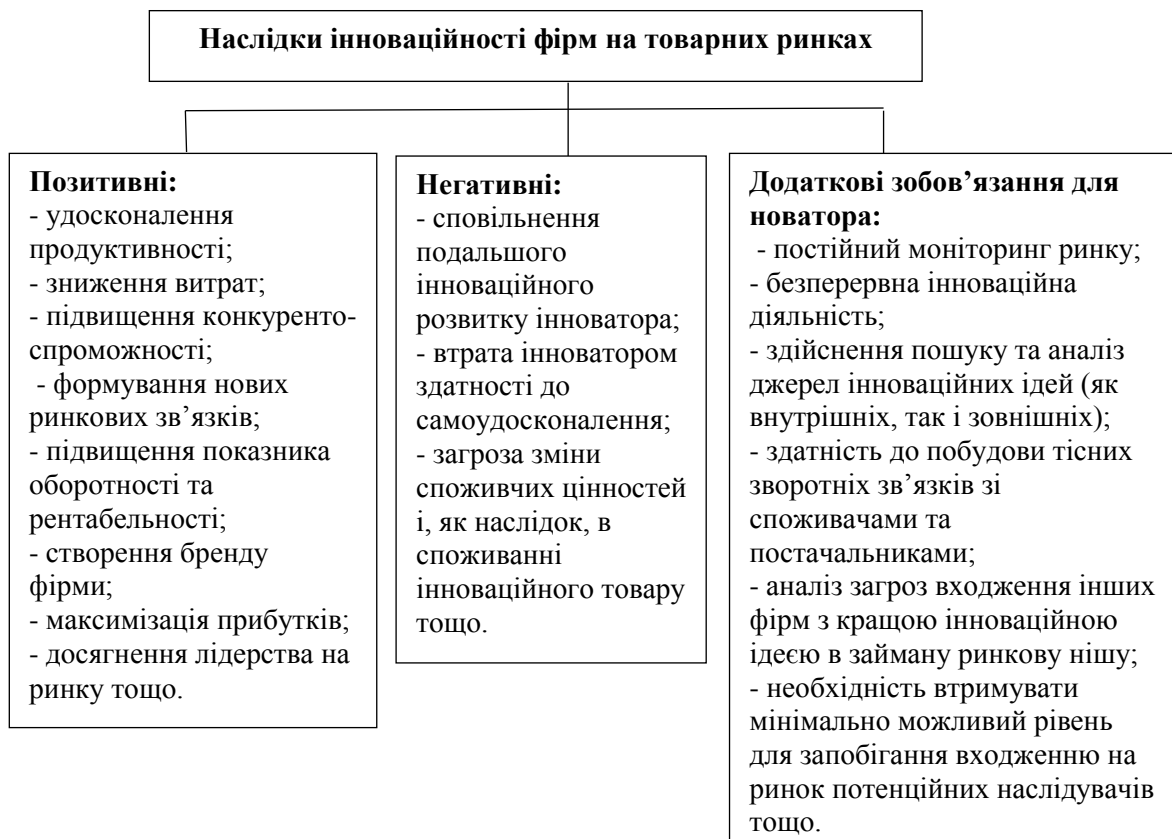
Так, за даними щодо тіньового роздрібного обороту в різних сегментах обсяг фальсифікату становить 3% від загального обороту на тютюновому ринку, 10% – на паливному ринку, майже 40% – на ринку побутової техніки, 40-50% – на ринку алкогольних напоїв, 80% – на ринку ювелірних виробів [3].

Відхилення суб'єктів господарювання від конкурентного розвитку супроводжується втратою незалежності в господарській діяльності через встановлення контролю над такими суб'єктами. В залежності від форм інтеграційних відносин може встановлюватись:

- повний контроль (придбання компаній);
- контроль за управлінням підрозділами;
- контроль за поведінкою формально самостійних підприємств за відсутності контролю за їх власністю;
- контроль у довгострокових контрактах [23, с.207].

Присутність контролю суб'єктів господарювання на товарних ринках фактично нівелює кількісну конкуренцію та змагальність суб'єктів. Досліджуючи склад засновників юридичних осіб та кінцевих бенефіціарів, можна виявити взаємовпливи суб'єктів один на одного та встановити відсутність фактичної конкуренції на товарних ринках, хоча на ринку може існувати велика кількість юридичних та фізичних осіб, що здійснюють господарську діяльність в конкретному сегменті. Натомість конкурентний розвиток не передбачає наявності залежностей у прийнятті рішень в господарській діяльності, а навпаки – потребує кількісного та якісного різноманіття суб'єктів на ринку. У разі відсутності конкурентного розвитку споживач матиме справу хоча і з кількома суб'єктами, проте їх поведінка, в т.ч. стосовно ціноутворення, якості та умов збуту, буде однаковою в силу наявності одних і тих же осіб, які контролюють їх діяльність.

Щодо наслідків для ефективності підприємств, то їх виникнення залежить від прагнення підприємств до інноваційності та її прояву на товарних ринках, наслідків інноваційності підприємств, в т.ч. додаткових зобов'язання, які повинні брати на себе фірми-новатори, що прагнуть зберегти за собою своє ринкове становище (див. рис.1.4).



**Рис.1.4. Наслідки інноваційності підприємств на ринках [45]**

Таким чином, в разі переважання позитивних наслідків інноваційності над негативними, існуватиме конкурентний розвиток товарних ринків. Якщо будуть розвиватись негативні наслідки інноваційності, то інноватор може втратити свій ринок, зазнати впливу фірм-імітаторів або ж тих, які запропонують споживачу якісно відмінну від існуючої інновацію. Непрогнозована зміна споживчих цінностей за неготовності до змін фірм також призведе до втрати ринкових позицій, які вдалось досягти завдяки попередній інноваційній пропозиції. Відчуваючи загрозу втрати ринку, фірми, що попередньо увійшли на цей ринок з інноваційною ідеєю, але не змогли втратити інноваційний потенціал розвитку, для збереження свої ринкових позицій можуть вдаватись до антиконкурентних дій, чим перешкоджають конкурентному розвитку. Запобігти прояву такої антиконкурентності можливо через виконання фірмами додаткових зобов'язань, які виникають у зв'язку з початком інноваційності та займанням завдяки їй бажаної ринкової ніші [45].

Інновації розглядаються як рушій економічного розвитку різних економічних систем, і відповідно більшість країн обирають інноваційний розвиток держави як пріоритетний. Якщо порівнювати теорію конкуренції Шумпетера Й.А. із визначенням інновації, то фактично ці два економічні поняття повинні

розвиватись одночасно – завдання конкуренції в пошуку новизни неможливо досягати без інноваційного підходу. З іншого боку, сфери економічної діяльності, для яких характерні ознаки природної монополії, навпаки, позбавлені інноваційності, оскільки суб'єкти господарювання, користуючись масовістю надаваних послуг та відсутності альтернативи в придбанні, отримують бажані прибутки без витрат на інновації. Таким чином, інноваційність, як явище, самостійно може виникнути за конкурентного розвитку суб'єктів господарювання, в конкурентному середовищі, в якому суб'єкти господарювання ведуть жорстку конкурентну боротьбу за споживача. Відповідно інноваційність за таких умов розглядається як спосіб отримання конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності окремого суб'єкта на товарному ринку. За таких умов інновації розглядатимуться як благо для конкурентного розвитку, оскільки в умовах конкуренції перемога в конкурентній боротьбі та отримання максимального прибутку має належати висококонкурентоздатним підприємствам, які зуміли якнайкраще задовільнити потреби споживача. Крім цього, підприємство, що володіє внутрішнім потенціалом інноваційності, швидше за все, обере спосіб вирізнитись завдяки їй на ринку, а ніж витратити зусилля на боротьбу з конкурентами, в тому числі вступати в антиконкурентну взаємодію. Якщо інноваційність є тривалим і безперервним процесом, то підприємствам вдається втримати свої ринкові позиції. Однак виникають такі ситуації, коли інновації стають гальмом конкурентного розвитку. Це можливо у разі, коли підприємство досягло певного рівня інноваційності, виявило незадоволені потреби споживачів, і, відповідно, почало втрачати інноваційну здатність. Якщо за таких умов на ринок забажає увійти інша фірма з кращою інноваційною ідеєю, то існуюча на інноваційному ринку фірма може створювати чималі бар'єри для протидії входженню нової фірми на ринок. В такому разі ринок, як і самі суб'єкти, характеризуватиметься неконкурентним розвитком [45].

Конкурентний розвиток товарних ринків також не матиме місця, коли в ринкову нішу, яку займає інноватор, хоч і бажають увійти інші фірми, однак через фінансову неспроможність реалізувати власну інноваційність для таких фірм входження на ринок стає неможливим. За таких умов порушується основний принцип конкурентного розвитку – свобода входження та виходу з ринку [45].

З врахуванням результатів дослідження взаємозв'язку інновацій, конкуренції, конкурентоспроможності та галузей, в яких

проявляється інноваційність підприємств, можна зробити висновок, що хоча інноваційність в основному породжується в конкурентному середовищі, проте в більшості залежить від прагнення компаній вирізнитись та здатності інновацій забезпечити в поточному чи стратегічному періоді досягнення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності – і як наслідок, отримання конкурентних переваг. Відповідно відсутній однозначний вплив ризиковості на інноваційну активність, оскільки видам економічної діяльності з різним ступенем ризиковості властива і різна ступінь інноваційності. Також можуть виникати такі ринкові умови, за яких досягнутий рівень інноваційності сприятиме й надалі зростанню конкурентоспроможності. А відтак і конкурентному розвитку суб'єктів господарювання [45].

Конкурентний розвиток фірм безпосередньо залежить від посилення позитивних наслідків інноваційності підприємств. Якщо переважатимуть негативні наслідки, а фірми-інноватори не бажатимуть змінювати ринкову нішу та не зможуть адаптуватись до змін в споживчих цінностях, то відповідно припиниться і конкурентний розвиток, оскільки не задовольнятимуться потреби споживачів у відповідності до їх цінностей, а існуючий у ринковій ніші інноватор створюватиме перешкоди для входження в ринкову нішу інших фірм. При цьому здатність інноватора брати на себе додаткові зобов'язання щодо інноваційності та їх виконання на конкретному ринку можуть посилювати бар'єри для входження на ринок нових фірм, а відтак і перешкоджати конкурентному розвитку [45].

На думку Ігнатюк А.І., в основі інноваційного процесу лежить прагнення підприємців одержувати прибуток, що можливе в разі першості використання нововведення, і який зникає в разі поширення та відтворення нововведень. Відповідно виникає конкуренція нових продуктів, технологій, джерел їх забезпечення та організаційних форм. Наслідком інноваційної конкуренції є зниження витрат, підвищення якості продукції, витіснення з ринку застарілих технологій та відповідно банкрутство фірм, які не здатні перелаштуватись на інноваційний продукт [14, с.251].

Таким чином, конкурентний розвиток суб'єктів господарювання, незалежно від напрямів прояву, має завдання забезпечити задоволення потреб споживачів, зважаючи на їх цінності та очікування, і взаємодіючи з іншими учасниками ринку продукувати інноваційний продукт та отримувати очікуваний прибуток. Відмова від конкурентного розвитку має наслідком першочергове задоволення інтересів підприємств, що може



привести до наростання соціального невдоволення, порушення рівномірності розподілу ресурсів, в т.ч. ринкового прибутку.

#### **1.4. Регуляторні впливи на конкурентний розвиток суб'єктів господарювання.**

Конкуренція, як явище, потребує докладання зусиль суб'єктами господарювання для утримання свого ринкового становища, а в окремих випадках і його посилення до відповідної межі, внаслідок чого такий суб'єкт перемагатиме в конкурентній боротьбі. Мотивація суб'єктів господарювання до конкурентного розвитку в ринкових умовах мала б пов'язуватись з бажанням суб'єктів на чесних та добросовісних засадах досягати конкурентних переваг в конкурентному оточенні. В разі активного конкурентного оточення домінування, що виникає в умовах конкурентної боротьби, може посилюватись завдяки розвитку фірм.

Натомість в разі зниження конкурентної активності, відсутності конкурентного змагання може знизитись потреба у власному удосконаленні окремих суб'єктів господарювання. Відповідно, ринки, на яких не проявляється конкуренція, вважатимуться недосконалими, що можливо подолати завдяки регуляторним впливам.

Держава в особі державних органів, що взаємодіють між собою, здатна визначати регуляторні методи, впроваджувати їх у відповідності до економічних проблем функціонування суб'єктів господарювання та слабкості конкуренції на товарних ринках. За результатами аналізу нормативно-правових актів у сфері економічної конкуренції можна дійти висновку, що в міру розвитку товарних ринків, розширення зовнішньоекономічної діяльності, прояву глобалізаційних процесів зростає регуляторний вплив на господарську діяльність суб'єктів, метою якого є недопущення прояву будь-яких обмежень конкуренції та стимулювання конкуренції на товарних ринках. При цьому, обмеженнями конкуренції вважаються обмеження можливості самостійного встановлення окремими суб'єктами умов обороту товарів на ринку [30]. Загалом, підстави впровадження регулювання, вибір методу реалізації та очікуваний вплив на конкурентний розвиток, за результатами аналізу нормативно-правових актів у сфері економічної конкуренції, наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика регуляторного впливу на конкурентний розвиток суб'єктів господарювання<sup>2</sup>

| № з/п | Спосіб регуляторного впливу  | Проблема, яку необхідно вирішити  | Використовувані методи вирішення проблеми  | Характеристика впливу на конкурентний розвиток   |
|-------|--|---|--|--|
| 1     | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 1.    | Надання рекомендацій органам місцевого самоврядування, суб'єктам господарювання  | Надання органами місцевого самоврядування переваг окремим підприємствам порівняно з іншими суб'єктами на товарних ринках, наприклад, в частині плати за оренду майна спільної власності територіальних громад | Дотримання прозорого та недискримінаційного підходу до встановлення орендних ставок за використання нерухомого майна спільної власності територіальних громад.   | Надання різним суб'єктам господарювання однакових умов змагальності на товарних ринках і, як наслідок, в конкурентній боротьбі перемагатиме суб'єкт з вищими конкурентними перевагами. |
| 2.    | Надання дозволів на концентрацію, узгоджені дії  | Узгодженість процедур надання дозволів Антимонопольним комітетом України (далі – АМКУ) та Кабінетом Міністрів України   | Можливість отримання дозволу Кабінету Міністрів України в разі відмови АМКУ в наданні такого дозволу.  | Контролювання монополізації на товарних ринках та суттєвого обмеження конкуренції. Підвищення довіри до надання дозволів.  |
| 3.    | Прийняття рекомендаційних роз'яснень щодо визначення розміру штрафів за порушення законодавства про захист економічної конкуренції | Непрозорість у визначенні розміру штрафу, відсутність регуляторного ефекту від існуючої системи штрафів, які недостатньо впливали на монополізацію товарних ринків.   | Визначення базового штрафу за порушення найбільшої, значної та помірної тяжкості. Надання порушником обґрунтованого розрахунку розміру неправомірно отриманої вигоди та/або втрат (збитку) завданих таким порушенням іншим особам. | Забезпечення правової визначеності та передбачуваності накладення штрафів, що виконуватиме превентивну функцію порушень конкурентного законодавства                                    |

<sup>2</sup> Складено на основі: [2; 10-12; 22; 28-29; 31-40].

**Продовження табл. 1.2**

| 1  | 2  | 3  | 4   | 5   |
|----|--|--|---|---|
| 4. | Прийняття рекомендаційних роз'яснень щодо оцінки горизонтальних концентрацій                                     | Виявлення концентрацій конкуруючих чи потенційно конкурентних структур, оцінювання їх впливу на конкуренцію.           | Надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання у разі, якщо вона не призводить до монополізації чи суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині.   | Запобігання антиконкурентним проявам на товарних ринках, виявлення протилежних за дією до концентрації чинників, таких як влада покупців, загроза входженню на ринки нових суб'єктів, банкрутство суб'єктів тощо.   |
| 5. | Прийняття положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції | Низька активність фізичних та юридичних осіб у повідомленні про вчинення правопорушень конкуренції на товарних ринках. | Проведення планових та позапланових перевірок не лише суб'єктів господарювання, але й органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, під час яких можливим є виявлення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та захисту від недобросовісної конкуренції | Ймовірність проведення перевірок навіть у разі відсутності керівника сприяє дотриманню конкурентного законодавства. Встановлення вимог до акту перевірки та можливості його оскарження підвищують якість проведення перевірок суб'єктів господарювання антимонопольними органами. |
| 6. | Затвердження порядку забезпечення проведення експертизи під час здійснення контролю за дотриманням               | Отримання доказів антиконкурентної поведінки суб'єктів на товарних ринках  | Встановлення порядку призначення, проведення та фінансування експертизи   | Встановлення факту вчинення суб'єктом господарювання порушення законодавства про захист економічної   |

**Продовження табл. 1.2**

| 1  | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----|---|---|---|---|
|    | законодавства про захист економічної конкуренції  |   |   | конкуренції, зокрема, через експертизу, може сприяти дотриманню законодавства суб'єктами господарювання.  |
| 7. | Прийняття рекомендаційних роз'яснень щодо оцінки негоризонтальних концентрацій  | Спроба неконкуруючих суб'єктів посилити ринкову владу на відповідних ринках   | Розроблення критеріїв надання дозволу на вертикальну чи конгломератну концентрацію.   | Обмеження антиконкурентних проявів у відносинах «продавець-покупець» суб'єктів, які здійснюють свою діяльність на різних рівнях виробничих ланцюгів.          |
| 8. | Встановлення порядку звільнення від відповідальності  | Виявлення антиконкурентних узгоджених дій, зібрання доказів вчиненого порушення, виявлення осіб, яких було змушено до вчинення відповідного порушення.                | Звільнення від відповідальності особи, що стала учасником антиконкурентних узгоджених дій, впровадження механізму подання до АМКУ заяв про звільнення від відповідальності за вчинення порушення законодавства. | Відмова організаторів антиконкурентних узгоджених дій від вчинення порушення, сприяння розслідуванню відповідних порушень.                                    |
| 9. | Затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання про спеціалізацію виробництва, дотримання яких дозволяє здійснювати ці узгоджені дії без дозволу АМКУ | Проблема стимулювання спеціалізації виробництва, що потребують узгодженості дій суб'єктів господарювання, зосередження ресурсів та зусиль раціоналізації виробництва. | Визначення умов, за яких узгоджені дії про спеціалізацію можуть суттєво обмежувати конкуренцію на всьому ринку чи в значній його частині.   | Запобігання суттєвому обмеженню конкуренції через спеціалізацію виробництва, яка може не сприяти раціоналізації господарської діяльності учасників таких дій. |

**Продовження табл. 1.2**

| 1   | 2   | 3  | 4  | 5   |
|-----|---|--|--|---|
| 10. | Затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів АМКУ на узгоджені дії суб'єктів господарювання | Незначна активність узгоджених дій суб'єктів, сукупна частка яких є незначною (нижчою ніж 5%).   | Визначення вимог до узгоджених дій, у разі відповідності яким узгоджені дії дозволяються і не потребують дозволу органів АМКУ.                             | Сприяння вчиненню узгоджених дій (горизонтальних, конгломератних, змішаних, за винятком створення суб'єктів), що можуть визначатись, як незначні. Такі узгоджені дії можуть бути протидією монополізації товарних ринків. |
| 11. | Міжнародне співробітництво через підписання угод та меморандумів про співпрацю антимонопольних відомств   | Нерезиденти можуть завдавати шкоду конкуренції на внутрішніх ринках. Такі порушення потребують доказування та припинення, що можливо за сприяння закордонних антимонопольних відомств. | Запобігання і припинення дій підприємств, що мають негативний вплив на конкуренцію в Україні.  | Конкурентна діяльність суб'єктів не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках.  |
| 12. | Розроблення вимог до створення господарської асоціації для загального звільнення від попереднього одержання дозволу АМКУ  | Низька активність створення господарських асоціацій на товарних ринках.  | Вимоги до узгоджених дій, що здійснюються при створенні господарської асоціації, відповідність яким є умовою звільнення від отримання дозволу на такі дії. | Створення господарської асоціації для координації та альтернативи державному контролю за діяльністю учасників такої асоціації на товарних ринках.   |
| 13. | Розроблення вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання у сфері трансферу технологій, дотримання яких дозволяє   | Захист інтелектуальної власності в узгоджених діях, що здійснюються в сфері трансферу технологій.  | Розроблення вимог до узгоджених дій, які здійснюються при укладанні угод про трансфер технологій   | Врегулювання порядку передання конкуруючих технологій або ж технологій для використання у виробництві конкуруючих   |

**Продовження табл. 1.2**

| 1   | 2  | 3   | 4  | 5   |
|-----|--|---|--|---|
|     | здійснювати ці узгоджені дії без дозволу органів АМКУ  |   | та не потребують отримання дозволу АМКУ.   | товарів. Захист публічних ноу-хау в трансфері технологій.   |
| 14. | Затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінки впливу нормативно-правових актів та проектів актів на конкуренцію | Проблема надмірного обмеження підприємницької ініціативи, надання переваг окремим суб'єктам в конкуренції, що може негативно впливати на ефективність та конкурентоспроможність економіки у довгостроковій перспективі. | Вдосконалення практики погодження проектів нормативно-правових актів та інших рішень органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, які можуть вплинути на конкуренцію. | Недопущення негативного впливу на конкуренцію дій органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю через прийняття неконкурентних нормативно-правових актів.                      |
| 15. | Ратифікація конвенцій  | Монополізація товарних ринків транснаціональними корпораціями   | Надання обов'язкової згоди АМКУ на створення транснаціональних корпорацій, що може призвести до монополізації товарних ринків в Україні.   | Сприяння діяльності транснаціональних корпорацій, наслідком якої є розвиток конкуренції на товарних ринках в Україні.   |
| 16. | Встановлення допустимості для конкуренції державної допомоги   | Державна допомога, що передбачає використання державних чи місцевих ресурсів, може сприяти здобуттю окремими суб'єктами неправомірних переваг в конкуренції.  | Встановлення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання, контролю за її допустимістю для конкуренції.   | За умови допустимості державної допомоги для конкуренції, така допомога може сприяти соціально-економічному розвитку регіонів, окремим видам господарської діяльності або суб'єктам господарювання в окремих економічних зонах, |

**Завершення табл. 1.2**

| 1   | 2  | 3   | 4   | 5   |
|-----|--|---|---|---|
|     |  |   |   | підтримувати та зберігати національну культурну спадщину.   |
| 17. | Надання дозволів на концентрацію в умовах застосування санкцій | Участь в концентраційних процесах суб'єктів господарювання, до яких застосовано санкції.                | Дозвіл на концентрацію не надається, якщо діє заборона відповідно до Закону України "Про санкції", зокрема, в разі застосування блокування активів, обмеження торговельних операцій, транзиту ресурсів та перевезень територією України; заборонено виведення капіталу, анульовано або зупинено ліцензії та інші дозволи, застосовано заборону участі у приватизації, оренді державного майна, здійснення державних закупівель, заборона збільшення розміру статутного капіталу товариств тощо. | Захист національних інтересів, національної безпеки, запобігання порушенню чи відновлення порушених прав, свобод та законних інтересів громадян України, суспільства та держави. Недопущення участі в концентраціях суб'єктів, до яких застосовано санкції, з метою запобігання посиленню ринкового впливу таких суб'єктів. |
| 18. | Внесення змін до законодавства                                 | Посилення монополізації на ринках та антиконкурентних наслідків від появи великомасштабних концентрацій | Виявлення великомасштабних концентрацій та їх заборона, що можливо через зміну порогових показників, які використовуються при оцінці концентрацій.  | Розвиток суб'єктів господарювання без утворення монополізованих структур.   |

Як видно з табл. 1.2, конкурентний розвиток, що стимулюється через регуляторну діяльність відповідних органів, має відношення не лише до окремих суб'єктів, але й до економіки загалом. У разі окремих суб'єктів конкурентний розвиток визначається на рівні здійснення господарської діяльності у відповідності до вимог законодавства в сфері захисту конкуренції та захисту від недобросовісної конкуренції. Вважається, що якщо суб'єкт досягає визначеної мети господарської діяльності з дотриманням норм відповідного законодавства, то одночасно забезпечується і конкурентний розвиток.

Відповідно, забезпечення рівних та справедливих соціально-економічних умов функціонування резидентів та нерезидентів на певному загальнодержавному ринку, сприятимуть появі передумов для конкурентного розвитку таких структур.

### **Висновки до розділу 1:**

Функціонування економічних систем та суб'єктів господарювання, які є безпосередніми учасниками таких систем, супроводжується певним динамізмом. Такі тенденції пов'язані з відсутністю сталого вираження прагнень, цінностей та можливостей учасників таких систем. В більшості випадків діє закон необмеженості збагачення, відповідно відсутня межа, після досягнення якої суб'єкти не бажатимуть отримати більше, ніж вони мають в конкретний момент часу. Така мінливість ускладнюється й тим, що споживачі, які є основним джерелом доходів для підприємств, не завжди знають, чого саме хочуть і яку саме їхню потребу потрібно задовольняти в конкретний момент часу.

Відповідно суб'єкти господарювання на конкретних товарних ринках щоразу мають справу з вирішенням низки завдань для забезпечення отримання власного прибутку; взаємодією з іншими учасниками ринку. При цьому, на окремих ринках існує постійна потенційна загроза входження нових структур та посилення конкуренції на ринку. Зазначене зумовлює постійний пошук конкурентних переваг, і основне – джерел розвитку, що забезпечить тривале прибуткове та ефективне існування конкретного суб'єкта в конкретних ринкових умовах.

Отже, розвиток є визначальною складовою пристосування різноманітних структур до ринкових змін, потреб споживачів через здійснення змін у внутрішньому середовищі під впливом зовнішнього середовища. Проте окремої уваги заслуговує конкурентний розвиток, відповідно до визначеної сутності якого підприємство змінюється з використанням виключно конкурентних



методів та механізмів, у конкурентній взаємодії з іншими учасниками, і як наслідок, на ринку з'являється конкурентне середовище і конкуренція.

До основних ознак конкурентного розвитку належать такі:

- якісні та прогресивні зміни у внутрішньому середовищі з дотриманням чесних та добросовісних торгових правил;
- захист прав споживачів, прав на інтелектуальну та приватну власність, підтримання свободи господарської діяльності та справедливого обміну ресурсами;
- сприяння зовнішній економії на масштабі виробництва та перешкоджання утворенню монопольних структур на товарних ринках;
- створення доданої вартості з врахуванням ефективності галузей та їх розвитку;
- управління часовими витратами та участь у офлайн та онлайн конкуренції для задоволення потреб споживачів з одночасним контролем індивідуальної та колективної ринкової частки в разі спільних ринкових дій кількох суб'єктів, в тому числі участі в мережевих структурах;
- інноваційна активність як джерело нових можливостей задоволення потреб споживачів;
- подолання гіперконкуренції на окремих товарних ринках завдяки стратегії блакитного океану та співконкуренції за дотримання конкурентної ринкової рівноваги тощо.

Як економічне явище, конкурентний розвиток залежить від багатьох чинників – як внутрішніх, що залежать від самого підприємства, так і зовнішніх. Так, до внутрішніх чинників належать прагнення до ділової активності, розкриття прихованого підприємницького та інноваційного потенціалу; способи прийняття рішень та використовувані джерела інформації. Проте більшість чинників належать до зовнішніх, зокрема, державна політика в сфері конкуренції та конкурентоспроможності, розвиток конкурентного середовища, рівність ринкових умов для суб'єктів господарювання, вимогливий попит та стандарти якості, стимулювання до експорту та процеси глобалізації, ринкова інфраструктура та бар'єри тощо.

На основі дослідження детермінант конкурентного розвитку встановлено, що забезпечити власний розвиток та ефективність може той суб'єкт господарювання, який здатний проаналізувати модель поведінки споживача «нестачі-мотиви-потреби-попит» та забезпечити придбання, споживання та утилізацію відповідного товару, чим гарантувати прийняття споживачем рішення про

придбання на користь блага, яке пропонує конкретний суб'єкт господарювання.

Враховуючи те, що підприємницька діяльність завжди супроводжується ризиковістю, підприємства, які обирають конкурентний розвиток, повинні прогнозувати, аналізувати та виявляти ринкові зміни, оскільки ризики можуть бути достатньо великими, але для них не характерна раптовість. Аналізуючи та виявляючи передумови настання негативних ринкових змін підприємства, які спрямовані на конкурентний розвиток, матимуть час для адаптації та пристосування, не вдаючись до антиконкурентних дій на ринку.

Важливість конкурентного розвитку не лише для самих підприємств, а для економічної системи та суспільства загалом підтверджується тим, що в разі відхилення розвитку підприємств від конкурентного, матимуть місце такі негативні наслідки, як:

- зниження інвестиційних надходжень, рівномірного розподілу ресурсів, повільне економічне зростання;

- зниження інноваційної активності, зокрема, щодо впровадження нових технологій;

- розвиток тіньового сектору економіки та розповсюдження фальсифікованої продукції, внаслідок чого обсяг товару на ринку та виявлення збутового потенціалу конкурентів стає утрудненим, а споживач отримує товар сумнівної якості;

- втрата незалежності в господарській діяльності через відносини контролю та поява фактичних монопольних структур за наявності великої кількості юридичних осіб на ринку тощо.

Самостійність встановлення умов обороту товарів на ринку є однією з основних ознак конкурентної взаємодії та конкурентного розвитку суб'єктів господарювання. Зважаючи на те, що на більшості ринках саморегулювання не забезпечує основних ознак конкурентної взаємодії та конкурентного розвитку, виникає потреба у регуляторному впливі, що забезпечується державою в особі державних органів. При цьому використовуються різні способи та методи впливу, які спрямовані на вирішення проблем конкурентного розвитку, зокрема, проблем конкурентності в діях органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, підвищення довіри до конкуренційних відомств, що здійснюють контроль за конкуренцією на ринках, в т.ч. впевненості в справедливості та невідворотності покарання за антиконкурентну поведінку, проблем недопущення посилення ринкового контролю та обмеження самостійності ринкових учасників завдяки процесам концентрації

та участю в узгоджених діях, проблем регулювання антиконкурентної поведінки нерезидентів на внутрішніх ринках тощо.

### **Література до розділу 1:**

1. Авдашева С.Б., Гречишкіна І.В., Князева І.В., Кузнецов Б.В., Розанова Н.М., Тамбовцева В.Л., Цыгонов А.Г., Шаститко А.Е. Влияние конкуренции и антимонопольного регулирования на процессы экономической модернизации в России / под ред. С.Б.Авдашевой, В.Л.Тамбовцева, Москва: ТЕИС, 2005. 334 с.

2. АМКУ затвердив нові рекомендаційні роз'яснення щодо розрахунку штрафів. Київ, 2016. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/articale/128725.jsessionid=43ae84e940258d2f194304c1f12f50ad.app1> (дата звернення – 17.02.2019).

3. Всі відтінки сірого. Київ, 2017. URL: <https://bc-ua.org/novini/vsi-vidtinki-sirogo> (дата звернення 09.03.2019).

4. Герасименко А.Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки: монографія. Київ: Нац.торг.-екон. ун-т, 2014. 600 с.

5. Данилов Ю.А., Денисов С.А., Дробышева П.Ю., Медведева Т.М., Плаксин С.М., Тимофеев А.В., Шишлянникова О.Ю. Влияние механизмов недобросовестных корпоративных захватов и выработка предложений по противодействию их использованию (с учетом мирового опыта), Москва: ТЕИС, 2004. 191 с.

6. Державний бюджет України за 2000-2019 рр. // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

7. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / заг.ред. А.Е.Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 520 с.

8. Зайцев І. Топ-10 продуктивних мереж України за кількістю магазинів. Київ, 2018. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovyh-setej-3> (дата звернення 27.02.2019).

9. Зайцев І. Чудова п'ятірка: топ-5 українських мереж магазинів для краси та здоров'я. Київ, 2018. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-ukrainskij-setei-drogerie> (дата звернення 27.02.2019).

10. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» (із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 3 липня 2018 року № 2481-VIII) від 01.07.2014р. №1555-VII // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

12. Закон України «Про ратифікацію Конвенції про транснаціональні корпорації» (із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 20 листопада 2003 року №1294-IV) від 13 липня 1999 року № 921-XIV // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

13. Звіт Антимонопольного комітету України за 2017р. Київ, 2018. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/140479;jsessionid=C34B46172EB122D808A2AB56FC463DA5.app1> (дата звернення 03.03.2019).

14. Ігнатюк А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 465 с.

15. Кім В. Чан, Моборн Рене. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 383 с.

16. Козюк В. Олігархічна гідра прямих іноземних інвестицій. Київ, 2018. URL: [https://dt.ua/finances/oligarhichna-gidra-pryamih-inozemnih-investiciy-vid-makrofinansovoyi-nestabilnosti-do-tehnologichnogo-vidstavannya-285294\\_.html](https://dt.ua/finances/oligarhichna-gidra-pryamih-inozemnih-investiciy-vid-makrofinansovoyi-nestabilnosti-do-tehnologichnogo-vidstavannya-285294_.html) (дата звернення 09.03.2019).

17. Куртіші-Кастраті С. Дослідження. Чи справді прямі іноземні інвестиції бувають шкідливими для економіки. Київ, 2017. URL: <https://voxukraine.org/uk/doslidzhennya-chi-spravdi-pryami-inozemni-investitsiyi-buvayut-shkidlivimi-dlya-ekonomiki> (дата звернення 09.03.2019).

18. Маранчак М. Toy Story: ринок іграшок України в цифрах, фактах і графіках. Київ, 2018. URL: <https://rau.ua/novyni/rynok-igrushek-ukrainy-v-tsifrah> (дата звернення 27.02.2019).

19. Меліхов А.А. Сутність та необхідність конкурентного розвитку промислових підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. — Випуск 14. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/105677/100932> (дата звернення: 03.03.2019.).

20. Михальчишин Н.Л. Перешкоди для реалізації порівняльної функції конкуренції в національній економіці. Логістика. Вісник НУ „ЛП”. 2014. № 811. С. 221 – 226.

21. Михальчишин Н.Л. Сутність конкурентного розвитку підприємств в сучасних умовах. Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези V міжнар.наук.-практ.конф.(Житомир, 2-3 листопада 2017 р.). Житомир, 2017. С.179-181.

22. Наказ Антимонопольного комітету України від 14 листопада 2017 року № 117 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінки впливу нормативно-правових актів та проектів актів на конкуренцію» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

23. Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / за ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2013. 454 с.

24. Не витримали конкуренції: з України йде велика мережа магазинів одягу. Київ, 2019. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/ne-vitrimali-konkurenciji-z-ukrajini-yde-velika-merezha-magaziniv-odyagu--571648.html> (дата звернення 27.02.2019).

25. Перевезий А. Спецпроект: Справа техніки- топ-7 мереж електроніки та гаджетів України за кількістю магазинів. Київ, 2018. URL: <https://rau.ua/novyni/technics> (дата звернення 27.02.2019).

26. Пол Кругман // Лауреати Нобелівської премії. Київ, 2017. URL: <http://nobel.knteu.kiev.ua/index.php/nobelivski-laureati/pol-krugman> (дата звернення 09.03.2019).

27. Поплавська Ж.В., Михальчишин Н.Л. Формування та регулювання конкурентних відносин на монополізованих ринках: теоретичний та прикладний аспект: монографія. Львів: ТзОВ «Компанія “Манускрипт”», 2010. 296 с.

28. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 219 «Про затвердження Порядку надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

29. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету України від 09.08.2016 р. № 39-pp «Щодо застосування положень частин другої, п'ятої та шостої статті 52 Закону України "Про захист економічної конкуренції", частин першої та другої статті 21 Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції"» //

база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

30. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету України від 27.12.2016 р. № 49-рр «Про надання Рекомендаційних роз'яснень щодо порядку застосування частини першої статті 25 Закону України "Про захист економічної конкуренції" (щодо оцінки горизонтальних концентрацій)» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

31. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету України від 16.03.2018 р. № 13-рр «Про надання Рекомендаційних роз'яснень щодо порядку застосування частини першої статті 25 Закону України "Про захист економічної конкуренції" (щодо оцінки негоризонтальних концентрацій)» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

32. Рекомендації Антимонопольного комітету України від 09.11.2017 р. №27-рк «Про усунення ознак порушення законодавства про захист економічної конкуренції та умов, що їм сприяють» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

33. Рішення Антимонопольного комітету України від 9 лютого 2017 року №31-р «Про надання дозволу на концентрацію» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

34. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 09.11.2018р. № 21-рп «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання у сфері трансферу технологій, дотримання яких дозволяє здійснювати ці узгоджені дії без дозволу органів Антимонопольного комітету України» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

35. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 11 грудня 2008 року № 880-р «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання про спеціалізацію виробництва, дотримання яких дозволяє здійснювати ці узгоджені дії без дозволу органів Антимонопольного комітету України» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

36. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 12 лютого 2002 року № 27-р «Про затвердження Типових вимог до

узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

37. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 16.01.2013р. № 21-р «Про затвердження Порядку забезпечення проведення експертизи під час здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

38. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 25 грудня 2001 року № 182-р «Про Положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

39. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 25.06.2012р. № 399-р «Про встановлення порядку звільнення від відповідальності» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

40. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 30 листопада 2006 року № 511-р «Про затвердження Типових вимог до створення господарської асоціації для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на її створення» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення – 15.02.2019).

41. Романенко Н. Кому принадлежат супермаркеты Украины. Київ, 2018. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3050207/komu\\_prinadlejat\\_supermarkety\\_ukrainy](https://biz.censor.net.ua/resonance/3050207/komu_prinadlejat_supermarkety_ukrainy) (дата звернення 27.02.2019).

42. Топ-10 найбільших аптечних мереж України. Київ, 2018. URL: [Ukrainian Retail Association//https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnyh-setej](https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnyh-setej) (дата звернення 27.02.2019).

43. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім.І.Франка, 2009. 404 с.

44. Mychalczyszyn N., Skrebets I. Strategie wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego struktur biznesowych we wspolczesnych warunkach rynkowych. World science. 2018. № 10(38). Vol.2, October. P.48-53.

45. Poplavska Zh., Mykhalchyshyn N., Goshovska O. Impact of innovations on the product market competitive development. International journal of innovative technologies in economy. 2018. 7(19). P. 3-11.



## **РОЗДІЛ 2. ЗМІНА ПРИРОДИ СУЧАСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**2.1. Коопетиція як інноваційне поєднання конкуренції та співпраці.**

**2.2. Концептуалізація коопетиції.**

**2.3. Теоретичні засади коопетиції.**

**2.4. Мотиви поєднання конкуренції та співпраці.**

**2.5. Бар'єри коопетиції.**

**2.6. Приклади поєднання конкуренції та співпраці на засадах коопетиції**

**2.1. Коопетиція як інноваційне поєднання конкуренції та співпраці.**

Зазвичай конкуренція і кооперація розглядаються як дві протилежні концепції. Однак сьогодні праці таких авторів, як R.L.Dunbar і A. Mina [26], Chen і Chen [13], які стосуються і теоретичної, і практичної сфери, вказують на те, що конкуренція і кооперація стали такими близькими, як ніколи. У точці перетину конкуренції і кооперації появилася коопетиція, яка стала їх альтернативою у динамічному сучасному світі і означає наближення двох протилежних інтеракцій з конкурентом [7].

Імпульсом до таких дій, попри існуючі загрози, є бажання поділу ризику і витрат на дослідження і розвиток, ефект енергії [24] або необхідність виконання існуючих вимог чи стандартів [47].

Коопетиція пов'язана з проблематикою конкуренції. Ринкові умови свідчать, що дія цінового механізму, яка проявляється через суперництво суб'єктів господарювання, супроводжується створенням кооперативних відносин між конкурентами [35, с. 67].

Тепер вони не лише конкурують, співіснують чи співпрацюють, але і одночасно будують нові відносини, які називають коопетицією. Вона є своєрідним феноменом [55, с. 67], який вимагає врахування парадоксу, названого B.de Wit і R.Meyer [66] як парадокс конкуренції проти співпраці. Це означає, що взаємозв'язані підприємства повинні узгодити аспект конкурування та співпраці. Але чи справді так є? Співпраця не є новою формою конкуренції, а зовсім новим способом побудови стосунків з іншими господарськими суб'єктами – способом, який всім суб'єктам, втягнутим у такі відносини, забезпечує вигоду [60]. У сучасному світі багато підприємств не лише конкурують між собою, а й вважають за необхідне співпрацювати. Дослідження, здійснені

A.Brandenburger і B.Nalebuff [9, 10], G.Dagnino і G.Padula [20, 21, 22, 23] описують ситуації, в яких одночасно проявляється конкурентна діяльність і співпраця, і які названі терміном коопетиція.

Під час таких проявів співпраця не спричиняє зникнення конкурентних відносин. На першому етапі коопетиції зазвичай виникає спроба співпраці, яка спричиняє покращення існуючих продуктів і послуг та створення нових чи зростання існуючих ринків. Як вказує Y. Luo [43], коопетиція не є новим явищем, але сприймається в новій перспективі.

Створення нової парадигми вимагає, щоб однаковою мірою аналізувати два протилежні явища, які проявляються в коопетиції. Водночас прикладом одностороннього погляду на це явище є праця G.V. Dagnino і G.Padula *Untangling the Rise of Coopetition*. Як слушно зауважує W. Czakon, не сам факт співпраці з конкурентом вирізняє коопетицію, а одночасний розгляд процесів створення і привласнення вартості, яка виникає внаслідок взаємодії між коопетиторами [18, с. 11-14].

Співпрацю можна аналізувати з точки зору напрямку взаємодії, тобто вертикальному і горизонтальному. Вертикальна взаємодія сприяє перенесенню частини знань і досвіду від постачальника через виробників, дистриб'юторів і споживачів і у зворотньому напрямку.

Горизонтальна мережа стосується організацій, які неодноразово зустрічаються в конкуренції. Наявність відносин підтверджує, що реалізація таких двох потенційно суперечливих тенденцій, як конкуренція та кооперація, є можливою.

Складність зовнішнього середовища спричиняє труднощі ізольованого функціонування суб'єктів господарювання. Це ще одна передумова, яка підтверджує, що ринок певною мірою підштовхує до коопетиції і пошуку нових джерел конкурентної переваги. Взаємодія у формі суперництва між суб'єктами господарювання щодо доступу до різних вигод ззовні особливо помітна на рівні просторових одиниць, які конкурують за залучення потенційних інвесторів, отримання субвенцій з держбюджету та коштів з різних фондів. Конкуренція, яка супроводжує кооперацію, мотивує організації до пошуку нових рішень у своїй діяльності. Відмінності у привабливості різних суб'єктів спричиняють диверсифікацію динаміки їх розвитку.

## 2.2. Концептуалізація коопетиції.

Останнім часом дослідження коопетиції розвиваються досить інтенсивно, а сама концепція коопетиції використовується для з'ясування економічних та соціальних наслідків різних форм співпраці організацій. До 1996 року такі дослідження були обмежені пропозиціями А.Brandenburgera і В.Nalebuffa [9,10,11]. У другій половині 1990-х років появилось багато публікацій у цьому напрямку, зокрема М.Bengtsson і S.Kock [6, 7, 8], Luo [40]. Зокрема, М.Bengtsson і S.Kock вважають, що вигоди, отримані внаслідок коопетиції, є наслідком поєднання тиску конкурентів (ефект конкуренції) та доступу до ресурсів (ефект співпраці). З одного боку, конкуренція між підприємствами змушує шукати або створювати найкращу з можливих позицію на ринку з продуктово-ринкової точки зору. З іншого боку, співпраця є способом, який підприємства використовують для покращення/вдосконалення власних компетенцій, репутації і ресурсів.

На думку А.Brandenburgera і В.Nalebuffa, підприємства можуть перебувати в ситуації коопетиції, тобто, з одного боку, кооперуючись і поділяючи невизначеність, яка виникає під впливом оточення, а, з другого – і далі залишатися конкурентами у решту/інших сферах діяльності. Вони можуть і далі будувати і підтримувати конкурентну перевагу.

Коопетиція є новою бізнес-моделлю, яка все ще залишається малодослідженою. Вперше цей термін був використаний у 1980 році R.Noordom, засновником фірми Novell [63, с.14]. Першодослідники цього явища вважають, що коопетиція – це «одночасний прояв конкуренції і кооперації між конкурентами» [10, с. 4]. Цей термін поєднує в собі дві перспективи – конкурентну і коопераційну. У стратегічному управлінні конкурентна парадигма вказує на коливання навколо суперництва між фірмами [50, с. 21-23] як у горизонтальній, так і у вертикальній площині і спирається на досягнення індивідуальних вигод [21, с. 27]. Вживання організації у такому разі залежить від того, наскільки вона зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і створити конкурентну перевагу [34]. Враховуючи нестабільність сучасних ринків і властиву їм гіперконкуренцію, D'Aveni вважає, що фірми повинні вдаватися до агресивної або гіперконкурентної поведінки [19, с. 183].

Зовсім інший погляд на залежності між організаціями і забезпечення їм ринкового виживання домінує у коопераційній перспективі. Згідно з парадигмою співпраці світ бізнесу є впорядкований мережами динамічних стосунків між організаціями і

підтримується співпрацею стратегічного характеру [50, с.35]. Натиск на розвиток кооперації впливає з переконання, що організації можуть покращити свої результати шляхом поєднання взаємодоповнюваних ресурсів, компетенцій і можливостей. Тому замість пошуку способів здобуття конкурентної парадигми організацій повинні зосереджуватися на досягненні спільних вигод шляхом формування і утримання позитивних взаємних стосунків. Наслідком таких дій є досягнення конкурентної переваги шляхом утворення стратегічних альянсів чи формування мереж.

Поміж названими перспективами міститься третя, спрямована на врівноваження суперечностей у двох попередніх. Це коопетиція, яка охоплює фірми, споживачів, постачальників, конкурентів та доповнювачів [55, с.66]. Всі названі коопетитори створюють, на думку Brandenburgera і Nalebuffa, так звану мережу вартості, яка відображає взаємні стосунки між ними.



←-----→ відсутність зв'язку (без взаємозалежності)  
 ←————→ зв'язок (взаємозалежність)

**Рис. 2.1. Мережа вартості [10, с. 16; 11, с. 7-8]**

Другий фундаментальний вимір окреслили А.Lado, N.G.Boyd і S.C.Hanlon, які самі не спробували визначити поняття коопетиції. Так само, як і попередники, вони, використовуючи теорії ігор та ресурсну теорію, звернули увагу на особливості конкурентних та кооперативних стратегій. Крім того, на їх думку, кооперацію і конкуренцію у тривалій перспективі варто сприймати як межі якогось неперервного процесу, але не сам процес [39]. Проте успіх у бізнесі часто вимагає паралельного використання як кооперативного, так і конкурентного підходу.

Наслідком таких поглядів на міжорганізаційні відносини стало виділення чотирьох типів поведінки організацій, які прагнуть до отримання прибутків або ренти (рис.2.2.).

|                         |        | Конкурентна орієнтація   |                       |
|-------------------------|--------|--------------------------|-----------------------|
|                         |        | Слабка                   | Сильна                |
| Коопераційна орієнтація | Сила   | Монополістична поведінка | Конкурентна поведінка |
|                         | Слабка | Коопераційна поведінка   | Змішана поведінка     |

**Рис.2.2. Поведінка організацій, яка характеризує пошук прибутків [39, с.121]**

Організації можуть вибирати монополістичну поведінку, яка не є ані агресивною, ані коопераційною. Вони можуть зважитися на коопераційну поведінку, яка акцентує на співпраці за одночасного обмеження конкуренції. Можуть віддати перевагу конкурентну політику, яка полягає у агресивній діяльності ринкових суперників, подібній до діяльності за умов гіперконкуренції. Організації можуть також вдатися до змішаної поведінки, яка включає як конкурентний, так і коопераційний підхід щодо інших організацій. Ця остання являє собою суть поведінки коопетиційної.

Особливою рисою природи коопетиції є синкретизм, який означає поєднання суперечливих, іноді взаємовиключаючих відносин, якщо сприймати їх у традиційний спосіб. Однак з погляду теорії ігор, як пропонують Brandenburger і Nalebuff, конкуренція не мусить означати прагнення до визначення противника чи його подолання, а навіть навпаки, повинна прямувати до боротьби на чітко окресленому полі за одночасного кооперування в іншій сфері (win-win). Крім того, варто зазначити, що така діяльність дає можливість реалізації цілей, які не були б можливими, якщо б фірма функціонувала індивідуально.

Стратегія win-win є оптимальним рішенням, оскільки конкурентів складно усунути з ринку [9, с. 59]. Вона забезпечує ряд переваг, тобто дає можливість організації ідентифікувати нові можливості розвитку, забезпечує відсутність відчуття тиску і потреби пристосовуватися до суперника і поступатися йому, не змушує конкурентів до взаємного реагування, і тому створює умови більшої стабільності, а її використання заохочує інших гравців до імітації діяльності. Така стратегія використовувалася Sony і Samsung, які сформувавши відносини коопетиції. Sony забезпечувала нові технологічні і якісні рішення для виробництва панелей LCD, які з перспективи Samsung являли собою комплементарні ресурси [54, с.821], які можна швидко залучити шляхом співпраці

Наслідком стало досягнення конкурентної переваги над іншими фірмами.

Варто наголосити на значний внесок у розвиток коопетиції М. Bengtsson і S. Kock. Їх визначення коопетиції - «двоїстий і парадоксальний зв'язок поміж двома фірмами, які співпрацюють у рамках тої самої діяльності, а конкурують в межах інших видів діяльності» [6, с.181]. Теоретичною основою у цьому випадку була ресурсна теорія і теорія мереж. Найчастіше співпраця, на їх думку, стосується певних функцій ланцюга вартості, наприклад, спільного виробництва, діяльності R+D, а конкуренція – обслуговування клієнтів і/або товарної пропозиції. Такі стосунки можуть спиратися як на економічному, так і позаекономічному обміні, який спричиняється до тривалого знайомства, приятелювання, довіри та взаємних послуг. Сила співпраці у коопетиції базується перш за все на функціональних аспектах ланцюга вартості, натомість конкуренція – на силі і ринковій позиції фірми порівняно з конкурентами. Залежно від відносної позиції фірми в галузі та потреби залучення зовнішніх ресурсів організація може вибирати між чотирма типами відносин між конкурентами: конкуренцією, кооперацією, співіснуванням та коопетицією [6, с.181]. Знаменною рисою конкуренції є відмінність інтересів яка відображається в отриманні перемоги лише однією із сторін.

Отже, коопетиція є поєднанням конкуренції і кооперації в один тип відносин. Однак в літературі існують різні підходи та дослідницькі перспективи у з'ясуванні цього явища (див. табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Визначення коопетиції**

| Автор                                  | Визначення  |
|--|---|
| 1.Lado, Boyd, Hanlon (1997)            | Коопетиція означає певний спосіб діяльності підприємства відносно його ринкових суперників  |
| 2. Fieldstadt (2004)                   | Коопетицію можна визначити як різновид конкурентних дій   |
| 3.Bengtsson, Hinttu, Kock (2003)       | Коопетиція є одним з видів між- організаційних відносин   |
| 4.Dagnino (2008)                       | Коопетиція є частковою узгодженістю інтересів і цілей, визначених інтересантів  |
| 5.Dagnino, Le Roy, Jami, Czakon (2008) | Система акторів у інтеракції, яка спирається на часткове узгодженість інтересів і цілей   |
| 6.Stańczyk-Hugiet (2011)               | Коопетиція є стратегією, спрямованою на використання синергії, яка є результатом діяльності підприємств у мережі та їх відповідні конфігурації з врахуванням учасників секторів чи ринків |

У дослідженнях українських вчених, попри те, що зустрічаються публікації, пов'язані із вивченням взаємодії

підприємств в умовах коопетиції, частіше використовуються терміни колаборація [68], соконкурентна стратегія і кооперенція, які найчастіше вважаються тотожними коопетиції, зокрема, Г.Швиндіною. М.В.Мальчик визначає соконкурентність як допомогу під час конкуренції [69, с.65].

### **2.3. Теоретичні засади коопетиції.**

Поведінку підприємств у межах коопетиційних відносин найчастіше пояснюють на основі використання трьох теоретичних концепцій: теорії ігор, теорії трансакційних витрат та ресурсного підходу.

Теорія ігор дає можливість проаналізувати поведінку конкурентів, тому вона вважається фундаментом концепції коопетиції. Вона допомагає проаналізувати, в який спосіб двоє чи більше гравців виробляють стратегії, які впливають на кожного з них.

Початків теорій ігор слід шукати в 1838 році, коли французький математик і економіст А. Cournot видав свою працю «Дослідження математичних основ теорії багатства». У ній теорія олігополії аналізувалася методами некооперативної гри. Найкращих методів гри відтоді шукали багато математиків та економістів, але лише John von Neuman 1928 році сформулював загальну модель упорядкованої (почергової) гри інтенсивної форми, у якій задана кількість гравців, набір стратегій і пов'язаних з ними виплат, а також черговість здійснення вибору гравцями. Остаточно в 1944 р. John Neuman і O. Morgenstern видали свою «Теорія ігор та економічна діяльність». Теорія ігор часто використовується у стратегічному управлінні, перш за все для аналізу поведінки конкурентів. Її перевагою є широкий погляд на конкуренцію та її сприйняття не тільки в категоріях конфлікту, але також співпраці, змов і поділу ринку. Однак її недоліком є неможливість визначення всіх змінних, які мають вплив на рішення гравців. Така передумова була основою для досліджень, здійснених у 1967- 68 рр. J. Harsanyi у сфері ігор з неповною інформацією. В таких іграх усі учасники або їх частина не мають повної інформації про основну структуру нормальної форми гри – вони можуть не володіти інформацією щодо можливих стратегій, платежів, доступних ресурсів. Така гра найбільш повно відображає реальність. У своїй праці *Papers in Game Theory* J.Harsanyi довів, що для кожної гри з неповною інформацією існує відповідник гри з інформацією повною. Отже, теорія гри дозволяє, з одного боку, формалізувати аналіз, а з

другого – враховувати, наприклад, психологічні змінні. Вона може бути також використана для аналізу тих явищ і процесів, де необхідний міждисциплінарний підхід.

Однак дослідження кооперативних ігор започаткувала стаття J.Nasha (1953) «Кооперативні ігри двох осіб». У ній наведена ситуація двох суб'єктів, інтереси яких ані не збігаються, ані не є протилежними. Вони можуть вибрати таку стратегію, щоб кожна із сторін отримала вигоду. В такому випадку вибір кооперативного підходу дає більше користі, ніж вибір підходу конфронтаційного.

Отже, теорія ігор є сферою, яка займається описом різних ситуацій, у яких суб'єкти приймають рішення, наслідки яких можуть змінити їх становище. Можна припустити, що такі рішення можуть провадити до досягнення конкурентної переваги деяких суб'єктів. Якщо врахувати, що ця теорія займається не лише конфліктними ситуаціями, а й ситуаціями, коли інтереси гравців збігаються, досить легко можна знайти елементи, які можуть бути вихідним пунктом для коопетиції.

У теорії трансакційних витрат виділяють витрати, що передують трансакції і посттрансакційні витрати. Основи теорії трансакційних витрат були закладені у праці R.H. Coase 1937 року, яку складно було використати в емпіричних дослідженнях, але у ній була наведена дефініція трансакційних витрат. Перше її використання було помічене у праці T.Scitovskogo A Study of Interest and Capital, 1940 [57]. Використання теорії для емпіричних цілей стало можливим завдяки праці O. E. Williamsona Strategy Research: Governance and Competence Perspectives [65].

Рисами реальних економічних процесів у сучасних умовах є інтенсифікація економічної співпраці між різними регіонами і країнами, яка часто має ознаки коопетиції. Основними джерелами виникнення трансакційних витрат є специфіка активів, невизначеність, складність оточення, обмежений доступ до інформації, безперервні трансакції та бюрократичні витрати [36, с. 60]. Крім того, стимулятором виникнення трансакційних витрат є обмежена раціональність, опортуністична поведінка та обмежений вибір партнерів. Фірми виберуть форму співпраці, в тому числі з конкурентом, коли витрати як ринкових трансакцій, так і ієрархічних структур будуть надто високі [25, с.102]. Якщо співпраця буде формальною, наприклад, угода, до трансакційних витрат можна зарахувати витрати на виконання та моніторингу угод.

Ресурсна теорія, яка отримала розвиток в половині 1980-х років, в основному завдяки праці B. Wernerfelt [64]. Однак



специфічні для підприємства і способу господарювання ресурси були описані в економічній теорії задовго перед 1980 р. E.N.Chamberlinom, який досліджував вплив диференціації ресурсів на конкуренцію та отримання прибутку. Витрати підприємств сприймаються як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. До нематеріальних ресурсів зараховують знання і кваліфікацію працівників, мотивацію до успіху, організаційну культуру, репутацію фірми, досягнення у формі задумів, винаходів, інновацій та функціональність структур і процедур, а також значною мірою інтелектуальну власність [30].

Ресурсний підхід, який базується на припущенні, що конкурентна перевага є наслідком вміння поєднати і використати матеріальні і нематеріальні ресурси, є третьою теоретичною концепцією, яка лежить в основі коопетиції. Це спричинено як тим фактом, що підприємства характеризуються різним ресурсним забезпеченням, так і відсутністю мобільності деяких ресурсів між ними. Важливим нематеріальним ресурсом за цим підходом стають знання, які є основою побудови конкурентної переваги, що в поєднанні з концепцією організації, яка навчається, відображає ланцюг динамічних компетенцій і вмінь. Ресурсна теорія безпосередньо пов'язує досягнення стійкої конкурентної переваги з володінням ключовими ресурсами і їх належним використанням. За цим підходом вважається, що досягнення стійкої конкурентної переваги можливе завдяки ефективному використанню таких ресурсів у процесі створення товарів і послуг. Звичайно, не всі ресурси за ресурсною теорією відіграють таку саму роль у досягненні переваги. Найважливішими стають ті, які є складними до наслідування, що пов'язується з кількістю бар'єрів, які унеможливають їх імітацію. Підприємства, які використовують для досягнення конкурентної переваги тільки матеріальні ресурси, наражаються на ризик імітації, що в час глобалізації та цифризації ускладнює утримання досягнутої в такий спосіб переваги. В ситуації, коли два або більше підприємства володіють подібними нематеріальними ресурсами, ключовим елементом повинна стати ефективність їх використання, яку слід розуміти не тільки як зниження витрат, але також створення деякої вартості. Тому коопетиція повинна не лише забезпечувати взаємне використання ресурсів коопетиторів але й зосереджуватись на створенні нових вартостей і отримання з них вигоди. Наближений до викладеного підхід про те, що конкурентну перевагу складно досягти через статичні компетенції, презентують K.Eisenhardt і J.Martin [27,с.2]. Напрями досліджень коопетиції наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

## Напрями досліджень коопетиції

| Автор                          | Напрямок (проблематика)   |
|--------------------------------|---|
| Brandenburger, Nalebuff (1996) | Підхід на основі теорії ігор, моделі PARTS, коопетиція як гра з додатньою сумою   |
| Lado, Boyd, Hanlon (1997)      | Поведінкова перспектива, коопетиція як пошук економічної ренти  |
| Dagnino, Padula (2002)         | Неповна збіжність інтересів і цілей, зміна перспективи з чисто конкурентної і коопераційної на коопетиційну   |
| Levy, Loebbecke, Powell (2003) | Ресурсна перспектива, перевага, яка спирається на знання, коопетиція як вартість, що виникає внаслідок поєднання знань різних гравців   |
| Zineldin (2004)                | Коопетиційне партнерство як відповідь на шанси і загрози в оточенні, метафора подружжя  |
| Luo (2004, 2007)               | Глобальна перспектива (коопетиція з глобальними гравцями, з закордонними урядами, в межах багатонаціонального підприємства), коопетиція як вільно пов'язана система, у якій актори дотримуються певної взаємозалежності без втрати їх організаційної самостійності, домінування конкуренції або кооперації в коопетиційних зв'язках |
| Gnywali, He, Madharan (2006)   | Ресурсна перспектива і мережі, асиметрія ресурсів у коопетиційній мережі внаслідок структурних відмінностей у позиції (переваги і недоліки визначених позицій у коопетиційній мережі), яка зумовлює різницю у сфері і різноманітності конкурентних дій коопетиторів   |
| Padula, Dagnino (2007)         | Теорія динаміки, коопетиція як діалектична перспектива рівноваги суперечливих сил   |
| Tidstrom (2008)                | Міжорганізаційна динаміка, коопетиція як динамічний процес, який приводить до переплетення максимізації та присвоєння створеної ренти   |
| Baumard (2008)                 | Коопетиція з перспективи стратегії навчання, взаємне симетричне та невігідне асиметричне навчання   |
| Czakon (2008, 2009, 2012)      | Перспектива мережі та міжорганізаційної динаміки, коопетиція як процес створення вартості та її привласнення  |
| Cygler (2009)                  | Секторні та корпоративні чинники коопетиції   |

Цікавий підхід, який свідчить про закінчення традиційної конкуренції, запропонувала у своїй праці R. McGrath [45], яка у Harvard Business Review навела концепцію, за якою у добу глобалізації та цифризації досягнення стійкої конкурентної переваги не є можливим. Тому фірми повинні будувати портфель конкурентних переваг, які можна легко отримати і однаково легко втратити. В такому підході можна знайти подібність до підходу A. Parkera, оскільки R. McGrath пропонує, щоб в процесі побудови переваги більше зосереджуватися на клієнтах, а особливо на відносинах із ними. Саме це може стати елементом, якого інші фірми не зможуть швидко наслідувати. Незважаючи на те, що величину вигод від співпраці з суперниками складно передбачити,

важливо, що обидві сторони досягають вигоди відповідно до засади гри з ненульовою сумою. Важливими є й інші вигоди, наприклад, досвід, які впливають з такої співпраці.

#### 2.4. Моделі і форми коопетиції.

Згідно з парадигмою співпраці підприємства переконані, що завдяки поєднанню комплементарних ресурсів, вмінь і можливостей вони можуть покращити свої результати. З цією метою вони вибирають форми коопетиції, які допомагають їм у досягненні конкурентної переваги. За К. Romaniuk [55], підприємства замість пошуку способів досягнення переваги над суперниками повинні концентруватися на отриманні спільних вигод через пошук і отримання взаємних зв'язків. Наслідком впровадження такої перспективи є досягнення переваги через альянси чи мережі, тобто шляхом коопетиції. Коопетиція охоплює як клієнтів, так і постачальників, конкурентів і комплементаторів, що Brandenburger і Nalebuff представили у вигляді мережі вартості. Необхідність вдаватися підприємством до нових концепцій, які збільшують шанси досягнення конкурентної переваги зауважили теж М. Bengtsson і S. Kock.

М. Bengtsson і S. Kock [8, с. 416] вважають, що існує три підкатегорії коопетиції: домінування кооперації; домінування конкуренції; рівноважна, де рівень співпраці і конкуренції такий самий.

За цими авторами, згідно з мережевим підходом, підприємство зважується на один з чотирьох видів відносин залежно від двох змінних (див. рис. 2.3). До типів відносин за таким підходом зараховують коопетицію, конкуренцію, співпрацю і співіснування, а двома змінними є відносна позиція в секторі і потреба в зовнішніх ресурсах.

|                    |        |                            |               |
|--------------------|--------|----------------------------|---------------|
|                    |        | Відносна позиція в секторі |               |
|                    |        | сильна                     | слабка        |
| Потреба в ресурсах | сильна | коопетиція                 | співпраця     |
|                    | слабка | конкуренція                | співіснування |

Рис.2.3. Відносини між конкурентами [8, с. 418].

А.А. Lado, N.G. Boyd і S.C. Hanlon [39] наводять різні моделі коопетиції, не послуговуючись проте поняттям коопетиції. У своїй праці вони зосереджуються на пошуку прибутків при виборі стратегічної орієнтації. Використовуючи підхід Lado, основою успіху за яким є використання як конкурентного, так і кооперативного підходу, можна виділити чотири типи поведінки на шляху до отримання прибутків (рис.2.4)

|                  |         |                     |                    |
|------------------|---------|---------------------|--------------------|
|                  |         | Рівень конкуренції  |                    |
|                  |         | низька              | висока             |
| Рівень співпраці | низький | Тип 1<br>Monoplayer | Тип 2<br>Contender |
|                  | високий | Тип 3<br>Partner    | Тип 4<br>Adapter   |

**Рис.2.4. Модель різних способів коопетиції [39, с.119]**

Тип монополіст (Monoplayer) – це підприємство, яке не входить в інтеракції, дотримуючись як низького рівня конкуренції, так і кооперації.

Тип Contender характеризується високим рівнем конкурентної боротьби за низького рівня співпраці.

Тип Partner дбає про високий рівень співпраці, але низький рівень суперництва з іншими гравцями ринку.

Тип Adapter – це підприємство високого рівня співпраці та високого рівня конкуренції.

Кожен з наведених типів поведінки може містити як певні елементи конкуренції, так і кооперації. І ця концепція стає вихідним пунктом для подальших досліджень.

Якщо сприймати синкретичний підхід традиційно, тобто через призму конкуренції, це буде означати поєднання двох суперечливих відносин. Якщо ж спробувати пояснити ці залежності в категоріях гри, як пропонують А.М. Brandenburger і В. J. Nalebuff [10], тоді конкуренція не буде означати прагнення до витіснення противника або його подолання, але навпаки, повинна прямувати до реалізації стратегії «виграш-виграш». Стратегія «виграш-виграш» є оптимальним рішенням з огляду на труднощі з усуненням конкурентів з ринку [9].

Важливий внесок в аналіз типів і форм коопетиції внесли M.Bengtsson і S. Kock, які вважають, що конкуренція між партнерами проявляється ближче до споживача, в той час як кооперація – у відносинах, більше віддалених від клієнта. Коопетиція має багатовимірний і багатоаспектний характер, набуваючи різних форм і проявляється на різних рівнях в ієрархії господарських систем (див. табл.2.3). Такого типу залежності найчастіше виникають у телеінформатиці, біотехнології, фармацевтиці і машинобудуванні, тобто в науковомістких галузях, а також в туризмі.

**Таблиця 2.3**

**Типи коопетиції залежно від рівня аналізу [35, с. 80]**

| Аналітичний рівень | Коопетитори   |
|--------------------|---|
| 1.Глобальний       | Національні економіки, інтеграційні угруповання                       |
| 2.Макроекономічний | Кластери, галузі, сектори економіки                                   |
| 3.Мезоекономічний  | Підприємства в галузях, суб'єкти в кластерах                          |
| 4.Мікроекономічний | Функціональні підрозділи в фірмі, відділи, стратегічні бізнес-одиниці |
| 5.Мікро-мікро      | Працівники фірми  |

Інші економісти зосереджують свою увагу на мезоекономічному рівні. За цим підходом виділяють чотири типи коопетиції залежно від кількості ринкових суперників та кількості ланцюга вартості (див. табл. 2.4).

**Таблиця 2.4**

**Типи коопетиції залежно від кількості ринкових суперників [23, с.30]**

| Тип коопетиції                  | Риси взаємодії   |
|---------------------------------|--|
| Коопетиція білатеральна         | На одному рівні і одному типі діяльності в межах ланцюга вартості (наприклад R + D)          |
| Коопетиція білатеральна складна | Стосується двох типів діяльності, причому в одному з них є співпраця, а в іншому конкуренція |
| Коопетиція мережева проста      | Відносини фірм, які є і споживачами, і постачальниками                                       |
| Коопетиція мережева складна     | Кластерні утворення, в яких мають місце багатосторонні бізнес - домовленості                 |

З використанням портфельного підходу наведені вище типи коопетиції можна представити у вигляді матриці (рис.2.5). Коопетицію можна також розглядати в категоріях напрямків відносин між суб'єктами. За цим критерієм виділяють: вертикальні, горизонтальні та багатосторонні зв'язки.

Залежно від мети розвитку коопераційних відносин між конкурентами можна виділити такі типи коопетиції:

- тип А – мета і час чітко окреслені;
- тип В – фірми не визначають часу тривання відносин;
- тип С – фірми зважуються на співпрацю, оскільки в протилежному наступить їх витіснення з ринку.

|                                  |           |                                 |                             |
|----------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------------------------|
|                                  |           | Кількість учасників             |                             |
|                                  |           | 2                               | >2                          |
| Кількість дій у ланцюгу вартості | Поодинокі | коопетиція білатеральна проста  | коопетиція мережева проста  |
|                                  | Кілька    | коопетиція білатеральна складна | коопетиція мережева складна |

**Рис.2.5. Типи коопетиції [23, с.30]**

Підсиленню коопетиції сприяє припущення, що кожен з партнерів не в стані самостійно досягнути мети, якої можна досягнути завдяки співпраці. З одного боку, поглиблення глобалізації підсилює тиск конкуренції, з другого – дає можливість недосяжного раніше розвитку.

**Таблиця 2.5**

**Розмах коопетиції [29]**

| Вісь коопетиції  | Положення коопетиції   |  |
|--|--|--|
|  | Вертикальна система  | Горизонтальна система  |
| Пара елементів, які взаємодоповнюються: часово і просторово злокалізованих (colorated) | Коопетиція між гравцями, що вертикально прилягають один до одного у ланцюгу вартості у межах однієї галузі, конкуруючи і кооперуючись у тих самих сферах | Коопетиція між гравцями, що є супротивниками на тому самому етапі ланцюга вартості в межах однієї галузі, конкуруючи і кооперуючись між собою в тих самих сферах |
| Пара елементів, які взаємодоповнюються: часово і просторово відокремлених              | Коопетиція між гравцями, які вертикально прилягають один до одного в ланцюгу вартості в одній галузі, конкуруючи в одній сфері і кооперуючись в інших    | Коопетиція між гравцями, які є суперниками на тому самому етапі ланцюга вартості і які конкурують в одній сфері і кооперуються в іншій                           |
| Групи фірм   | Гравці, що прилягають вертикально в ланцюгу вартості   | Гравці, які конкурують на тому самому етапі ланцюга вартості, але кооперуються з метою конкурування з іншими гравцями  |

К. Walley [63, с.15 - 16] пропонує такі типології коопетиції:

- домінування кооперації, де у співпраці між двома суб'єктами господарювання проявляється більше співпраці, ніж конкуренції;
- рівна співпраця: у випадку такої коопетиції співпраця і змагання виступає однаковою мірою в межах існуючої взаємодії;
- домінування конкуренції, де проявляється більше змагальності, ніж співпраці.

Існує інша класифікація - Bengtsson і Коска [63, с.15], які поділяють коопетицію на такі типи взаємної коопетиції (reciprocal cooperation); багатовекторної коопетиції (multipolar cooperation).

К. Walley також звертає увагу на особливий вид коопетиції, який виникає всередині організації. В такому випадку підрозділи конкурують через ресурси.

## **2.5. Мотиви поєднання конкуренції та співпраці.**

Організації конкурують в одних сферах своєї діяльності, а співпрацюють в інших. На кооперацію, конкуренцію і коопетицію впливає багато чинників, змінних у часі і просторі; чинником, що сприяє кооперації, є існування комплементарних сфер між організаціями, тоді як субституційні сфери можуть спричинити конкуренцію між ними. Сильна конкурентна позиція деякої організації заохочує шукати з нею коопераційних зв'язків, утримувати їх і розвивати. Але кооперування повинне також сприяти зміцненню позиції кооперантів порівняно з їх конкурентами.

Розвиток процесів глобалізації змушує фірми створювати розгалужені партнерські відносини не лише з постачальниками, клієнтами, але також із надавачами послуг, конкурентами, фінансовими інституціями, освітніми та адміністративними закладами, тобто з інституціями, які підтримують підприємництво.

Джерел тривалої конкурентної переваги слід шукати у такій співпраці з представниками оточення, рисами якої є спільний розвиток і коопетиція. У ній підкреслюється значення впливу партнерських мережевих відносин на характер конкурентної поведінки. Конкурентоспроможність підприємств є обов'язковою умовою його існування та розвитку. Джерел посилення своєї конкурентоспроможності фірми шукають не тільки через внутрішній розвиток або виключно через зовнішні можливості, вони шукають їх також шляхом формування різних взаємозв'язків.

Існує великий спектр можливих переваг від коопетиції, які одночасно сприяють формуванню такого типу відносин. Попри

різні підходи та дослідницькі перспективи існує спільність думок щодо того, що стратегія такого типу повинна забезпечити фірмам певні вигоди.

На прикладі сектора високих технологій, який функціонує на межі економіки і науки і є інноваційним, можна стверджувати, що вигоди від коопетиції стосуються перш за все :

- взаємного навчання і спонукання до інноваційності;
- вдосконалення та створення нових технологічних рішень;
- зниження трансакційних витрат;
- досягнення вигоди від спеціалізації;
- зростання вартості фірми;
- доступу до ресурсів;
- зміцнення позицій фірми порівняно з конкурентами, не охопленими коопетиційними відносинами;
- повнішого використання ринкових можливостей;
- доступу до нових ринків.

Ці вигоди одночасно є мотивами для коопетиційної діяльності. Одною з них є перспектива навчання організації внаслідок доступу до знань [41, с. 17-19]. Їх вагомість зростає внаслідок зростання ролі знань у діяльності організації та зміцнення їх конкурентоспроможності. Коопетитори можуть навчатися know-how і вмінь, мають доступ до ключових технологій інших фірм, внаслідок чого відбувається розвиток нових ринків та зростання доступу до них. Внаслідок цього можливим стає отримання ефекту синергії.

Коопетиція допомагає будувати кращі відносини з клієнтами внаслідок можливості пропонування широкої гами продуктів високої якості, виробництво яких було б неможливим у випадку здійснення діяльності індивідуально (див. табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Суть і результати коопетиції**

| Джерело   | Визначення  | Суть  | Результати   |
|---|---|---|--|
| 1   | 2   | 3   | 4  |
| 1.Branderburger A.M., Nalebuff B.I. (1995) The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, Harvard Business Review. July-August с. 57-71 | Коопетиція-одночасно співпраця і конкуренція як нова концепція у відносинах підприємств, яка спирається на теорію ігор. | Підприємці можуть одночасно перебувати у відносинах конкуренції і кооперації. Завдяки такій стратегії можна досягти більше, ніж тільки завдяки співпраці або конкуренції. | Зростання прибутку і рівня конкурентоспроможності не обов'язково передбачає ситуацію виграв-програв, але є успішною за умови виграв-виграв |



Продовження табл. 2.6

| 1  | 2  | 3  | 4  |
|--|--|--|--|
|  |  | Переможців більше, ніж один.   |  |
| 2. Klasik A (2002) Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie. Wyd. A. E. Katowice, s. 52-57  | Регіональні стратегії, коопераційні стратегії, стратегічний аналіз.  | Передбачається співпраця територіальних одиниць, яка уможливило взаємне зміцнення їх конкурентної позиції у національному та міжнародному середовищі.  | Нагромадження знань щодо формування регіональних стратегій коопераційного і конкурентного типу.  |
| 3. Dagnino G. B., Le Roy F, Jami S., Czakon W. (2008). Strategie kooperacji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej/Przegląd organizacji, № 6, s. 3-7 | Процес, контекст і пізнавальний фундамент коопетиції. Система акторів, які діють на основі часткового узгодження інтересів і цілей | Коопетиція не є ані розвитком теорії конкуренції ані теорії співпраці.   | Об'єднує протилежну поведінку підприємств не лінійного характеру. Повинна забезпечувати кращі результати, ніж стратегії конкуренції чи співпраці. На сьогодні це управлінська практика, яка недостатньо відображена у теоретичних дослідженнях |
| 4. Cygler J. (2009) Kooperencja przedsiębiorstw Czynniki sektorowe I korporacyjne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa                                      | Теоретичні засади кооперації - теорія ігор, модель PARTS, транзакційні витрати, ресурсна теорія.                                   | Значні зміни в оточенні фірми вимагають пошуку нових стратегічних рішень, які були б результативніші, ніж конкурентні відносини або кооперація. У практиці щораз частіше зустрічається схильність конкурентів до кооперативних зв'язків. | Відсутність консенсусу щодо терміну кооперенція, як варіант спольщення англійського cooptation.  |
| 5. Rusko R (2010). Valuecreation and Networking in   | Концепція коопетиції та управління   | Коопетиція як одночасна співпраця і  | У сучасних дослідженнях управління існує   |

**Закінчення табл. 2.6**

| 1  | 2   | 3   | 4  |
|--|---|---|--|
| Cooperation and Public Value Management - The Two Challenging Complementing Framework of Management Studies. "Manager Journal", No. 12, s. 209-223 | публічною вартістю  | конкуренція в секторі бізнесу. Управління публічною вартістю як мережева концепція та участі громадян.  | кілька домінуючих парадигм: конкуренція і кооперація в управлінні фірмою та менеджеризм і нове управління публічне (NPM).                          |
| 6. Czakon W. (2013) Kierunki badań nad kooperacją "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Vol. 14, No 13, s. 7-15                                       | Коопетиція - одночасність прояву співпраці і конкуренції між тими самими організаціями. | Коопетиція як динамічне переплетення співпраці та конкуренції.  | Дослідження ведуться за такими напрямками:<br>- причини виникнення коопетиції;<br>- асиметрія попередніх підходів;<br>- вплив коопетиції на фірму. |
| 7. Cygler J. (2014) Cranice inspiracji i w kooperencji w: Granice zarządzania, red. M. Romanowska, J. Cygler, Wyd SGH, Warszawa, s. 325-341        | Кооперенція як одночасна співпраця і конкуренція.                                       | Кооперенція є відносно новою концепцією.  | Новим явищем як концептуально, так і з практичного боку.   |
| 8. Stanieda J. (2012) Strategia kooperacji w klastrach. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. T. 20, n. 1           | Концепція розвитку опирається на кластери і має ознаки коопетиції                       | Концепція кластерів сприймається як одна з форм побудови конкурентоспроможності. Наведена проблематика поєднання конкуренції і співпраці в один тип відносин. | Концепція коопетиції нероздільно пов'язана з кластерами. Вони є новим способом мислення про створення, про співпрацю між фірмами.                  |

Співпрацюючи в процесі конкурування, організації можуть будувати глобальну конкурентну перевагу, спільно створюючи таку

гаму ресурсів, яка дозволить коопетиторам результативно конкурувати з тими, хто не є одночасно кооперантами [44].

Сучасні глобальні умови формують особливу потребу у коопетиції J.Luo слушно зазначає, що ніколи не було таких важливих причин, як сьогодні, для виникнення такого типу відносин. Наростаюча конкуренція і кооперація між організаціями суттєво збільшили економічну, технологічну та трансакційну залежність між глобальними конкурентами. Крім того, тиск конкуренції і прагнення до співпраці вважаються двома потужними силами, які провокують ситуації, у яких два глобальних конкуренти прагнуть до створення прибутку внаслідок змішаної поведінки [43, с. 131]. Коопетиція спричинена співіснуванням ринкової спільноти та асиметричності ресурсів між конкуруючими фірмами. Ринкова спільнота більше спричиняється до зростання конкуренції, тоді як асиметрія ресурсів – до посилення кооперації. Коопетиційна поведінка відображає пошук так званої позитивної суми за теорією ігор і більшу ефективність конкуренції та співпраці. У ситуації, коли конкуренції не уникнути, а не вигідні параметри ринку (наприклад, постійний розмір ринку, обмежена можливість інвестування, обмежений доступ до ринкових ресурсів та ін.) відповідають нульовій сумі, коопетиція допомагає супротивникам, що співпрацюють, збільшувати їх внутрішні вміння/можливості, розвивати технології і одночасно захищати від посилення конкурентної переваги більш амбітного партнера [33]. Крім того, коопетиція сприяє інтерналізації вмінь, входження на нові географічні ринки, розвитку нових продуктів і нових видів діяльності, скороченню витрат і зниженню ризику, підвищенню ефективності виробництва, впровадженню інноваційних продуктів як на існуючий ринок, так і на новий. Коопетиція зміцнює колективну могутність глобальних партнерів у стосунках із зовнішніми зацікавленими сторонами, наприклад, з органами державної влади, а також ринкову позицію організацій, між якими виникли коопетиційні відносини.

Окрім безумовних переваг внаслідок виникнення коопетиційних відносин, вона також стикається з рядом перешкод.

## **2.5. Бар'єри коопетиції.**

Можливість доступу до знань є не лише однією з ключових передумов виникнення коопетиції, але і одночасно це важливий елемент, який обмежує розвиток цього явища. Організація повинна відшукати відповідь на питання, якими знаннями вона хоче

ділитися, з ким, коли і на яких умовах. Варто пам'ятати, що трансфер знань має негативний вплив на того, хто їх надає [40, с. 642]. Це пов'язано із втратою індивідуальної вартості знань фірми після того, як вона поділиться ними з кооперантами.

Важливою проблемою є також потенціальна можливість використання отриманих знань поза окреслені угодою рамки. Доступ до знань вимагає проникливості організації щодо запобігання неконтрольованим витоком інформації, тому необхідно створювати стандарти контролю. Розвиток явища коопетиції обмежений через суперечності і намагання скористатися з нагоди [48, с.165]. Довготривала коопетиція повинна спиратися на засади доброзичливості і надійності співпраці. Особливу роль відіграють очікування, спрямовані до усіх партнерів, щодо найефективної діяльності, чесності і порядності намірів, здатності досягати спільних цілей без інтенсивного контролю коопетиторів.

Практика свідчить, що не завжди такі засади поважаються конкурентами, що співпрацюють. Бувають випадки протидії з боку коопетиторів. Найчастіше це стосується бажання отримання ресурсів чи доступу до них нечесним способом. Співпраця в рамках мережі часто занедбується, тобто коопетитори віддають перевагу конкуруванню. Ця проблема є складною, оскільки у випадку великої кількості партнерів не завжди швидко і результативно вдається зрозуміти, що хтось з них змінив стратегію діяльності.

Коопетиція може також спричинити деяку асиметричність між партнерами. Вона стосується як залученого сторонами конкурентного потенціалу, так досягнутих завдяки їй результатів. Не завжди більше залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів, які є власністю однієї із сторін, у спільний проект означає одночасне збільшення вигоди.

Таким чином, одночасність співпраці та конкуренції породжує певні загрози, які умовно можна назвати втратами. Серед них найчастіше називають [29; 55; 16]:

- ризик вимивання знань know-how з фірм, що може спричинити втрату контролю над технологіями;
- опортуністична поведінка коопетиторів;
- конфлікти між конкурентами, які паралізують співпрацю;
- інвестиції у специфічні ресурси (нетиповими для фірми і будуть використовуватись тільки для цієї співпраці);
- втрата можливості співпраці з іншими конкурентами;
- асиметрія відносин, яка може бути наслідком помилок при створенні коопетиційних зв'язків або виникати в процесі розвитку

відносин, та може перетворитися на втрату організаційної чи управлінської незалежності внаслідок дії сильного партнера;

- низька ефективність спільно реалізованих процесів і цілей;
- послаблення ринкової позиції та сприйняття фірми.

Паралельність процесів конкурування та співпраці завжди породжує напруженість через суперечність у таких діях. Тому у стратегії коопетиції важливо, щоб очікувані вигоди переважали потенційні загрози, а отримані результати спричинилися до розвитку усіх коопетиторів.

## 2.6. Приклади поєднання конкуренції та співпраці на засадах коопетиції.

Явище коопетиції властиве багатьом галузям, перш за все високих технологій, секторам економіки, наприклад, малого і середнього бізнесу, кластерам та мережам. Найбільша присутність коопетиційних відносин у секторі послуг, зокрема інформаційних та комунікаційних, медичних та соціальних послуг, у переробній промисловості. Одними з перших стратегії коопетиції почали використовувати високотехнологічні галузі, які характеризуються активною дослідницькою діяльністю (R+D) і високим рівнем залучення науково-технічного персоналу, інноваційністю, високим рівнем інвестиційного ризику, а функціонування фірм великою мірою спирається на знання. Для цієї галузі характерний щоразу коротший життєвий цикл продуктів. Все це створює передумови для співпраці, зокрема, при створенні нових технологій.

Прикладами організацій, які використовують коопетицію на практиці, можуть бути фірми Microsoft і Symbian у комп'ютерній галузі, телекомунікаційні фірми Netia, Nokia, Motorola, фірми, що виробляють побутову техніку Zelmer, Philips, фармацевтичні, біотехнологічні та інші. Предмет коопетиції може бути дуже диференційований. Можна зустріти багато фірм, які співпрацюють, наприклад, при створенні спільних продуктів (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

### Приклади коопетиції в автомобільній галузі<sup>3</sup>

| Коопетитори            | Приклади спільних продуктів          |
|------------------------|--------------------------------------|
| BMW – Daimler Chrysler | Двигун до mini і PT Cruiser          |
| PSA – Renault          | Двигун і автоматично коробка передач |
| PSA – Toyota           | Компактний автомобіль                |
| Opel – Renault         | Легкі автомобілі                     |
| Honda – Isuzu          | Двигун Diesel і елементи підвіски    |

<sup>3</sup> Складено на основі [21, с. 34]

Конкурентна співпраця стала рушієм розвитку фармацевтичної галузі Тайваню та Ізраїлю. Вона стосується головним чином дослідницького співробітництва. Завдяки коопетиції успішними стали фірми IBM та Microsoft, Dell Computer та IBM [1, с. 36]. У галузі електроніки при створенні відеоігор успіху сприяла співпраця Toshiba і Sony.

До поєднання конкуренції та співпраці на засадах коопетиції вдаються українські підприємства, зокрема, аеропорти та хаби такі, як: Міжнародний аеропорт-хаб «Бориспіль» та Міжнародний регіональний аеропорт «Київ (Жуляни)» [69], підприємства видобувної промисловості [68].

Таким чином, коопетиційні відносини характеризують фірми різноманітних галузей і секторів, сфер діяльності, розмірів чи обслуговуваного ринку.

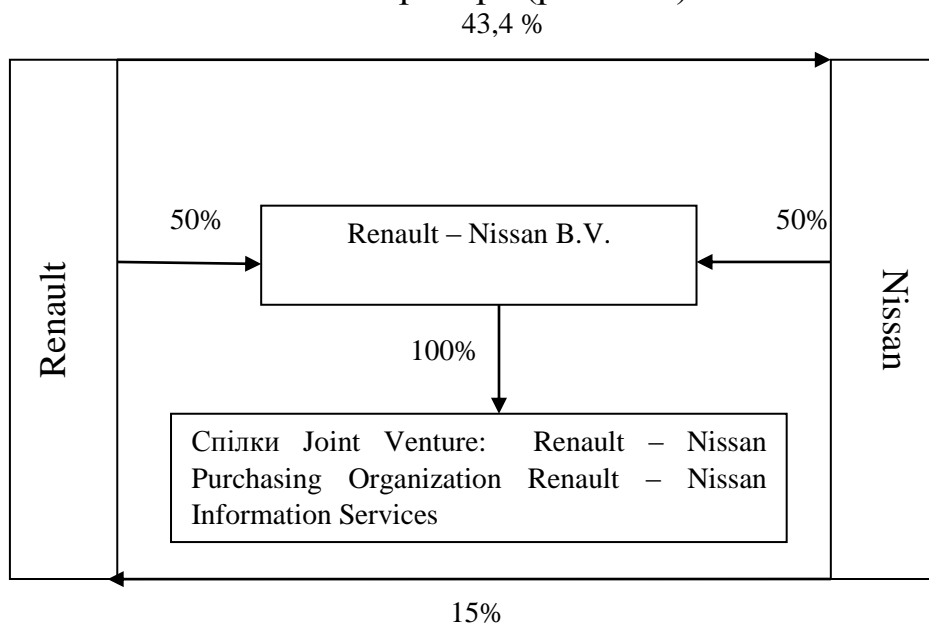
Загалом коопетиція є явищем все ще малодослідженим як теоретично, так і з боку практики. Однак складає враження цілком необхідних відносин, які виникають у сучасних ринкових відносинах і сприяють входженню на нові ринки та розвитку бізнес-стратегій. Важливим наслідком коопетиції є усвідомлення партнерами того, що успіх одного з них перебуває у безпосередній залежності від успіхів решти коопетиторів, а також те, що завдяки таким відносинам організації розподіляють ризик.

Як приклад успішного стратегічного альянсу на засадах коопетиції варто навести історію співпраці двох конкурентів – Renault і Nissan, угода про створення якого була підписана 27 березня 1999 року. Мотиви укладання угоди були різні. З перспективи фірми Renault стратегічний альянс з Nissan повинен був забезпечити багато вигоди. Фірма, яка зосереджувала більше 80% своїх продаж у Європі, очікувала доступу до азійських ринків та ключового ринку - американського. У японської фірми були кращі технологічні можливості виробничих процесів та контролю якості. Шляхом використання спільних платформ для виробництва різних моделей Renault розраховував на досягнення ефекту масштабу. Однак у Renault був негативний досвід співпраці з Volvo у 1995 році. Тому французький концерн віддавав перевагу співпраці з фірмою з порівняним ринковим потенціалом [38].

З боку Nissan головною умовою для співпраці були фінансові проблеми – на час перемовин з Renault втрати японського виробництва становили 5,7 млрд. доларів, а фірмі загрожувало зниження рейтингу. Витрати на постачання були на 15-25% вищі, ніж у Renault, а японські заводи виробляли загалом на 1 млн. автомобілів більше, ніж фірма могла продати [28]. Портфель

продуктів був застарілим, а кількість постачальників була у 10 разів більша, ніж у Forda [46]. Крім того, географічне розташування було висококомплементарне до Nissan, який розраховував на покращення продажу в Європі та Латинській Америці. Сильною стороною Renault був також маркетинг, дизайн і здатність впроваджувати продукти нової генерації на ринок [58].

Хоч кожен з партнерів мав свої причини для співпраці з конкурентом, наростаюча консолідація у секторі автомобілебудування зробила їх коопетицію необхідною. Після укладання угоди до 2002 року на ринку повинні були з'явитись 25 нових моделей, а кількість виробничих платформ зменшитись з 24 до 15 [4]. Незважаючи на скептичні прогнози аналітиків, цілі були досягнуті. Крім неформальних механізмів координації і інтеграції між партнерами, які передбачали створення ефективної комунікації між двома фірмами шляхом створення міжкультурних команд, обидві фірми створили формальні рамки співпраці. У 2002 році Renault збільшив свою частку в Nissanі до 44,4%, натомість Nissan залучив 15% часток свого партнера (рис. 2.6.).



**Рис.2.6. Фінансова структура стратегічного альянсу [53,с.5]**

Обидві марки зберегли окремі назви та імідж, а обидва підприємства – культурну та організаційну автономію. Для управління альянсом була створена спілка Renault – Nissan B.V. з однаковими частками обох партнерів. Було також створено правління альянсу, спілки Joint Venture та функціональні і завданнєві команди (рис. 2.7.).

Результатами коопетиції варто оцінювати з різних підходів. З ресурсної точки зору вигодою від коопетиції був доступ до

унікальних ресурсів, зокрема до знань, зв'язків і мереж. З точки зору теорії суспільного капіталу зросла вартість внаслідок використання суспільних зв'язків – розвитку довіри і взаємозалучення партнерів у бізнес. Результатом стало зниження трансакційних витрат.



**Рис.2.7. Форми координації стратегічного альянсу [53, с.5]**

У 2012 році альянс Renault – Nissan досяг рекордного рівня продажу 8,1 млн. автомобілів марок Renault, Dacia, Renault Samsung, Nissan Infiniti і Lada у 200 країнах світу [2].

Від початку співпраці обидві фірми реалізували ряд проектів, які дозволили зміцнити глобальну конкурентну позицію. Вже у 2002 році були продані перші Nissan Micra на спільній підлоговій панелі.

А в 2004 році - модель Renault Modus, Nissan Tiida. Остання крім, того зі спільним двигуном та навігаційною системою [53]. У 2006 р. партнери створили новий двигун 2,0dCi і оголосили співпрацю у створенні електромобілів. У 2005 р. Renault зміг посилити свою присутність у Мексиці, виробляючи моделі Scenic і Сліо на мексиканських заводах Nissan. Натомість Nissan у 2007 р. почав продавати призначений на мексиканський ринок модель Аргіо, вироблений на заводі Renault у Бразилії. У 2009 році Renault розпочав виробництво моделі Sandero на заводах Nissan у ПАР.



Одночасно обидві фірми створили дослідницький центр у Кремнієвій Долині з метою розвитку інноваційних технологій для використання в нових моделях обох фірм створили дослідницький центр обох фірм [3]. У 2010 році партнери відкрили першу спільну збудовану фабрику в Індії, на якій вже в 2011 році почали випускати модель Renault Pulse і Nissan Micra. На бразильському ринку обидві фірми запланували будівництво фабрик, тим самим збільшивши свої виробничі потужності до 580 тисяч автомобілів на рік і отримуючи потенціал впровадження 23 нових моделей у Бразилії до 2016 р. [54]. У 2012 р. партнери відкрили другу спільну фабрику в Марокко, а в Кореї запланували великі інвестиції для підтримки подальшої експансії марок Renault і Nissan, як і для покращення витратної конкурентоспроможності марки Renault Samsung Motors. У 2013 р. вони почали збільшувати виробничі потужності індійської фабрики до 480 тисяч автомобілів на рік [2]. Крім того, Nissan домовився з Renault про виробництво нової генерації своєї моделі Micra на французькій фабриці з 2016 року.

Після 10 років співпраці глобальна фінансова криза змусила партнерів збільшити синергію витрат і вже в 2012 році альянс досяг рекордних синергічних ефектів у розмірі 2,69 млрд. євро, зростання на 54% порівняно з попередніми роками [51]. Зниження витрат були наслідком спільної праці над двигунами (70 млн. євро у 2012 році) і спільного розвитку моделей (546 млн. євро в 2012 р.). Фірму Renault і Nissan у 2013 р. впровадили на ринок перші моделі не тільки на спільній панелі підлоги, а й на спільних елементах панелі приладів, електрообладнання чи кузова. Крім того, альянс на 100% постачає RNPO порівняно з 30% у 2012 р. [51]. Джерелом заощаджень є наслідком спільної реалізації логістичних завдань (220 млн. євро у 2011 р.) чи спільної діяльності (біля 50 млн. євро щорічно).

Крім співпраці у сфері розвитку і виробництва автомобілі, партнери одночасно залишилися у конкурентних відносинах. Так, наближені позиційно і створені спільно моделі Renault Modus і Nissan Note отримали різні ринкові результати. Note досяг великого успіху в Європі, на традиційному ринку Renault. У перспективному сегменті електромобілів, на якому альянс Renault-Nissan, на відміну від більшості конкурентів, функціонує вже як серійний виробник, Nissan домінує своєю піонерською моделлю Leaf (62 тис. поданих автомобілів у 2010-2013рр.) втричі більше від обсягу продажів електромобілів Renault [31].

Досвід союзу Renault і Nissan підтверджують можливість для потенційних коопетиторів розуміння того, що співпраця з

конкурентом спричиняється до розбудови потенціалів конкурентоспроможності обох сторін. Збільшення ресурсів, покращення їх якості і внутрішнього пристосування з учасників альянсу, а тому нівелювання можливостей у конкуренції виникає як чітка вартість коопетиційних відносин. На прикладі цих фірм видно, що для співпраці з конкурентами необхідний хоча б деякий рівень довіри, який якщо видно тільки спільна діяльність починає давати позитивні ефекти відчутно зростає. А це ще більше заохочує коопетиторів до ще більшого зацікавлення в союзі.

### **Висновки до розділу 2:**

Складність процесів, які мають місце у сучасному економічному світі, нагальна потреба зміцнення конкурентного потенціалу змушує науковців зануритися у дослідження зростаючої кількості та зміну природи взаємодії сучасних організацій. Тепер вони не лише конкурують, співіснують чи співпрацюють, але і одночасно будують нові відносини, які називають коопетицією. Першодослідники цього явища вважають, що коопетиція – це «одночасний прояв конкуренції і кооперації між конкурентами» [10]. Цей термін поєднує в собі дві перспективи – конкурентну і коопераційну. Особливим різновидом співпраці є коопетиція, відповідно до якої перспектива співпраці вимагає врахування парадоксу, названого B.de Wit і R.Meyer [66] як парадокс конкуренції проти співпраці. Це означає, що взаємозв'язані підприємства повинні узгодити аспект конкурування та співпраці. Але співпраця не є новою формою конкуренції, а зовсім новим способом побудови стосунків з іншими господарськими суб'єктами – способом, який всім суб'єктам, втягнутим у такі відносини, забезпечує вигоду [60]. У сучасному світі багато підприємств не лише конкурують між собою, а й вважають за необхідне співпрацювати. Дослідження, здійснені A.Brandenburger і V.Nalebuff, G.Dagnino і G.Padula описують ситуації, в яких одночасно проявляється конкурентна діяльність і співпраця, названі терміном коопетиція.

Конкурентна парадигма вказує на коливання навколо суперництва між фірмами [50] як у горизонтальній, так і у вертикальній площині і спирається на досягнення індивідуальних вигод [21]. Виживання організації у такому разі залежить від того, наскільки вона зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і створити конкурентну перевагу [34]. Враховуючи нестабільність сучасних ринків і властиву їм гіперконкуренцію, D'Aveni вважає, що фірми повинні вдаватися до агресивної або гіперконкурентної

поведінки [19]. Зовсім інший погляд на залежності між організаціями і забезпечення їм ринкового виживання домінує у коопераційній перспективі. Згідно з парадигмою співпраці світ бізнесу є впорядкованими мережами динамічних зв'язків між організаціями і підтримується співпрацею стратегічного характеру [32]. Акцент на розвиток кооперації впливає з переконання, що організації можуть покращити свої результати шляхом поєднання взаємодоповнюваних ресурсів, компетенцій і можливостей. Тому замість пошуку способів здобуття конкурентної парадигми організації повинні зосереджуватися на досягненні спільних вигод шляхом формування і утримання позитивних взаємних стосунків. Наслідком таких дій є досягнення конкурентної переваги шляхом утворення стратегічних альянсів чи формування мереж.

Поміж названими перспективами міститься третя, спрямована на врівноваження суперечностей у двох попередніх. Це коопетиція, яка охоплює фірми, споживачів, постачальників, конкурентів та взаємозв'язані організації [55]. Всі названі коопетитори створюють так звану мережу вартості, яка відображає взаємні стосунки між ними.

Інший фундаментальний вимір коопетиції окреслили A.Lado, N.G.Boyd і S.C.Hanlon. Так само як і попередники, вони, використовуючи теорії ігор та ресурсну теорію, звернули увагу на особливості конкурентних та кооперативних стратегій. Крім того, на їх думку, кооперацію і конкуренцію у тривалій перспективі варто сприймати як межі якогось перерваного процесу, але не сам процес [39]. Проте успіх у бізнесі часто вимагає паралельного використання як кооперативного, так і конкурентного підходу.

Наслідком таких поглядів на міжорганізаційні відносини стало виділення чотирьох типів поведінки організацій, які прагнуть до отримання прибутків. Організації можуть вибирати монополістичну поведінку, яка не є ані агресивною, ані коопераційною. Вони можуть зважитися на коопераційну поведінку, яка акцентує на співпраці за одночасного обмеження конкуренції. Можуть віддати перевагу конкурентній політиці, яка полягає у агресивній діяльності ринкових суперників, подібній до діяльності за умов гіперконкуренції. Організації можуть також вдатися до змішаної поведінки, яка включає як конкурентний, так і коопераційний підхід щодо інших організацій. Ця остання являє собою суть коопетиційної поведінки.

Таким чином, конкуренція не мусить означати прагнення до визначення противника чи його подолання, а навіть навпаки, повинна прямувати до боротьби на чітко окресленому полі за

одночасного кооперування в іншій сфері. Крім того, варто зазначити, що така діяльність дає можливість реалізації мети, яка не була б можливою, якщо б фірма функціонувала індивідуально.

Останнім часом дослідження коопетиції розвиваються досить інтенсивно, в самі концепції коопетиції використовується для з'ясування економічних та соціальних наслідків різних форм співпраці організацій. Вигоди, отримані внаслідок коопетиції, є наслідком поєднання впливу конкурентів (ефект конкуренції) та доступу до ресурсів (ефект співпраці). З одного боку, конкуренція між підприємствами змушує шукати або створювати найкращу з можливих позицію на ринку з продуктово-ринкової точки зору. З іншого боку, співпраця є способом, який підприємства використовують для покращення власних компетенцій, репутації і ресурсів.

### **Література до розділу 2:**

1. Albert S. E-commerce Revitalizes Co-opetition, „Computerworld” 1999, vol. 33, no. 15.

2. Auto Business News. Renault and Nissan Launch New Common Module Family Vehicle Architecture. Auto Business News, (09/07/2013).

3. Barclay, S. Renault-Nissan Alliance Opens Silicon Valley Research Office. Automotive Industries, 2011, 191 (6).

4. Barmeyer, C. i Mayrhofer, U. Management interculturel et processus d'intégration. Une analyse de l'alliance Renault-Nissan. Revue Management & Avenir, 2008, 22, 109-131.

5. Baumard P. Learning strategies in cooperative environments, w: Coopetition: winning strategy for the XXIst century, Le Roy F., Yami, S. (red.), Edward Edgar Publishing, Northampton, 2008, MA.

6. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks, „Journal of Business & Industrial Marketing”. 1999, vol. 14, no. 3.

7. Bengtsson M., S. Kock S. Cooperation and Coopetition in relationship between competitors in business networks, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 14, nr 3, 2000, c. 178-190.

8. Bengtsson, M., Kock, S. ”Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management, 2000, 29: 411–426.

9. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. The right game: use game theory to shape strategy, „Harvard Business Review”, 1995. Vol. 73, Issue 4.

10. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Com-bines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business, HarperCollinsBusiness, London, 1996.

11. Brandenburger A.M., Stuart H.W. Value-Based Business Strategy, „Journal of Economics & Management Strategy"1996, vol. 5, no. 1.

12. Chamberlin, E.H. The Theory of Monopolistic Competition, Harvard University Press, Cambridge, y: Clulow, V., Gersman, J., Barry, C., 2003, The Resource- 214 Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm, Journal of European Industrial Training 1933, nr 5(27), s. 220-232.

13. Chen, Y.S., Chen, B.Y. Utilizing patent analysis to explore the cooperative competition relationship of the two LED companies: Nichia and Osram. Technological Forecasting and Social Change, 2011, vol. 78: s. 294–302.

14. Coase, R.H. The Nature of The Firm, *Economica*, 1937, nr 4. <http://web.cenet.org.cn/upfile/30998.pdf> [dostęp: 5.05.2014].

15. Cygler J. Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne. Oficyna Wydawnicza SG H, Warszawa, 2009.

16. Cygler J. Cranice inspiracji i kooperencji y: Granice zarządzania, red. M. Romanowska, J. Cygler, Wyd SGH, Warszawa, 2014, c.325-341

17. Czakon W. Kierunki badań nad kooperacją “ Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, Vol. 14, No 13, c. 7-15.

18. Czakon W. Kooperacja – splot tworzenia i zwałaszczania wartości // Przegląd organizacji, №12, 2009.

19. D’Aveni R.A. Waking up to the New Era of Hypercompetition, „The Washington Quar-terly”. 1998, vol. 21, no. 1.

20. Dagnino G. B., Le Roy F, Jami S., Czakon W. Strategie kooperacji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej/Przegląd organizacji, 2008, № 6, c. 3-7.

21. Dagnino G.B. Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Crea-tion, [y:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York. 2009.

22. Dagnino G.B., Padula G. Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation, EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, 2002, Stockholm, 9-11 May.

23. Dagnino G.B., Padula G. Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation, 2000, c.30.

24. Das, T. K., Teng, B.S. A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, 2000, № 26: 31–61.
25. Dietrich M. *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York, 1994.
26. Dunbar, R. L., Mina, A. Conceptualizing co-opetition strategy as management innovation. In *Academy of Management Annual Meeting*. 2012.
27. Eisenhardt, K., Martin, J. Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, vol. 21/2000, s. 2.
28. Ghosn, C. Saving the Business Without Losing the Company. *Harvard Business Review*, 2002, (January), 37-45.
29. Gnywali D., He J., Madhavan R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination, „*Journal of Management*” 2006, vol. 32, no. 4.
30. Granstrand, O. The shift towards intellectual capitalism — the role of infocom technologies, *Research Policy*, 2000, 29: 1061–1080.
31. Greimel, H. Nissan-Renault Unlikely to Hit 2016 EV Target. *Automotive News*, 2013, 87 (6568).
32. Hakansson H., Snehota L. *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, 1995.
33. Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K. Collaborate with your Competitors and Win, „*Harvard Business Review*”, 1989, vol. 63.
34. Hill C.W.L. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, „*Academy of Management Review*”. 1990, vol. 15, no. 3.
35. Jankowska B. Konkurencja czy kooperacja. *Ekonomista* 1/2009
36. Jones G. R., Hill C. W. L. Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, 1988. Volume 9, Issue 2, s. 159–172.
37. Klasik A. *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*. Wyd. A. E. Katowice, 2002.
38. Korine, H., Asakawa, K. i Gomez, P.-Y. Partnering with the Unfamiliar: Lessons from the Case of Renault and Nissan. *Business Strategy Review*, 2002, 13 (2), 41-50.
39. Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C. Competition and Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, „*Academy of Management Review*”. 1997, vol. 22, no. 1.
40. Levy M., Loebecke C., Powell P. SMSs, Co-opetition and Knowledge Sharing: The is Role, *Global Co-Operation in the New Millennium*, The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia, 2001.

41. Loebecke C., Van Fenerna P.C., Powell P. Co-opetition and Knowledge Transfer, „The DATA BASE for Advances in Information System" 1999, vol. 30, no. 2.
42. London, za: G. Padula, G.B. Dagnino,. Untangling the Rise of Coopetition. The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure,-,„International Studies of Management & Or-ganization” vol. 37, no. 2, Summer 2007.
43. Luo Y. A Coopetition Perspective of Global Competition, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, iss. 2.
44. Ma H. Toward Global Competitive Adentage-Creation, Competition, Cooperation and Co-option, „Management Decision” 2004, vol. 42, no. 9.
45. McGrath, R.G. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, Harvard Business Review Press, 2013.
46. Morosini, P. Renault-Nissan. The Paradoxical Alliance. European School of Management and Technology, 2005, (ESMT-305-0047-1).
47. Nakamura, M. Research alliances and collaborations: Introduction to the special issue, Managerial and Decision Economics, 2003, №24: 47–49.
48. Oliver A.L. On Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry, „Scandinavian Journal of Management” 2004, vol. 20, iss. 1.
49. Padula, G., Dagnino, G. Untangling the Rise of Coopetition, International Studies of Management and Organization, 2007, vol. 37, nr 2, s. 32-52.
50. Porter M.E., What is Strategy?, [y] M.E. Porter (red.). On Competition, Harvard Business Review, 1979.
51. PR Newswire. Renault-Nissan Alliance Posts Record Synergies of 2.69 Billion Euros in 2012, with Particular Gains in Emerging Markets. PR Newswire US, (06/27/2013).
52. Renault-Nissan (2010). Renault-Nissan Alliance and Daimler AG Announce Wide-ranging Strategic Cooperation. Press Release, (7/04/2010).
53. Renault-Nissan. Alliance Facts & Figures 2012-2013. Электронный ресурс: <http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/alliance-facts-and-figures-2012.pdf> (20.07.2013).
54. Ritala P., Hurmalinna-Laukkanen P. What's it for me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition, „Technovation” 2009, vol. 29.

55. Romaniuk K. Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna // Współczesne zarządzanie 4/2012.

56. Rusko R Valuecreation and Networking in Cooperation and Public Value Management - The Two Challenging Complementing Framework of Management Studies. "Manager Journal", 2010, No. 12, s. 209-223.

57. Scitovsky, T. A Study of Interest and Capital, *Economica*, 1940, nr 7.

58. Segrestin, B. Partnering to Explore: The Renault-Nissan Alliance as a Forerunner of New Cooperative Patterns. *Research Policy*, 2005, 34, 657-672.

59. Segrestin, B. (2006). Towards a New Form of Governance for Inter-firm Cooperation? Lessons from the Renault-Nissan Alliance. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 6 (2), 199-213.

60. Stańczyk-Hugiel E Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja // Przegląd organizacji, №5, 2011.

61. Stanieda J. Strategia koopetycji w klastrach. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2012, T. 20, n.1.

62. Tidstrom A. Perspectives on coopetition on actor and operational levels, „Management Research”, 2008, vol. 6, no. 3.

63. Walley K., Coopetition. An Introduction to the Subject and Agenda for Research. „International Studies of Management & Organization" 2007, vol. 37, no. 2.

64. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 1984, nr 5, s. 171-180.

65. Williamson, O.E. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 1999, nr 20.

66. Wit de, B. i Meyer, R. Synteza strategii. Warszawa: PWE, 2007

67. Zineldin M. Co-opetition: the organisation of the future, „Marketing Intelligence & Planning”, 2004, vol. 22, no. 7.

68. Галинська Ю.В. Взаємодія видобувних підприємств України в умовах коопетиції / Ю.В. Галинська // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова Серія: Економіка, Одеса: Вид-во ОНУ ім. І. І. Мечнікова, 2017. - Том 22, Випуск 7(60). – С. 27-31.

69. Геєць І.О. Формування соконкурентної стратегії розвитку регіональних аеропортів та хабів // Економіка та управління підприємствами. Випуск № 1(57), 2017 с.64-72.



## **РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

- 3.1. Економічна сутність, механізми формування та класифікація мережевих підприємницьких структур.**
- 3.2. Інституційне середовище взаємодії сучасних підприємницьких структур.**
- 3.3. Формування конкуренто-партнерської моделі мережевої взаємодії підприємницьких структур.**
- 3.4. Оцінка ефективності функціонування мережевих підприємницьких структур.**

### **3.1. Економічна сутність та класифікація мережевих підприємницьких структур.**

На сьогодні успіхи та невдачі бізнесу у всьому світі визначає партнерство підприємств чи підприємців. Суть сучасного підприємницького процесу полягає у цілеспрямованому осмисленні вагомості партнерства у бізнесі, використанні договірних відносин у практиці довготермінового планування, досягненні колективних цілей та задач.

Нова економіка та характерні зміни галузевої, інфраструктурної, інституційної спрямованості привели до формування великої кількості нових структурних одиниць для досягнення спільних цілей. Сформувався новий напрям – економіка мереж, яка досліджує економічну вигоду від об'єднання окремих підприємницьких одиниць (агентів) у різні мережі.

Розвиток сучасного підприємництва підпорядкований ефекту мережизації, оскільки динамічне зовнішнє середовище висуває все більші вимоги гнучкості та адаптивності. Саме тому підприємницькі структури легко та інтуїтивно, без глибокого теоретичного обґрунтування окремих аспектів діяльності почали використовувати мережі як ефективний механізм виживання та довготермінового розвитку.

Мережеві підприємницькі об'єднання є сучасною формою ділових зв'язків, яка, на думку деяких сучасних дослідників, має тисячолітню історію. Як приклад наводиться об'єднання 20 міст–держав Стародавньої Греції для боротьби із Персією приблизно у 448 р. до н.е.

Історія бізнесу ХХ ст. відзначалася утворенням міжфірмових об'єднань у формі галузевих картелів американських та

європейських компаній у цукровій, сталеплавильній, гумовотехнічній, алюмінієвій, хімічній та інших індустріях з метою придушення конкуренції на світових ринках. Починаючи з 60-х рр. ХХ ст. форми міжфірмової взаємодії вивчалися у межах теорії організації, а у 70-х – на початку 80-х рр. з'явилися публікації, що розкривали особливості мережевої форми організації бізнесу в окремих галузях чи регіонах. За останню чверть ХХ ст. мережева форма міжфірмових взаємин стала предметом розгляду в галузі стратегічного управління.

Серед дослідників мереж побутує єдина думка щодо загальних причин виникнення мереж. До них традиційно відносять:

- глобалізацію бізнесу та посилення міжнародної конкуренції;
- прискорення процесів оновлення технологій, їх міграцію через межі галузей та держав;
- зростаючу невизначеність бізнес-середовища, яка вимагає нетрадиційних методів адаптації до нього;
- одночасний бурхливий розвиток комп'ютерних мереж, які породжують новий тип ділових комунікацій та дозволяють суттєво знизити витрати на управління потоками інформації.

Як результат, потужності підприємств при обробці інформації та територіальна віддаленість перестали бути серйозними перепонами при створенні підприємств.

Саме тому, починаючи із 1980-х рр., відмічене зростання кількості стратегічних міжфірмових партнерських взаємовідносин між підприємствами різних галузей та країн, які відрізняються від широко відомої корпоративної форми підприємницької діяльності. Акцент переноситься з двосторонніх відносин на створення мережі за участі кількох компаній. Тобто, можна спостерігати трансформацію традиційних механізмів суперництва, коли суб'єктом конкуренції виступають не окремі підприємства, а їх об'єднання, консолідовані на основі стратегічних інтересів.

Еволюцію мережевої організації бізнесу наведено у таблиці 3.1. У найзагальнішому вигляді міжфірмові мережі можна трактувати як специфічну форму взаємодії та взаємозалежності між господарюючими об'єктами, яка складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: учасників (агентів), якими можуть бути індивіди, команди, організації чи групи організацій; ресурсів – людських та матеріальних; діяльності, коли учасники мережі узгоджують свої функції з партнерами, але не об'єднують їх.

Таблиця 3.1.

Еволюція мережевої організації бізнесу<sup>4</sup>

| № п/п | Етап                             | Характеристика етапу  | Вид мереж                  |
|-------|----------------------------------|---|----------------------------|
| 1.    | Зародження                       | Об'єднання відносно невеликих підприємств, які взаємодіяли між собою  | Промислові (індустріальні) |
| 2.    | Аутсорсінг                       | Утворені на основі розширення спеціалізації, коли значну частину виробничих процесів виконують сторонні постачальники   | Аутсорсінгові              |
| 3.    | Об'єднання                       | Центральні фірми і постачальники об'єднуються у мережі, де виділяється центральний (фокальний) партнер  | Підприємницькі             |
| 4.    | Нова форма корпорації            | Виражається у двох тенденціях:<br>а) найбільші корпорації використовують мережеві методи (аутсорсінг, франчайзинг, довготермінове партнерство);<br>б) укрупнення існуючих підприємницьких мереж до розмірів найбільших корпорацій світу | Корпоративні               |
| 5.    | Віртуальні організації           | Реальні фірми створюють віртуальні організації, які відповідають потребам ринку. Фірми є учасниками кількох віртуальних організацій одночасно, що забезпечує їх широкими партнерськими зв'язками зараз і в майбутньому                  | Віртуальні                 |
| 6.    | Стратегії регіонального розвитку | Мережевий принцип господарювання забезпечує регіональній економіці додаткові переваги та ріст конкурентоспроможності локальних підприємницьких структур   | Кластери                   |

У попередніх публікаціях автора широко висвітлено засади формування та функціонування міжорганізаційних мереж, проведено їх класифікацію та проаналізовано численні підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників до їх визначення [1-3].

Мережі є відкритими структурами, які можуть розширюватися за рахунок включення нових партнерів, якщо останні долучаються до прийнятної у рамках мережі комунікації. Головними елементами мереж є «вузли» (господарські суб'єкти) та «дуги» (зв'язки між ними).

Підприємства-агенти мають досягнути певного ступеня розвитку, щоб стати ефективними членом мережі. Наведемо

<sup>4</sup> Авторська розробка

алгоритм «готовності» до участі в міжорганізаційній мережі для фірми – потенційного учасника.

- По-перше, має суттєво змінитися внутрішнє середовище діяльності, колектив повинен сприйняти мережеві цінності, які пов'язані з новою підприємницькою культурою, що відобразатиметься у сприйнятті контрагентів (постачальників, посередників, покупців) вже не як конкурентів, а, скоріше, як партнерів у ланцюжку створення вартості. Найбільш важливим на цьому етапі є питання зміни мережевої культури при формуванні мереж, яке буде висвітлено у підрозділі 3.3 монографії.

- По-друге, важливою є кількість учасників мережі, вміння правильно відібрати партнерів з потенційно значного числа бажаючих. Спочатку доцільно формувати мікромережі, які складаються з трьох учасників, а далі, при правильному підході до вибору аспектів партнерства, виникненні стійкої довіри між учасниками, доцільно розширювати число агентів мережі.

- По-третє, важливим є готовність до формування мережевого ресурсу за рахунок власних інвестицій, наприклад, інформаційної підтримки, матеріальних та людських ресурсів. Кожен учасник мережі має чітко розуміти, що перспективи його подальшого функціонування пов'язані саме з перевагами мережевої взаємодії, спільними цілями та їх техніко-економічним обґрунтуванням.

Виділимо основні параметри, які повинні бути враховані при формуванні мережі.

- Розмір мережі, який характеризує охоплення ринку, від чого суттєво залежить успіх об'єднання. Знаходження критеріїв оптимального розміру визначає успішність процесу формування мережі. Це важливо у двох випадках:

- 1) при пошуку єдиного стандарту на продукцію кількох розрізнених мережевих партнерів, які беруть участь у її створенні;

- 2) при економії на масштабі виробництва, коли оцінюються переваги, пов'язані із розміром бізнесу, враховуються загальні можливості партнерів та обсяги виробництва кожного агента мережі.

- Сценарій розвитку мережі. Конкурентні переваги мережі є результатом об'єднання різних можливостей її учасників. При цьому головним є не набір все більшої кількості ресурсів, а їх правильне доповнення один одного, яке створює допоміжний мережевий ефект. Це доповнення може здійснюватися у відповідності до техніко-технологічних можливостей або за територіальним принципом, при якому об'єднуються фірми

приблизно однакових можливостей, які функціонують на різних географічних ринках, де є локальними лідерами.

• **Внутрішня конкуренція.** Партнерська мережа створює бар'єри зовнішнім конкурентам, але одночасно підсилює внутрішню конкуренцію між своїми агентами, від яких вимагається інноваційна активність та підвищена гнучкість. При цьому внутрішня конкуренція має розвиватися до певної межі, інакше сама мереже буде руйнуватися. Для мережі більш важливим є внутрішнє партнерство, ніж конкуренція. Внутрішнім конкурентом легше управляти на стадії продажів та маркетингу, але важче – на стадії досліджень та розробок.

• **Стратегія управління.** Координація агентів мережі зумовлена специфічними факторами, до яких віднесемо як внутрішні (особливості країни чи галузі), так і зовнішні (державне регулювання, міжнародні тенденції розвитку, інші екзогенні причини).

На основі комбінації різних методологічних підходів до формування мережевих структур, змінюючи параметри мережі, можна отримати значний перелік різних мереж, які потребують систематизації та класифікації. В таблиці 3.2 наведена класифікація мереж за різними критеріями:

**Таблиця 3.2.**

**Класифікація мережевих бізнес-структур<sup>5</sup>**

| № п/п | Критерій                     | Вид мережевої структури   |
|-------|------------------------------|---|
| 1     | 2                            | 3   |
| 1.    | Вид економічної діяльності   | Галузеві (промислові, торговельні, інформаційні банківські та ін.)<br>Міжгалузеві   |
| 2.    | Напрямок взаємодії           | Вертикальні<br>Горизонтальні<br>Змішані   |
| 3.    | Ініціатор створення          | Виробники<br>Споживачі<br>Інші агенти   |
| 4.    | Конфігурація об'єднання      | Мережі, створені на основі вертикальної інтеграції<br>Мережі, створені на основі горизонтальної інтеграції<br>Мережі з центральною (фокальною) компанією<br>Мережі рівноправних партнерів |
| 5.    | Можливості розширення мережі | Закриті, з дискретним числом учасників<br>Відкриті, з необмеженими числом агентів   |

<sup>5</sup> Авторська розробка

## Закінчення табл. 3.2

| 1   | 2   | 3  |
|-----|---|--|
| 6.  | Характер взаємовідносин партнерів                   | Мережі з взаємодоповнюючими партнерами                       |
|     |   | Мережі з конкуруючими партнерами                             |
|     |   | Змішані  |
| 7.  | Ступінь внутрішньої конкуренції                     | Слабка внутрішня конкуренція                                 |
|     |   | Сильна внутрішня конкуренція                                 |
|     |   | Помірна внутрішня конкуренція                                |
| 8.  | Територія присутності мережі                        | Регіональна  |
|     |   | Національна  |
|     |   | Транснаціональна   |
| 9.  | Формалізація взаємин                                | Формалізовані  |
|     |   | Частково формалізовані                                       |
|     |   | Неформальні  |
| 10. | Використання інформаційно–комунікаційних технологій | Технологія бізнесу базується на єдиній інформаційній системі |
|     |   | Локальні інформаційні системи партнерів                      |
| 11. | Основа взаємодії                                    | Інфраструктурна  |
|     |   | Технологічна   |

Розглянемо особливості кожного із видів мереж, наведених у табл. 3.2.

1. За видами економічної діяльності мережі поділяються на:

- галузеві, коли мережі організовані у межах однієї галузі – промисловості, торгівлі, інформаційно–комунікаційних технологій, банків, освіти та ін.;
- міжгалузеві, коли учасники мережі можуть співпрацювати, об'єднуючи ресурси з різних галузей, але спрямовані на вирішення однієї задачі. Це можуть бути, наприклад, кластери, які об'єднують виробництво, науку, освіту, дослідження, маркетинг та ін.

2. За напрямом взаємодії мережі бувають:

- вертикальні, створення яких ініціює велика вертикально інтегрована компанія, яка виступає системоутворюючою фірмою. Вона, переважно, шукає шляхів для зменшення витрат на ведення бізнесу, делегуючи частину процесів чи ресурсів за свої межі і при цьому переслідує дві цілі – зменшити постійні витрати і зосередитися на ключових цілях бізнесу. Це стає можливим, коли трансакційні витрати менші, ніж економія фірми на витратах;
- горизонтальні, які складаються з малих спеціалізованих фірм, які в пошуку стратегічних альянсів створюють партнерства з постачальниками, виробниками, дистриб'юторами в межах виробничого циклу. Мала фірма максимально використовує адаптивність, проявляє ініціативу як ключові фактори отримання конкурентних переваг. У цьому випадку малі підприємства діють як велика фірма з інтегрованими зв'язками і фактично отримують

додаткові економічні переваги великої фірми. Єдиною небезпекою є те, що учасники такої мережі мають адаптувати свою поведінку не тільки відносно один одного, але й стосовно вимог споживачів, які визначають відносини у такій мережі;

– змішані, коли учасники об'єднуються незалежно від напряму взаємодії. Переважно, це відбувається у високо динамічних галузях, які потребують оперативної трансформації підприємницьких об'єднань.

3. Ініціаторами створення мережі можуть бути:

– виробники, наприклад, у випадку асоціації, які створюються для координації дій великої кількості подібних виробничих фірм з невисоким ступенем взаємозалежності (картельного типу);

– споживачі, наприклад, як мережа Efficient Consumer Response (ECR) – система виробництва і розподілу, стратегією якої є об'єднання дистриб'юторів та виробників системою зв'язків, щоб вони разом взаємодіяли як бізнес-партнери для задоволення запитів споживачів. Ці мережі переважно створюються у сфері послуг та виробництва споживчих товарів. Підвищення ефективності такої мережі приводить до зниження загальносистемних витрат і покращення якості обслуговування споживачів;

– інші агенти, наприклад, у кластерах, які створюються з ініціативи органів державної влади та управління.

4. За конфігурацією об'єднання відрізняють:

– мережі, створені на основі вертикальної інтеграції;

– мережі, створені на основі горизонтальної інтеграції;

– мережі з центральною (фокальною) компанією, які об'єднують малий бізнес навколо великого підприємства, наприклад, у випадку залежності невеликих постачальників від агрегованого закупівельника;

– мережі рівноправних партнерів, які об'єднують рівні за конкурентною позицією фірми, наприклад, мережі малих чи середніх підприємств, непов'язаних із великою компанією.

5. За можливістю розширення мережі виділяють:

– закриті мережі з дискретним числом учасників, наприклад, стратегічні альянси, які утворюють великі компанії для розподілу ризику при виконанні інноваційних проектів;

– відкриті мережі з необмеженими числом агентів, наприклад, динамічна фокальна мережа, яка розвивається за рахунок внутрішньої конкуренції серед все більшої кількості учасників.

6. За характером взаємовідносин партнерів у мережі виділяють:

- із взаємодоповнюючими партнерами, коли в результаті формування такої мережі додаються партнери із певними техніко – технологічними можливостями у ланцюгу створення цінності;
- з конкуруючими партнерами, наприклад, у межах фокальної мережі, коли однорідні малі підприємства є партнерами, але й одночасно конкурують між собою, забезпечуючи велику фірму компонентами виробництва;
- змішані мережі.

7. За ступенем внутрішньої конкуренції розрізняють:

- мережі зі слабкою внутрішньою конкуренцією, наприклад, на стадії досліджень та розробок;
- мережі з сильною внутрішньою конкуренцією, переважно, на стадії маркетингу та продажів;
- мережі з помірною внутрішньою конкуренцією.

8. За територією присутності мережі поділяють на:

- регіональні;
- національні;
- транснаціональні.

9. За формалізацією взаємин у мережі розрізняють:

- формалізовані, в яких ділові відносини мережевих партнерів зафіксовані у юридичних документах (договорах, конвенціях, угодах та ін.) як це прийнято, наприклад, у асоціаціях, некомерційних партнерствах;
- частково формалізовані, коли мережа об'єднує кілька формально незалежних фірм, які використовують відносини власності (акціонерні зв'язки) як механізм координації;
- неформальні, які утворюються на основі усних домовленостей між учасниками, наприклад «таємні» змови продавців з метою монополізації ринку.

10. За можливостями використання інформаційно– комунікаційних технологій розрізняють:

- мережі, в яких технологія бізнесу базується на єдиній інформаційній системі або в основі яких лежить єдина комп'ютерна мережа, наприклад, Інтернет;
- локальні інформаційні системи партнерів – організаційні мережі, які формуються за відсутності єдиної інформаційної технології.

11. За основою взаємодії розрізняють:

- інфраструктурні мережі, які містять у структурі, крім підприємницьких, інші елементи ринкової економіки, наприклад, технопарки, технополіси;



– технологічні мережі, які включають лише підприємницькі структури, які вступають у мережеву взаємодію для вирішення індивідуальних задач за допомогою мережевого ресурсу.

У реальному діловому світі мереж існує набагато більше, їх неможливо охарактеризувати одним тільки критерієм утворення, адже кожна мережа є унікальною і може бути описана з різних позицій. Мережеві об'єднання підприємців чи підприємств є унікальними утвореннями, які допомагають їм у вирішенні тих проблем, які неможливо розв'язати без створення мережевої структури. Реалізація конкретних форм мережевої організації підприємницьких структур визначається специфікою галузі, сферою діяльності, складом учасників та іншими вагомими факторами.

Класифікація мережевих підприємницьких структур має на меті сформулювати конкретні заходи та механізми для побудови ефективної системи управління ними. Наприклад, державні програми підтримки певних видів об'єднань підприємницьких структур повинні враховувати їх специфічні характеристики, зокрема, склад учасників, проблеми функціонування, місце та роль в системі підприємництва, а також здійснювати оцінку внеску даного мережевого об'єднання в інноваційний розвиток вітчизняної економіки в цілому.

### **3.2. Інституційне середовище взаємодії сучасних підприємницьких структур.**

Інституційний контекст розвитку підприємництва передбачає втілення ефективних механізмів реалізації ідей підприємців, спрямованих на задоволення потреб економічних суб'єктів принципово новою продукцією. Найчастіше результат забезпечується окремими підприємницькими структурами, що вступають у тісний контакт для досягнення цієї мети. В новій економіці інституційні основи взаємодії підприємницьких структур (межі, законодавча база, критерії ефективності тощо) повинні бути чітко визначені. Бізнес-середовище повинно мати необхідні інструменти для забезпечення ефективної взаємодії всіх її суб'єктів, незалежно від частки ринку, розміру і економічної сили бізнес-партнерів, сфери їх взаємодії, рівня формалізації відносин тощо.

Взаємодія економічних суб'єктів є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, фірми, корпорації в новій економіці. Це особливий тип відносин, який називають мережевим, що характеризується орієнтацією на професійні якості, довіру,

взаємну відповідальність, усвідомлення і прийняття розумного ризику, необхідністю вироблення спільної стратегії для досягнення єдиних цілей.

Від того, наскільки ефективною буде мережева взаємодія, залежить майбутнє фірми, яка вступає в мережу – її конкурентна позиція, лояльність споживачів, результативність мережі в цілому. Побудові системи ефективної взаємодії можуть сприяти ряд чинників: рівень розвитку принципів нової економіки в країні, інституційне середовище взаємодії, ступінь відкритості економіки та її готовність до мережевих перетворень.

На усіх етапах розвитку поведінки господарських об'єктів розвивалася у певному інституційному середовищі з використанням властивих для нього норм і традицій. Проблеми розвитку підприємницької культури не втратили своєї актуальності і зараз, у зв'язку з формуванням нового інституційного середовища, де присутні різноманітні форми і способи організації діяльності економічних суб'єктів.

Мережизацію підприємницьких структур пропонуємо розглядати як інститут нової економіки. Як соціальний інститут мережі виступають як одна з форм організації, регулювання і впорядкування суспільного життя і поведінки людей в економічній сфері. Як економічний інститут мережизація постає у вигляді правил і обмежень економічної поведінки.

Під будь-яким конкретним інститутом розуміють набір формальних і неформальних правил взаємодії людей, що відносяться до певної діяльності, яка цими правилами регулюється [4]. Найважливішими формальними правилами в сучасних суспільствах є законодавчі акти, а неформальними – сукупність угод, правил поведінки і норм, якими керується сама особистість [5-6].

Принципи і критерії мережизації підприємницьких структур передбачають їх інституціоналізацію за допомогою введення у відповідні нормативно-правові акти та неформальні угоди, що регулюють економічні відносини, а також створення інституційного механізму їх реалізації. Під принципами мережизації розуміють ті вихідні положення, правила і установки, якими необхідно керуватися при створенні умов і механізмів досягнення цілей мережі, а під критеріями – ознаки, за якими проводиться оцінка успіху мережевого партнерства, а також наслідків від недотримання його принципів.

Інститут мережизації підприємницьких структур у системі соціально-економічних інститутів повинен стати одним з найбільш

важливих, тому що його вплив має загальний характер. Для його забезпечення необхідно розробити відповідний інституційний механізм та визначити агентів мережизації як інституту і диференціювати їх функціональні ролі.

Інституційне середовище є сукупністю базових соціальних, політичних, юридичних та економічних правил, які встановлюють межі поведінки підприємницьких структур [7]. Воно формується з формальних інститутів та соціальних норм, які неперервно взаємодіють між собою. Саме держава є основним джерелом формальних інститутів у суспільстві, і на сьогодні в економічному співтоваристві існує практично одностайна згода, що саме якість інститутів є фундаментальною причиною економічного розвитку [8]. За класифікацією Д. Норта [5], інституційне середовище включає множину інститутів, які формують три рівні: надконституційний, конституційний та економічний.

Якщо формалізовані інститути підлаштовуються під потреби поточного моменту (закони, правові норми), то неформальні є значно консервативнішими, оскільки пов'язані зі зміною свідомості людей. Вони складають надконституційний рівень, який і визначає ієрархію цінностей більшості населення країни, їх ставлення до влади, культури підприємництва, до кооперації тощо. Основою інституційного середовища є історичний фон, адже події з політичного, суспільного чи економічного життя країни є суттєвими факторами для формування практики взаємодії окремих економічних суб'єктів.

Саме держава має стати ініціатором мережизації підприємницьких структур як інституту. Однак без тісної співпраці з бізнесом і суспільством як найближчими партнерами місія держави може бути нездійсненою. Підприємницькі структури і регіональні еліти, які зацікавлені в збільшенні мережевих підприємницьких об'єднань, здатних забезпечити зростання економіки регіону, відіграють роль пропагандистів та розповсюджувачів інформації про нові інститути. Ключовою ланкою в цьому процесі є здійснення системних перетворень на рівні фірми. Бізнес-структури формують успішну ділову практику взаємодії і формування мережевих структур, основою якої стають ефективні для країни інститути. Контроль здійснюють держава і зацікавлені громадські організації.

З початку незалежності України відбувається перебудова інституційної інфраструктури суспільства. З'являються нові інститути, але це скоріше наслідки спонтанної самоорганізації, ніж раціональних дій незалежних учасників ринку. Саме культура

підприємництва є одним із найважливіших факторів інституційних перетворень, однак в Україні її важко назвати повноцінно функціонуючим інститутом.

Запровадження в Україні принципів нової економіки приводить до трансформації інституційного середовища і виникнення нового типу підприємницької культури – мережевої, де основну роль відіграють довіра та емпатія. Під мережевою підприємницькою культурою розуміємо сукупність стійких форм мережевої взаємодії для реалізації їх в конкурентних умовах структурування бізнес-простору. Мережева культура – це набір сигналів, які визначають і керують економічною поведінкою окремих агентів мережі відповідно до стандартів і принципів конкретної мережі. В мережевій культурі органічно поєднуються норми традиційної підприємницької культури з новими інформаційно-комунікаційними технологіями, які базуються на довірі та емпатії. З розвитком рівня мережизації бізнес-простору зростає вплив моральних і мережевих цінностей та переконань, які формують інституційний базис взаємодії підприємств. Виникає і зворотній зв'язок, коли якість сформованих мережевих стандартів безпосередньо впливає на досягнення вищих економічних результатів діяльності підприємств мережі.

На сьогодні найбільший вплив на формування національної моделі підприємницької культури має інтернаціоналізація та глобалізація економіки. Поява іноземних компаній, утворення транснаціональних компаній за участі вітчизняних підприємств, впровадження іноземного досвіду ділових взаємин приводить до трансформації вітчизняних традицій ведення бізнесу і виникнення нових інституційних передумов його розвитку. Поступова інтеграція у світову бізнес-систему дозволяє запровадити в українському бізнес-просторі уніфіковані правила, типові споживчі стандарти, світові тенденції економічної політики.

Нова економіка базується на мережизації всіх сфер взаємодії економічних суб'єктів, коли підприємницькі, соціальні, освітні, наукові та інші мережі стали умовою ефективного існування економічного суб'єкта в сучасному світі. Внаслідок кооперації, інтеграції, планування та виконання співробітництво учасників мережі здійснюється на основі чітких принципів взаємодопомоги та взаємодовіри, що дозволяє їм отримати вигоди від об'єднання в мережу.

Оскільки для сучасного бізнес-середовища характерні підтримка процесів навчання, створення і управління віртуальними колективами, нетрадиційна мотивація, творчий розвиток як

індивідуума, так і організації, то сучасну модель культури підприємництва називають постіндустріальною або мережевою. Основними її нормами є довіра та емпатія, які ми розглянемо детальніше.

Формування і розвиток мережевих підприємницьких структур проходить в умовах трансформації умов взаємодії економічних суб'єктів, інституційних змін, що породжують мережеве середовище з особливим кліматом довіри як головної норми нової мережевої культури.

Мережі не реалізують традиційні організаційно-управлінські принципи, які успішно апробовані ринковою системою. Вони вибирають стратегії розвитку, які базуються на різних способах горизонтальної інтеграції та високому рівні усвідомлення учасниками своєї взаємозалежності. У таких умовах функціонування учасників мережі можливо лише за умови наявності довіри як основної умови регулювання відносин між ними [9]. Фірми-учасники мережі володіють спільними ідеями, інноваційними розробками, товарними знаками та торговельними марками, іншими об'єктами інтелектуальної власності, діють в умовах єдиного інформаційного простору, тому повинні бути застраховані від недобросовісної конкуренції. Єдиною формою захисту виступає довіра, причому вона має бути не тільки персональною (між співробітниками, клієнтами, постачальниками та ін.), але і деперсоналізованою.

Вперше спроба вимірювання економічного ефекту довіри була викладена в праці [10], де виявлено позитивний зв'язок між соціальним капіталом в контексті мережевої взаємодії та економічної активності.

Питання довіри широко розглядається у соціології при вивченні соціального капіталу як результату роботи міжособистісних взаємодій та соціальних мереж, особливості яких визначають інституційну структуру суспільства. Врахування взаємодії соціального капіталу й інституційної структури суспільства на макрорівні в рамках соціологічного підходу вирішується багатовимірною оцінкою за такими характеристиками: загальна довіра (пов'язана з особистою безпекою), довіра до інститутів (пов'язана з якістю надання суспільних послуг) та іншими.

За програмою оцінки інновацій в малих і середніх підприємствах загальний соціальний капітал розглядається в аспекті сприятливості соціокультурного середовища [10]. У доповіді щодо впливу соціально-економічного та інституційного

середовища на інноваційну діяльність у країнах Європи чинник соціального капіталу оцінений показниками загальної довіри та несприйняття корупції. Саме для цих показників встановлено найтісніший статистичний зв'язок із сумарним інноваційним індексом, тісний зв'язок з рушійними силами інновацій (освітнім і кваліфікаційним рівнем, корпоративними і державними витратами на НДДКР) та інноваційним підприємництвом [10].

У сучасній економіці перехід на новий рівень довіри пов'язаний не тільки зі зміною ролі довіри як соціально-психологічної категорії, але й з наданням їй певного економічного змісту в мережевій економіці.

Ще однією умовою мережевої взаємодії є емпатія як друга норма мережевої культури. Відповідальний за прийняття певного бізнес-рішення на фірмі діє на основі емпатії, коли ставить себе на місце контрагента і робить спроби зрозуміти його інтереси та наміри. Довірливі відносини формуються в момент створення продукту, розробки маркетингової стратегії, PR-компаній, всіх елементів брендингу, це спроба подивитися на свій бізнес очима покупця. Але емпатія не виключає і свободи суб'єкта у прийнятті рішення, адже чим більшою свободою володіє учасник взаємодії, тим краще він прогнозує сукупні дії і краще досягає поставлених цілей.

Коли формуються мережеві підприємницькі структури саме емпатія стає основою для раціонального вибору агентів мережі. Єдине інформаційне середовище, ширші можливості обміну інформацією, комунікаційні технології дозволяють вибрати із множини потенційних бізнес-партнерів тих, мережеве об'єднання з якими принесе максимальний ефект іншим учасникам мережі.

Вітчизняні підприємства лише роблять перші кроки у напрямку мережевих об'єднань, і цей процес гальмується саме через недосконалий інституційний механізм: неврегульовані права власності, тінізацію економіки, низький рівень довіри до державних інститутів загалом та міжособистої довіри громадян, зокрема, приховування доходів. Патерналістські принципи державного управління практично унеможливають формування вітчизняних мережевих об'єднань за кращими західними зразками.

Зростання значення рівня довіри та емпатії в бізнес-середовищі, розповсюдження мережевої підприємницької культури приносить економічну вигоду її учасникам. Вона, можливо, не зовсім піддається об'єктивному вимірюванню через труднощі кількісного оцінювання рівня довіри та емпатії, але можна оцінити

додатковий прибуток, який виникає в результаті більш тісної взаємодії.

В Україні проводять дослідження феномену довіри лише в контексті соціального капіталу [11]. У реальності вітчизняній економіці притаманний низький рівень економічної культури, слабкі інститути, низький рівень довіри між економічними суб'єктами, що суттєво обмежує мережизацію загалом.

Разом з тим, мережизація є невід'ємною частиною ділової практики у світі та дієвою стратегією розвитку підприємницьких структур, а мережева підприємницька культура є контекстом та необхідною умовою ефективного функціонування будь-яких видів мереж. При цьому учасники мережі, маючи загальну культурну орієнтацію, використовуючи єдині норми мережевої культури, формують спільну практику прийняття рішень і отримують переваги від такої взаємодії.

Тобто, норми мережевої культури формують поведінку суб'єктів підприємництва. Формування різних об'єднань, взаємодія з державою та іншими інститутами обумовлена бажанням самих бізнес-суб'єктів підпорядковуватися цим нормам, поважати неформальні закони взаємодії, добровільно виконувати власні зобов'язання. Норми мережевої культури формують правове поле, яке регулюється державою, тобто основною умовою має бути легальність існуючих норм і правил взаємодії підприємницьких структур в мережевій економіці. Вони стають частиною загальної мережевої культури незалежно від територіального розміщення чи форм спілкування учасників взаємодії. Наприклад, довіра між учасниками угоди підтримується ефективним захистом юридичних прав сторін. Далі, наявність чітко зафіксованих прав власності полегшує взаємне розуміння інтересів та намірів учасників, тобто емпатії між ними [12].

З точки зору формування нормативно-правової бази мережизації, то, з одного боку, бізнес-структури вибудовують спільну стратегію як реакцію на зміну зовнішнього середовища, а вже державні інституції забезпечують легітимність їх функціонування через розробку, прийняття та забезпечення виконання відповідних законодавчо-нормативних документів. З іншого боку, формування нових відносин в мережевій економіці часто випереджує вже прийняті норми та законне обґрунтування, що становить реальний розрив між законотворчою та правозастосовною практикою і негативно відображається на ефективності таких відносин.

До економічних інститутів відносяться міжнародні договори, національні закони та формальні регуляторні акти, неформальні правила ділового спілкування, які упорядковують відносини між бізнесом та органами влади, між підприємствами, а також між підприємствами та індивідуумами – працівниками, споживачами, ЗМІ, громадськими організаціями. Тобто, мережева підприємницька культура визначає, якою буде взаємодія економічних суб'єктів з індивідуальними цілями та єдиного інституційного середовища, в якому існують жорсткі правила: домінування та правовий захист приватної власності; ефективні держслужби з низьким рівнем корупції; прозорі публічні компанії і фінансові установи; довіра до них з боку кредиторів та інвесторів; нерозкриття комерційної інформації; виконання договірних умов і контроль за їх виконанням; законослухняність громадян; мінімальний розрив між формальними та неформальними нормами поведінки у суспільстві.

### **3.3. Формування підприємницького середовища на основі мережевої взаємодії.**

Сучасний етап розвитку економіки дозволяє з упевненістю стверджувати, що мережі є перспективною формою організації економічного простору, оскільки їх характеристики дозволяють усунути основні проблеми відомих механізмів координації діяльності економічних суб'єктів.

У ринковій економічній системі існує суттєва загроза опортуністичної поведінки контрагента, яка практично не існує в мережевій економіці, адже вступ у мережу – це добровільне рішення партнерів, які мають єдину мету і тривалий досвід успішної взаємодії. Завдяки цьому ступінь довіри в мережевій економіці досить високий, що полегшує взаєморозуміння її учасників.

З іншої сторони, жорсткі рамки ієрархічних структур, тотальний контроль і формалізовані відносини, які знижують ефективність їх функціонування, неможливі в мережевій економіці, де відносини будуються на основі взаємних інтересів та нерідко закріплені лише в неформальних угодах сторін.

У результаті формування інститутів нової економіки виникає необхідність розвитку теоретико-методологічної бази, здатної дати адекватну оцінку ролі, місця та потенціалу нових мережевих структур для зростання економіки підприємництва, а також національної економіки в цілому.



Викладені у монографії дослідження реалізуються у рамках системного підходу, а об'єктом дослідження є не самі суб'єкти, а взаємодія між ними. Під категорією «взаємодія економічних суб'єктів» розуміється узгоджені дії економічних суб'єктів щодо задоволення потреб суспільства, а також взаємний вплив їх дій на досягнення своїх цілей – отримання вигоди.

З цього визначення випливає, що сутність взаємодії економічних суб'єктів полягає в діяльності їх управлінських органів із забезпечення найбільш повного, всебічного та ефективного використання можливостей суб'єктів в інтересах досягнення поставленої мети – отримання вигоди при вирішенні спільних завдань із задоволення потреб суспільства.

Дослідження є розвитком синергетичної теорії функціонування фірм, яка буде розвинута у параграфі 4.4 розділу 4.

Реалізація конкуренто-партнерської моделі поведінки підприємницьких структур на сучасному етапі є невід'ємною частиною бізнес-стратегій значного числа компаній і формування різноманітних організаційно-управлінських форм, що отримали назву «мережеві». Мережі стають адекватною формою функціонування підприємницьких структур у новій економіці, де довгострокове співробітництво приносить вигоду всім учасникам мережевої взаємодії. Ця тенденція носить загальносвітовий характер, а нова структура бізнес-простору характерна для більш розвинених країн.

У нашій державі широко впроваджуються принципи нової економіки, що підтверджується такими фактами.

- По-перше, активно розвиваються та розповсюджуються інформаційно-комунікаційні технології, які стають основою нових видів бізнесу в економіці; збільшується число суб'єктів традиційної економіки, що використовують мережеві технології, що призводить до розширення масштабу їх діяльності.

- По-друге, сформовані і продовжують з'являтися нові агенти економічної діяльності (кластери, індустріальні парки, технопарки, технополіси), діяльність яких базується на принципах нової економіки.

- По-третє, формується бізнес-простір з відмінною від традиційної ринкової структурою, що потребує нових механізмів координації та управління, тому формується адекватна новим умовам економічна інфраструктура, що включає відповідну нормативно-правову базу, нові інститути розвитку та ін.

Під «мережевою взаємодією» розуміємо виникнення партнерських відносин між окремими економічними суб'єктами, в основі яких лежать такі обов'язкові (необхідні і достатні) умови:

1. Загальний інтерес, спільно реалізована ідея, які можуть підвищити ефективність функціонування кожного з мережевих партнерів – на відміну від ринкового механізму координації, де кожен економічний агент діє відповідно до власних інтересів.

2. Наявність хоча б у одного з мережевих партнерів ресурсу, необхідного для вирішення загального завдання, а також забезпечення вільного доступу до нього інших учасників мережевої взаємодії.

3. Можливість спільної діяльності учасників мережі: колективної підтримки й оцінки своєї ініціативи, участі у формуванні загальної мети, системи цінностей, управління спільною діяльністю, вплив на розподіл ресурсів для її здійснення.

4. Певні інституційні рамки взаємодії: форма мережевого «спілкування», канали взаємодії, наявність/відсутність формалізації відносин (підписання договорів про співпрацю, концесії, об'єднання активів та ін.).

5. Загальний інформаційний простір (можливість вільно обмінюватися інформацією про свою діяльність з іншими учасникам мережі, ставати частиною інших інформаційних каналів).

Ці умови частково визначають структуру, тип і основні параметри майбутньої мережі, до яких відносяться також ступінь інтеграції діяльності мережевих учасників, тривалість та ступінь формалізації їх взаємовідносин та ін. [13].

Розглядаємо мережеву взаємодію як достатньо стійку структуру, засновану на балансі інтересів її учасників, системі внутрішніх норм і правил, єдиній мережевій культурі.

Суб'єктами мережевої взаємодії у підприємницькому середовищі є індивідуальні підприємці, малі і середні підприємства, крупні корпорації. Крім того, це можуть бути окремі індивіди зі своїми перевагами та ресурсами, ідеями, планами, зв'язками та ін. Мережеві структури не мають жорстких структурних кордонів, є гнучкими і легко трансформуються відповідно до потреб їх учасників,

Тому інформаційні потоки, як і взаємодія, відбуваються не тільки між юридичними, але й фізичними особами (акціонерами, персоналом, керівництвом компанії, кінцевими споживачами, представниками органів влади або ЗМІ тощо), здатними впливати на прийняття управлінських рішень економічного суб'єкта.

Основою створення підприємницьких мереж будь-якого типу є зацікавленість учасника у довготерміновій взаємодії, бажання отримати частину сконцентрованих у когось із потенційних партнерів мережі частину ресурсів. Для виникнення мережевої взаємодії часто достатньо одностороннього бажання потенційного учасника та його готовності надати іншим учасникам ті чи інші необхідні їм ресурси. Безумовно, це добровільні відносини, засновані на взаємній зацікавленості та готовності взаємодіяти в існуючому інституційному середовищі.

Модель мережевої взаємодії підприємницьких структур відобразимо через модифікацію відомої моделі «3І» – «Інвестиції», «Інновації», «Інститути», які є базовими детермінантами сучасного економічного розвитку [14]. Ця модель може бути розширена і доповнена не менш важливими елементами, які проранжовані за частотою появи і стають її невід'ємною частиною в мережевій економіці:

- 1) ідея;
- 2) інтерес;
- 3) ініціатива;
- 4) інновації;
- 5) інструментарій;
- 6) інвестиції;
- 7) інститути;
- 8) інтеграція.

Для підприємницького середовища взаємодія в межах даної моделі має таку послідовність. Аналіз економічної ситуації фірми приводить до ідеї співпраці з іншою бізнес-одиницею. Проявляючи певний інтерес та ініціативу, фірма розробляє нові напрямки співпраці, які тісно пов'язані з інноваціями, здатними генерувати нові знання, технології, способи виробництва, управління тощо. Партнери починають формувати певні інструменти взаємодії – можливі форми, важелі впливу, створюючи єдине середовище взаємодії, що задовольняє обидві сторони (якщо партнерів двоє). Партнери обговорюють та розробляють загальну стратегію, включаючи інвестиції та інститути взаємодії. В результаті довготермінового співробітництва, що приносить вигоду всім учасникам взаємодії, формуються різні форми інтеграції бізнесу.

Тобто модель трансформується у «8І», де кожна компонента в умовах нової мережевої економіки відіграє вагомую роль. Відсутність будь-якої з них приведе до того, що мережева взаємодія не встановиться або виявиться малоефективною і в результаті мережа розформується.

Різні рівні управління економікою вимагають специфічних механізмів регулювання мережевих процесів, що забезпечують конкурентні умови функціонування підприємницьких структур. Застосовуючи теоретико–методологічні основи моделі «8I», можна визначати центри ефективності для найбільш поширених регіональних форм мережевих об'єднань, якими для України є кластери, франчайзингові відносини та індустріальні парки.

Практичне втілення даного підходу знайшло своє відображення при формуванні кластерів як одного із різновидів міжорганізаційних мереж. Формування кластера уздовж ланцюга цінності з незалежних фірм утворює динамічну мережу, яка опирається на ринкові механізми. Переваги такої структури – в її гнучкості, здатності швидко перебудовуватися, змінюючи свої елементи і перенастроюючи їх на потреби ринку. Найбільше цінність таких структур – добровільність взаємин та активна поведінка учасників, яка покращує кінцеві результати і допомагає прискореній адаптації до нового середовища в умовах формування кластерів і коригування їх поведінки при змінах у нестабільному зовнішньому середовищі.

Львівський ІТ Кластер (Lviv IT Cluster) – це спільнота провідних компаній (80+ фірм–учасників) у галузі інформаційних технологій (ІТ), які спільно із університетами та владою покращують та розвивають ІТ у місті [15]. Діяльність Львівського ІТ Кластеру є одним із пріоритетів Стратегії конкурентоспроможності міста Львова. Реалізація проектів, які допомагають розвивати ІТ індустрію і підтримувати імідж Львова як міста зі сприятливим умовами для розвитку бізнесу, кар'єрного зростання та життя – найважливіше завдання для команди Кластеру. Проектна діяльність кластеру спрямована на соціально важливі галузі – освіту, право, інфраструктуру, промоцію.

Партнерство у Кластері включає фінансові, медійні, інформаційні переваги для учасників. ІТ-Кластер є класичною соціальною мережею, яка опановує нові перспективні напрямки, пов'язані з технологіями майбутнього та міжнародною співпрацею, здійснює просування Львова як центру розвитку галузі ІТ на міжнародному та національному рівні. Такий кластер стає основою для міжорганізаційної мережі, яка включатиме в себе нових членів з України та інших країн, а основною місією буде інституційний розвиток території, спільні комерційні проекти, налагодження партнерства з іншими країнами, пошук нових клієнтів.

Зазначене вимагає посилення горизонтальної координації з метою подолання бар'єрів та посилення взаємозв'язків і довіри. Це

призводить до необхідності вдосконалення співробітництва, а наявність внутрішньої конкуренції вимагає її регулювання. Оскільки даний кластер є штучно створений, то в ньому обов'язково постане проблема інтегратора – «мережевого лідера», який виведе структуру на світовий рівень.

Польові дослідження дозволили виявити ряд галузей Львівського регіону, які потенційно відповідають мережевій структурі розвитку бізнес-простору, це, зокрема, зачатки таких кластерів, як: туристично-рекреаційного, машинобудування, приладобудування, металообробки, легкої промисловості, поліграфії, будівництва.

Однак, існує суттєвий розрив між теорією мереж та дійсною практикою формування конкуренто-партнерського підприємницького простору на засадах мережевої взаємодії. Причини існуючого розриву спробуємо пояснити через модифіковану модель «8I», яка виявляє регіональні та галузеві особливості мережизації Львівського регіону.

Змістовно це означає, що відсутні необхідні компоненти моделі взаємодії «8I», зокрема, при існуючих організаційно-економічних основах утворення галузевих кластерів у Львівському регіоні практично нерозвинуте інституційне мережеве середовище, не сформований інструментарій ефективною мережевою взаємодією, недостатній обсяг інвестицій у основний капітал.

У різних регіонах України вже є діючі кластери, як галузеві (Київський, Харківський, Івано-Франківський, Одеський, Дніпровський, Луцький ІТ кластери, туристичний кластер Білої Церкви, Radar Tech), так і регіональні (інноваційно-технологічний кластер Буковини, мережевий кластер високих технологій, діючі кластери у Харкові). Рівень мережизації галузі чи регіону, в першу чергу, визначається комплексом розроблених заходів у рамках системи взаємодії «8I», а оскільки ступінь диференціації регіонального розвитку української економіки достатньо великий, то розвиток мережевих процесів в межах регіонального, а разом з тим, і національного бізнес-простору буде суттєво відрізнятися для різних суб'єктів.

На основі мережевої взаємодії виникає нова конкуренто-партнерська модель взаємин, яка трансформує традиційні уявлення про конкурентну боротьбу.

Загальновідомим є термін «конкуренція», що відноситься до базової моделі побудови ринку [16]. Тобто, конкуренцію донедавна вважали базовою властивістю певної моделі ринку, яка визначає взаємодію та поведінку продавців і покупців. Класичною

вважається також теза про те, що конкуренти ведуть запеклу боротьбу за власні індивідуальні цілі, або ж цілі їх однакові, а методи та способи їх досягнення суттєво різняться. Партнерство має місце там, де учасники взаємодії мають спільну ціль та загальні способи її досягнення.

Однак, трансформація ринкової моделі, інша природа конкуренції у мережевій економіці змушує переглянути погляди на її сутність і значення: конкуренція тепер розглядається як особлива форма взаємодії фірм, а також як інструмент, за допомогою якого фірми можуть прийти до координації своєї діяльності.

Оскільки ми розглядаємо мережеву економіку, побудовану на нових принципах взаємодії, то змінюється і сама сутність конкуренції, яка вже не розглядається як процес жорсткого суперництва між господарюючими суб'єктами. У сучасному трактуванні це, скоріше, руйнівна сила для механізму координації, оскільки індивідуальні вигоди учасників ринку стають недосяжними без загальнодоступного ресурсу – ідей, досвіду, технологій та базуються на співпраці і партнерстві.

Дії економічних суб'єктів у нових умовах господарювання формуються під впливом і конкуренції, і партнерства, тому можна стверджувати про формування нової конкуренто-партнерської моделі поведінки, сутність якої визначається терміном «кооперенція» (конкурентне партнерство) [17]. Сутність нової моделі полягає у тому, що взаємодія суб'єктів у бізнес-просторі є взаємоузгодженою і пристосовується до динамічної рівноваги зовнішнього середовища.

Тобто, в основі формування ідеальної моделі конкуренто-партнерської поведінки лежить двояка сутність конкуренції: з одного боку, всередині мережевого об'єднання агенти мережі є партнерами, з іншого – мережа як організаційна структура вступає в суперництво із зовнішніми відносно до неї суб'єктами бізнес-простору. Баланс партнерських і конкурентних засад в мережі забезпечується рівновагою індивідуальних і загальних інтересів мережевих партнерів, а порушення цього балансу знижує ефективність самої мережі, яка або може бути відновлена, або, в екстремальному випадку, приведе до монополізації ринку.

Мережевий монополізм служить гальмом інноваційного процесу розвитку господарства, тому його регулювання зводиться до забезпечення рівних умов діяльності, усунення зайвої закритості інформації, передачі права власності на ряд інформаційних та інноваційних об'єктів державі, що буде стимулювати конкурентні засади ведення бізнесу всіма суб'єктами економіки.

У вітчизняній літературі сформувався новий термін «адвокатування конкуренції» який в нових умовах розглядається як пріоритетний напрямок в діяльності Антимонопольного Комітету України [18-19].

Відповідно до визначення робочої групи Міжнародної конкурентної мережі у Неаполі в 2002 р., адвокатування конкуренції – це набір видів діяльності антимонопольних органів, спрямованих на зміцнення конкурентного середовища, економічної активності шляхом використання механізмів, які не належать до системи примусу щодо дотримання встановлених правил і орієнтовані, головним чином, на підвищення обізнаності громадськості щодо користі від конкуренції, у тому числі через вплив на інші державні органи [20].

У новій економіці мережеві об'єднання нарощують економічну потужність, тому можуть створюватися монополістичні тренди розвитку окремих галузей. Внаслідок зростання конкуренції формується такий технологічний уклад економіки, при якому укрупнення виробництва і посилення партнерських форм взаємодії стає не тільки умовою забезпечення ефективного виробництва, а й фактором завоювання конкурентних переваг. У зв'язку з цим антимонопольне регулювання не може не діяти в інтересах монополістичного капіталу, але не тому, що воно спрямоване на захист певної групи конкурентів, а як раз тому, що захищає конкурентну систему, забезпечуючи їй потенціал для розвитку. В іншому випадку воно стане перешкодою на шляху загальної тенденції розвитку виробництва і перетвориться на гальмо соціально-економічного прогресу.

У даному випадку суть антимонопольного регулювання можна сформулювати так: приватні інтереси окремих господарюючих суб'єктів приносяться в жертву заради збереження системи, що забезпечує відтворення цих інтересів. Тому складність устрою сучасного бізнес-простору, що включає різнотипні відносини суперництва і співробітництва (наприклад, конкуренцію всередині немонополістичного і монополістичного секторів економіки, конкуренцію між цими секторами), зумовлює найчастіше суб'єктивні недоліки антимонопольного регулювання економічних відносин. До об'єктивних можна віднести лише ті недосконалості, які перешкоджають еволюційному руху всієї господарської системи, включаючи економіку підприємництва. У правозастосовчій практиці способом вирішення протиріччя, укладеного в системі регулювання конкуренції, стало застосування «правила здорового глузду» (rule of reason), яке передбачає

можливість гнучкого підходу до регламентації монополістичної діяльності.

Виникнення мережевих підприємницьких структур трансформує сформовану структуру економіки. Разом з тим змінюється і структура її підсистем, включаючи регіональний бізнес-простір [21]. Акцентування і поєднання істотних характеристик сучасного бізнес-простору регіону формують різні типи регіональних бізнес-систем, що трансформують поведінку підприємницьких суб'єктів і вимагають адекватних механізмів управління. Виділимо найвагоміші з цих характеристик.

#### 1. Інституційне середовище.

Зміни, що відбуваються у процесі розвитку бізнес-простору, викликані як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами: нестабільність зовнішнього середовища пов'язана, з одного боку, з еволюційним характером перетворень економічних відносин власності, з іншого – з незавершеністю формування функцій держави як гаранта однозначних і універсальних «правил гри». Аналіз взаємодії між господарюючими суб'єктами на сучасному етапі розглядається, перш за все, з позицій розпаду економіки на локальні інституційні середовища, в яких діють правила і норми поведінки, що встановлюються економічними агентами, що входять в мережу. Тому розвиток мережевих структур в регіоні складається з підприємницької інфраструктури, що включає законодавчу базу, податковий режим, високий рівень інституційної довіри, доходів населення, що забезпечують попит на вироблений підприємцями продукт, регіональною економічною політикою, рівнем розвитку і характером взаємовідносин регіональної влади і місцевої бізнес-спільноти.

#### 2. Географічне положення і природно-кліматичні ресурси.

Наявність або відсутність природних ресурсів у регіоні стимулює підприємницькі структури, забезпечуючи розвиток відповідних галузей регіональної економіки. У нових українських реаліях бізнес-простір кардинально змінився, що зумовило необхідність внесення змін в його структурний аналіз саме з конкурентних позицій. Переструктурування бізнес-простору виражається в просуванні конкурентоспроможних (в т.ч. у міжнародному масштабі) суб'єктів економіки, основним критерієм відбору яких стає не тільки виробнича ефективність, заснована на пошуку економічно оптимальних комбінацій розміщення ресурсів, скільки орієнтація окремих економічних агентів (галузей, фірм, територій) на отримання інноваційного виграшу від використання людського, інтелектуального капіталу.



Такими суб'єктами стають підприємницькі структури, які утворені та ефективно функціонують у результаті мережевої взаємодії: за рахунок використання мережевого ресурсу партнера, заснованого на соціальному капіталі, високому рівні довіри, а також в умовах, коли приватні інтереси окремих господарюючих суб'єктів приносяться в жертву заради збереження всієї системи, що забезпечує відтворення загальних інтересів. Все це разом стає носієм ефекту синергії, що виникає:

- у виробничо-технологічній структурі – за рахунок вираженої інноваційної складової;
- в організаційно-управлінській – за рахунок явних конкурентних імпульсів, що породжуються цією підсистемою;
- в інституційній – за рахунок впливу сукупності все більш досконалих інституцій.

### 3. Конкурентна ситуація в регіоні.

Сучасний український бізнес представлено гравцями різного рівня, які взаємодіють за допомогою обміну інформацією, ресурсами, досвідом та ін. Великі корпорації традиційно домінують організаційно і територіально, що є поширеним явищем у різних галузях. Малий і середній бізнес та державний сектор грають підпорядковану їм роль, що проявляється у структурних характеристиках бізнес-простору регіону.

Тому мережеві об'єднання підприємницьких структур повинні врівноважити конкурентні позиції різних господарюючих суб'єктів для забезпечення добросовісної конкуренції та обмеження монополістичних тенденцій на ринку. Однак, об'єднуючись в мережі, підприємницькі структури починають набувати значну економічну силу і іноді можуть створити загрозу конкурентним засадам розвитку підприємництва, деформуючи систему економічних відносин. Тому умови конкурентного господарювання мережевих структур та інструменти антимонопольної політики є елементами механізму формування нової економіки.

Зарубіжна практика розвитку мережевого підприємництва свідчить, що мережі займають вагоме місце в регіональній економіці за виробничими і фінансово-економічними показниками і визначають концептуальну основу більшості територій, де вони утворюються.

Цей позитивний досвід мережизації необхідно адаптувати до вітчизняних особливостей розвитку підприємництва та будувати нову конкуренто-орієнтовану модель бізнес-простору зі збалансованими партнерськими відносинами, які сприяють

активізації потенціалу бізнесу і виникненню нових організаційних форм підприємницьких структур.

#### 4. Виробничо-технологічний профіль регіону.

На сьогодні структура регіональної економіки істотно трансформується під впливом нових умов господарювання, що приносять як позитивні, так і негативні зміни. Високий ступінь зносу наявного обладнання, згортання капіталомістких виробництв, прихід інвесторів, що використовують виробничу базу для запуску нових бізнес-проектів і часто працюють на потреби позарегіональних споживачів, неможливість випускати конкурентоспроможний продукт за наявної техніко-технологічної оснащеності виробництва та інші недоліки існуючої виробничої структури регіональної економіки обмежують потенційне зростання і розвиток локальних бізнес-систем. Але нова економіка несе з собою підвищення інформаційної забезпеченості виробничого процесу, можливості технічного переозброєння та інноваційного розвитку виробництва, доступності мережевого ресурсу інших бізнес-партнерів, що знижує індивідуальні витрати підприємців, робить товари і послуги більш якісними і відповідними сучасним потребам, підвищує якість життя.

#### 5. Структура людських ресурсів.

Розвиток економіки регіону заснований, переважно, на використанні місцевих кваліфікованих трудових ресурсів, що пояснюється взаємним впливом кількох чинників.

- По-перше, наявність різноманітних за складом і різних за технологічним рівнем основних бізнес-операцій передбачає широке використання як середньо-, так і висококваліфікованих кадрів для розвитку різних форм підприємницької активності.
- По-друге, традиційна спеціалізація регіону, що склалася на цей момент часу, вже дозволила сформуванню власну систему підготовки кадрів в рамках державних вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, які можуть включати також програми додаткової професійної освіти.
- По-третє, нові інформаційні технології дозволяють істотно «зблизити» необхідних фахівців, забезпечуючи велику мобільність трудових ресурсів. Крім того, спеціалізація на окремих бізнес-процесах, механізми аутсорсингу, сучасні мережеві технології дозволяють вирішити проблему дефіциту кваліфікованих фахівців у регіоні.

Існують і негативні наслідки переходу до мережевої форми відносин, які викликані, перш за все, умовами невизначеності для індивідів, підприємств, цілих галузей та регіонів. Однак найчастіше

саме ці умови приводять до усвідомлення необхідності об'єднати свої зусилля, діяти спільно для підвищення рівня поінформованості, здатної усунути інформаційну асиметрію та знизити ризики, а також підвищити конкурентоспроможність окремих фірм та галузей. Подолання економічної нестабільності диктує нові стандарти поведінки, пріоритети, розвиток нових принципів взаємодії та організації соціально-економічного простору, що призводить до формування мереж. Переваги, які кожен мережевий партнер може отримати у будь-який момент часу для досягнення своєї мети, визначаються можливостями всіх учасників мережі та недоступні для інших суб'єктів економічних відносин.

### **3.4. Методологія оцінювання ефективності функціонування мережевих підприємницьких структур.**

Як відомо, приймаючи рішення щодо форм та принципів організації бізнесу, кожен підприємець повинен передбачити можливості й доходи, а також потенційні ризики і втрати. Успішність майбутнього бізнесу визначається широким спектром найрізноманітніших факторів, адекватна оцінка яких дозволить власникам досягти поставленої цілі – отримати максимальний прибуток чи завоювати максимальну частку ринку, забезпечити потенційних покупців найширшою інформацією про новий продукт/послугу.

Фактори зовнішнього середовища, наприклад, правова захищеність, рівень конкуренції, державна підтримка даної галузі та інші можуть суттєво впливати на прийняття рішення підприємцем. Але, з іншого боку, бажання реалізувати власний потенціал, можливість задіяти весь капітал, включно із соціальним, для реалізації своєї бізнес-ідеї заставляють його шукати прийнятні форми та механізми організації бізнесу.

Перспективною сучасною формою функціонування підприємницьких структур, як видно із попередніх досліджень, є мережеві об'єднання, які дозволяють мінімізувати транзакційні витрати та суттєво підвищити ефективність кожного учасника – агента через спільні дії, скеровані на досягнення загальної мережевої мети.

При дослідженні мережевих об'єднань однією з малодосліджених сфер залишається вивчення причин і наслідків входження підприємств у мережі та оцінка ефективності їх функціонування. Як відомо, єдиного трактування мереж не існує,

кожна із мережевих структур різного типу може бути проаналізована з точки зору ефективності її функціонування. Основною метою створення кожної мережі є забезпечення зростання конкурентоспроможності товарів/послуг мережевих партнерів, розширення ресурсного потенціалу суб'єктів інтеграції, регіональний економічний (соціальний, технологічний, інформаційний чи ін.) ефект функціонування мережевого об'єднання. При цьому потрібно враховувати численні фактори, які прямо чи опосередковано впливають на ріст та розвиток мережевого об'єднання, їх можна назвати системою сукупного ефекту мережизації. У найбільш загальному вигляді цей підхід можна виразити формулою:

$$SEM = \sum_{i=1}^n E_i - E_v, \quad (3.1)$$

де  $SEM$  – сукупний ефект мережизації;  $E_i$  – ефекти від дії економічних, соціальних, технологічних та інших факторів,  $i=1,2,\dots,n$ ;  $E_v$  – від'ємні ефекти, які виникають при мережевому об'єднанні.

Мережі завжди є добровільними утвореннями, очевидно і сукупний ефект мережизації завжди буде додатнім, інакше ніякого об'єднання, незалежно від формалізації умов взаємодії, не відбудеться. Для будь-якого мережевого об'єднання характерним є також наявність синергетичного ефекту, який виникає у результаті спільних скоординованих дій учасників взаємодії на основі довготермінових добровільних угод.

Оскільки мережі здійснюють свою діяльність у різних форматах, мають різну галузеву специфіку, тому і немає єдиного методологічного підходу до аналізу їх ефективності. Для оцінки ефективності мереж у найбільш загальному вигляді пропонуємо використовувати три рівні інтеграції:

1. Оцінка доцільності створення мережевих об'єднань:

- загальна характеристика господарських суб'єктів;
- рівень взаємної вагомості учасників майбутньої мережі;
- правовий статус власності потенційних мережевих партнерів.

2. Зміна кінцевих результатів діяльності мережі для визначення рівня інтеграції:

- рівень управлінської взаємодії учасників мережі;
- показники виробничої взаємозалежності;
- рівень фінансової взаємодії всередині мережевого об'єднання.

3. Оцінка ефективності функціонування мережевого об'єднання:

- сукупний ефект від створення мережевої структури;
- соціально-економічна ефективність інтеграції.

Загальна вигода від створення та функціонування мережевої структури складається з таких джерел:

- вигода від спільної господарської діяльності;
- вигода від використання загальних ресурсів;
- вигода від спільної інвестиційної діяльності;
- вигода від спільного впровадження інновацій;
- вигода від розширення ринків збуту.

Загалом, оцінка результатів виробничо-фінансової діяльності відбувається на основі зведеного коефіцієнта ефективності:

$$K_{ze} = \frac{\Sigma(K_{пп} + K_{в} + K_{р} + K_{з/пл})}{Ч_k}, \quad (3.2)$$

де  $K_{ze}$  – коефіцієнт загальної ефективності;  $K_{пп}$  – коефіцієнт продуктивності праці;  $K_{в}$  – коефіцієнт виручки;  $K_{р}$  – коефіцієнт рентабельності;  $K_{з/пл}$  – коефіцієнт заробітної плати;  $Ч_k$  – число коефіцієнтів.

Співставляючи коефіцієнти до і після вступу в мережу, можна зробити первинний висновок про рівень досягнутої інтеграції, довготерміновість та доцільність конкретного мережевого об'єднання. Недоліком цього методу є можливість оцінки лише сформованого мережевого об'єднання, якщо ж даний коефіцієнт буде від'ємний, то неможливо встановити, на якому етапі інтеграції відбувся збій.

Якщо об'єднуються великі підприємства з явним інноваційним потенціалом, то їх метою є участь у реалізації спільного довготермінового інвестиційного проекту з максимальним використанням власного потенціалу. Структура мережі характеризується спрямуванням матеріальних та інформаційних потоків серед мережевих партнерів; кожна модель взаємодії знаходить застосування в діяльності інвестиційно-виробничого комплексу. Важливою умовою ефективного функціонування підприємницької мережі є перевищення ефективності бізнес-одиниць як мережевих партнерів над їх можливою ефективністю в умовах самостійного функціонування. При формуванні підприємницьких мереж формується комплекс конкурентних переваг мережі, основними з яких є:

- формування єдиного інформаційного простору;
- створення єдиного технологічного і виробничого комплексу, який дозволяє більш ефективно завантажувати виробничі потужності та раціональніше використовувати основні фонди окремих мережевих партнерів;
- вдосконалення виробничих процесів за рахунок отримання доступу до прогресивних технологій, сировини, матеріалів, виробів,

конструкцій, фактично, до будь-якого мережевого ресурсу партнерів;

- формування спільної маркетингової політики, адже така форма кооперації буде стосуватися як постачання ресурсів, так і реалізації готової продукції;
- підвищення професійного рівня та вмотивованості персоналу.

Можна вважати, що ефект від входження бізнес-одиниці до підприємницької мережі, тобто перетворення її в повноцінного мережевого агента, характеризується сумою ефектів від кооперації основних елементів її потенціалу:

$$Ef_{part.} = Ef_{k_m} + Ef_{k_v} + Ef_{k_p} + Ef_{k_y} + Ef_{k_{real.}} + Ef_{k_f}, \quad (3.3)$$

де  $Ef_{part.}$  – ефективність функціонування мережевого партнера;  $Ef_{k_m}$  – ефект від кооперації робіт з модернізації виробництва, окремих процесів, використання ноу-хау партнерів;  $Ef_{k_v}$  – ефект від виробничої кооперації;  $Ef_{k_p}$  – ефект від кооперації з ресурсного забезпечення;  $Ef_{k_y}$  – ефект від кооперації з виконання управлінських функцій;  $Ef_{k_{real.}}$  – ефект від кооперації при виконанні функцій із реалізації готової продукції;  $Ef_{k_f}$  – ефект від кооперації фінансових ресурсів.

Такий підхід дозволяє достатньо широко обґрунтувати функціонування мережі, оцінити ефективність у різних площинах взаємодії, які можуть принести додаткову вигоду учасникам. При цьому можна оцінити ефект як для мережевого партнера-замовника, так і для мережевого партнера-виконавця, порівнюючи потенційні витрати та доходи мережевого об'єднання.

Оскільки мережеві підприємницькі структури не мають універсальних організаційних, економічних, фінансових та інших характеристик їх діяльності, то й оцінка ефективності кожного виду мережі буде різною. Розвиток мереж поширюється на мезорівень, тому методика оцінки таких структур дозволить проаналізувати її вплив на ефективність окремого підприємства, але, разом з тим, дослідити їх вплив на макроекономічні показники.

Коли мова йде про ефективність кластера, то її можна оцінювати шляхом розрахунку економічного ефекту на чотирьох рівнях: для підприємства – учасника кластера, для кластерного об'єднання, для регіону, для економіки держави в цілому. Для оцінювання пропонуємо таку систему показників:

- випуск продукції кластера в розрахунку на середньорічну чисельність зайнятих;
- створення додаткових робочих місць;
- частка валової доданої вартості продукції кластера у валовому регіональному продукті (ВРП);

▪ питома вага випуску продукції галузі регіону у ВРП до питомої ваги тієї ж галузі у ВВП.

Звичайно, цей перелік має бути доповнений іншими показниками, які характеризують більш детально конкретне кластерне об'єднання.

Систему показників ефективності функціонування регіонального кластера зведемо в таблицю 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Система показників ефективності функціонування мережі – регіонального кластера<sup>6</sup>**

| Суб'єкт                | Показники   |
|------------------------|---|
| 1                      | 2   |
| Мережа – кластер       | Продуктивність праці, випуск продукції кластера в розрахунку на середньорічну чисельність зайнятих                          |
|                        | Частка кваліфікованих кадрів у загальній чисельності зайнятих   |
|                        | Створення додаткових робочих місць (осіб), сума додаткових робочих місць у всіх підприємствах кластера                      |
|                        | Частка валової доданої вартості продукції кластера у валовому регіональному продукті (ВРП)                                  |
| Суб'єкт підприємництва | Випуск продукції (товарів/послуг)   |
|                        | Собівартість на одиницю виробленої продукції  |
|                        | Балансовий прибуток/збиток  |
|                        | Рентабельність (відношення прибутку до повної собівартості)   |
|                        | Фондовіддача (випуск продукції на середньорічну вартість основних фондів)   |
|                        | Продуктивність праці (випуск продукції в розрахунку на середньорічну чисельність працівників)                               |
| Регіон                 | Частка зайнятих на підприємствах кластеру у загальній чисельності зайнятих в регіоні  |
|                        | Співвідношення продуктивності праці та загальної продуктивності праці у регіоні   |
|                        | Питома вага випуску продукції $i$ -ї галузі регіону у ВРП до питомої ваги тієї ж галузі у ВВП                               |
|                        | Випуск продукції $i$ -ї галузі $j$ -о регіону на душу населення до випуску продукції цієї ж галузі на душу населення країни |
|                        | Частка експорту у загальному експорті товарів/послуг з регіону  |
| Країна                 | Податкові надходження (сума податкових надходжень $i$ -х підприємств кластера в бюджети різних рівнів)                      |
|                        | Продуктивність праці (національний дохід на середньорічну чисельність зайнятих)   |

У результаті взаємодії учасників бізнес-простору виникає ефект мережизації, під яким розуміємо приріст вигоди від вступу у мережу, який створюється під дією різних складових (статусної,

<sup>6</sup> Авторська розробка

матеріальних ресурсів, інформаційної, комунікаційної, інфраструктурної). Приймаючи рішення про вступ у мережу, кожен підприємець оцінює очікувані результати такої взаємодії, порівнюючи можливі вигоди та втрати. Економічну ефективність мережевих підприємницьких структур пропонуємо оцінювати за допомогою виділення складових процесу мережизації та їх кількісної оцінки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Складові ефекту мережизації<sup>7</sup>**

| Складові мережизації                     | Ефекти мережизації               | Економічна оцінка   |  |
|--|----------------------------------|---|--|
| 1  | 2                                | 3   |  |
| Статусна (СТ <sub>1</sub> )              | Репутаційний                     | $\Delta PK = PK_n - PK_1$ ,<br>де $\Delta PK$ – зміна вартості репутаційного капіталу, $PK_n$ ; $PK_1$ – вартість бізнесу до і після входження у мережу |  |
| Матеріальних ресурсів (MP <sub>2</sub> ) | Ефект створення ланцюга вартості | НДДКР – виробництво – обслуговування (MP <sub>2.1</sub> )   | $\Delta S = \Delta C_p - C_e - \Delta C_t$ ,<br>де $\Delta S$ – економія витрат, викликана їх зниженням на оплату зовнішніх субпідрядних робіт ( $\Delta C_p$ ), витрат, пов'язаних із виконанням обсягу робіт у межах ланцюга вартості ( $C_e$ ), а також можливим збільшенням податкових платежів, пов'язаних з передаванням певного обсягу робіт ( $\Delta C_t$ ) |
|  |                                  | Постачання – виробництво (MP <sub>2.2</sub> )   | $\Delta ПВ = \sum Q_a * (P_{ex} - P_{in})$ ,<br>де $\Delta ПВ$ – економія витрат, викликана зміною обсягів внутрішніх поставок матеріалів та комплектуючих при обміні всередині мережі ( $Q_a$ ), а також різницею між зовнішньою та внутрішньою вартістю ресурсів ( $P_{ex} - P_{in}$ )   |
|  |                                  | Виробництво – реалізація (MP <sub>2.3</sub> )   | $\Delta ВР = \sum \Delta Q_d * r_i - \Delta C_d$ ,<br>де $\Delta ВР$ – економія витрат, викликана зміною обсягів реалізації готової продукції при створенні єдиної збутової мережі ( $\Delta Q_d$ ) і витрат на реалізацію $\Delta C_d$ , $r_i$ – рентабельність продукції   |
|  |                                  | Ефект обміну ресурсами (MP <sub>2.4</sub> )   | $EOP = \sum Q_n * (P_{ex} - P_{in})$ ,<br>де $EOP$ – зміна витрат за рахунок добутку об'ємів ресурсів, задіяних в обміні всередині мережі ( $Q_n$ ), $(P_{ex} - P_{in})$ – різниця у зовнішній та внутрішній вартості ресурсів   |
|  | Синергії (MP <sub>2.5</sub> )    | $\Delta C = C_n - C_1$ ,<br>де $\Delta C$ – збільшення доходів учасників мережі після ( $C_n$ ) та до ( $C_1$ ) входження у мережу                      |  |

<sup>7</sup> Авторська розробка



**Закінчення табл. 3.4.**

| 1                                   | 2             | 3   |
|-------------------------------------|---------------|---|
| Інформаційна<br>(ІН <sub>3</sub> )  | Трансакційний | $\Delta T = T_n - T_1$ ,<br>де $\Delta T$ – зниження витрат на пошук та обробку інформації після ( $T_n$ ) та до ( $T_1$ ) входження у мережу           |
| Комунікаційна<br>(КМ <sub>4</sub> ) | Поведінковий  | $\Delta П = П_n - П_1$ ,<br>де $\Delta П$ – зниження витрат, пов'язаних з опуртоністичною поведінкою після ( $П_n$ ) та до ( $П_1$ ) входження у мережу |

Інтегральний ефект мережизації складається із суми всіх його складових:

$$E_N = CT_1 + MP_2 + IH_3 + KM_4, \quad (3.4.)$$

де  $E_N$  – інтегральний ефект мережизації;  $CT_1$ ,  $MP_2$ ,  $IH_3$ ,  $KM_4$  – складові ефекту, викликані дією статусної, інформаційної, комунікаційної та складової матеріальних ресурсів.

Очевидно, що виникнення мережевих ефектів потребує формування адекватних заходів державної політики зі стимулювання мережевої взаємодії та управління мережевими процесами в економіці держави.

### **Висновки до розділу 3:**

Запровадження в Україні принципів нової економіки створило умови для розвитку підприємництва у всіх сферах економічної діяльності, активного використання нових інформаційних і технологічних можливостей. Мережі, що створюються в Україні, стають невід'ємною частиною вітчизняного економічного простору, а організаційні межі мережевих підприємницьких структур диктує зовнішнє середовище, визначаючи їх юридичний статус, структуру, формат мережі, кількість учасників тощо.

Запровадження принципів нової економіки приводить до трансформації інституційного середовища і виникнення мережевої підприємницької культури як сукупності стійких форм мережевої взаємодії. Мережева підприємницька культура є необхідною умовою ефективного функціонування різних видів мереж.

При формуванні національної моделі мережевої підприємницької культури основну роль відіграють довіра та емпатія. Учасники мереж, маючи спільні ціннісні орієнтири, які формуються через культурні механізми (історичні звичаї, культуру, традиції, ментальність), поєднують їх з практикою спільного прийняття рішень і пристосування до нових економічних умов, тобто використовуючи єдині норми мережевої культури, отримують незаперечні переваги такої взаємодії.

У третьому розділі монографії досліджено підхід до формування сучасного бізнес-простору на основі зміни концепції конкуренції. Окреслено суть мережевої взаємодії між економічними агентами, яка визначає структуру, тип і основні параметри майбутньої мережі. Здійснено модифікацію моделі мережевої взаємодії «8I», за допомогою якої проведено аналіз підприємницького середовища. Виділено основні фактори впливу на формування сучасних регіональних бізнес-систем, до яких належать: інституційне середовище, географічне положення і природно-кліматичні ресурси, конкурентна ситуація, структура людських ресурсів та виробничо-технологічний профіль регіону.

Мережеві підприємницькі структури не мають універсальних організаційних, економічних, фінансових та інших характеристик, тому оцінка ефективності кожного виду мережі буде різною. Оскільки мережі здійснюють свою діяльність у різних форматах, мають різну галузеву специфіку, тому і немає єдиного методологічного підходу до аналізу їх ефективності.

Для оцінки ефективності мереж у найбільш загальному вигляді використовують три етапи. На першому здійснюють оцінку доцільності створення мережевих об'єднань, на другому – оцінюють зміну кінцевих результатів діяльності мережі через порівняння показників виробничої та фінансової взаємодії всередині мережевого об'єднання. На третьому етапі відбувається оцінка загального ефекту від створення мережевої структури.

Загальна вигода від створення та функціонування мережевої структури складається з вигоди від спільної господарської діяльності, використання загальних ресурсів, спільної інвестиційної діяльності, спільного впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Ефективність регіонального кластера як одного із різновидів мереж можна оцінювати шляхом розрахунку економічного ефекту на чотирьох рівнях: для підприємства – учасника кластера, для кластерного об'єднання, для регіону, для економіки держави в цілому.

У результаті взаємодії учасників бізнес-простору виникає ефект мережизації, під яким розуміємо приріст вигоди від вступу у мережу, який створюється під дією різних складових (статусної, матеріальних ресурсів, інформаційної, комунікаційної, інфраструктурної). Економічну ефективність мережевих підприємницьких структур у монографії запропоновано оцінювати за допомогою виділення складових процесу мережизації та їх кількісної оцінки.

Підсумуємо економічні вигоди від формування мереж. Досягнення загального ефекту, спільного результату діяльності створюють умови для подолання невизначеності у новому економічному середовищі, для стабільного розвитку економіки, а особливо у сфері малого бізнесу. Використовуючи ці переваги, малі підприємства вирішують проблеми обмеженості доступу до дешевих фінансових ресурсів, джерел матеріальних ресурсів, нестачі висококваліфікованих кадрів. Головна перевага, отримана малими підприємствами від участі в мережевих об'єднаннях, – це зниження власних витрат за рахунок концентрації зусиль і ресурсів на одному або декількох технологічних процесах. Тому зростання можливостей для розвитку бізнесу, більша гнучкість і швидка адаптація до зміни пропозицій, ефективне впровадження та використання інновацій стають перевагами тільки для тих груп підприємств, які об'єднують сукупний потенціал мережевих партнерів.

Виділимо фактори, які найсуттєвіше впливають на перспективи розвитку конкуренто-партнерської моделі мережевої взаємодії:

- розширення меж та посилення впливу конкуренції, з одного боку, та партнерства, з іншого, на поведінку економічних суб'єктів, результатом чого стає нова організація бізнес–простору не тільки на рівні регіону, але й країни;
- зростання знань, вдосконалення технологій, що супроводжується необхідністю не тільки відповідати новим технічним можливостям реалізації бізнес-стратегій, але і вміти їх прогнозувати чи розробляти;
- консолідація галузей, що означає створення принципово нових напрямків діяльності або необхідність використання інтеграційних стратегій розвитку;
- трансформація попиту та поведінки споживачів у відповідності до змін індивідуальних переваг, а також мережевих тенденцій розвитку сучасної суспільства (створення мереж покупців);
- зміна кон'юнктури ринку як щодо складу учасників, так і в результаті зміни державної політики, зокрема, і внаслідок утворення монополістичних об'єднань у явній або завуальованій формі;
- висока адаптивність мережі до зовнішнього середовища внаслідок більш гнучкої структури, механізмів координації як всередині мережевої організації, так і з зовнішнім оточенням.

Важливим завданням управління в умовах мережевої взаємодії є виявлення комплексу факторів, що сприяють

підвищенню ефективності взаємодіючих бізнес-структур. Пошук власного місця в системі взаємодії допомагає економічним агентам завжди знаходитися в процесі оновлення, оптимізувати основні бізнес-процеси – здійснювати корекцію відповідно до змін ринку, технологій та інших факторів зовнішнього середовища. Треба враховувати той факт, що проектування нових структур без врахування поточних недоліків в організації призводить до того, що нова форма втрачає свою життєздатність: ефективність мережевих організацій найчастіше знижується через помилки керівників при розробці організаційних структур, а також у процесі управління ними.

Мережева економіка створює активне середовище функціонування сучасних підприємницьких структур, де взаємодія стає головним мотивом поведінки. Виникає мережева взаємодія як особливий тип стратегії розвитку, при якому підприємницькі структури отримують можливість придбати ті переваги, які допоможуть зробити їх більш гнучкими та легко адаптованими до динамічних умов зовнішнього середовища.

Вітчизняна економіка внутрішньо готова до реалізації нових механізмів взаємодії підприємницьких структур на основі мережевого підходу. Хоча українське бізнес-середовище суттєво відрізняється від економічного простору, сформованого у розвинутих країнах, однак мережева взаємодія учасників ринку стає невід'ємною частиною ділової практики і дієвою стратегією розвитку підприємницьких структур. Український ринок важко назвати привабливим за загально економічною ситуацією, високим ступенем ризику та рівнем конкуренції, однак за останні кілька років відмічається зростання присутності транснаціональних мереж як у сфері товарного обігу, так і в промисловості.

Суттєвий вплив на формування і розвиток мережевих підприємницьких структур в Україні має зарубіжний досвід та потік зовнішніх інвестицій. Українські підприємці успішно використовують західні технології та поступово стають повноцінними гравцями на міжнародному ринку, здійснюючи регіональну чи міжнародну експансію. Вони стають повноцінними учасниками фондового ринку, розміщуючи акції власних підприємств та залучаючи позикові кошти через первинне публічне розміщення цінних паперів (ІРО), долучаються до єдиного інформаційного простору, який об'єднує людські, фінансові та інші ресурси в глобальну мережеву структуру.

Перспективи розвитку українських мереж пов'язані також з бурхливим розвитком в країні інформаційних технологій, які

дозволяють використовувати нові методи просування товарів на міжнародні ринки у вигляді Е-комерції, нових послуг у вигляді інтернет-банкінгу, змінюють якість життя для всіх споживачів.

Підсумовуючи, вважаємо, що нова українська економіка має базуватися на загальносвітових тенденціях мережевого економічного розвитку із врахуванням національних особливостей: подолання невизначеності, викликані традиціями ведення бізнесу, перехідними процесами, але має створювати власні прийоми та методи побудови бізнесу, що відповідає вимогам нової економіки.

### **Література до розділу 3:**

1. Данилович-Кропивницька М.Л. Теоретико-методологічні засади формування та функціонування міжорганізаційних мереж. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія / за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. У 2-х томах. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Том 1. С. 66-78.

2. Данилович-Кропивницька М.Л. Система критеріїв класифікації міжорганізаційних мереж. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 260-264. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 22.02.2019).

3. Данилович-Кропивницька М.Л. Класифікація та аналіз підходів до визначення мережевих структур. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: колективна монографія / за редакцією проф. Данилюка М.О., проф. Полянської А.С. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2017. С. 132–147.

4. Тамбовцев В.Л. Институциональный рынок как механизм институциональных изменений. Общественные науки и современность. 2001. № 5. С. 25-38.

5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 240 с.

6. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004. 240 с.

7. Williamson O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36. P. 269-296.

8. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth. *Handbook of Economic Growth*. 2005. Vol. 1. P. 386-472.

9. Ostrom E. Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action. *American Political Science Review*. 1998. Vol. 92. № 1. P.12.

10. Knack S., Keefer P. Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross country Investigation. *Quarterly Journal of Economics*. 1997. Vol. 112. № 4. P. 1251-1288.

11. Рогожин О.Г., Макаренко І.П. Інноваційно ефективний соціальний капітал: питання ідентифікації та вимірювання. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2 (20). С. 82-92. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/20/8.pdf> (дата звернення 02.04.2018).

12. Олейник А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие. М.: ИНФРА–М, 2005. 416 с.

13. Шерешева, М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций: учеб. пособие. / М. Ю. Шерешева. – М.: Изд. дом Гос. ун–та – Высшей школы экономики, 2010. – 339 с.

14. Колядин Н.П., Неверов Н.А. К проблеме построения матричной модели «Инвестиции–Инновации–Институты» URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/k–probleme–postroeniya–matrichnoy–modeli–investitsii–innovatsii–instituty> (дата звернення 27.01.2018).

15. Львівський ІТ Кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua> (дата звернення 27.01.2018).

16. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 608 с.

17. Чухрай Н.І. Кооперенція як стратегія функціонування підприємств на ринку інновацій. *Восточно–Европейский журнал передовых технологий*. 2011. № 1(5). С. 20–22. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2011\\_1%285%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2011_1%285%29_7) (дата звернення 27.01.2018).

18. Лукашевська У.Т., Михальчишин Н.Л. Сутність адвокатування конкуренції в публічному управлінні. Наукові підходи до модернізації економіки та системи управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15–16 грудня 2017 р.). Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2017. С.74-76.

19. Филук Г. Адвокатування конкуренції як складова конкурентної політики. *Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України*. № 1. 2011. С. 38-43.

20. Advocacy and competition policy. Report prepared by the Advocacy Working Group. ICN’s Conference Naples, Italy, 2002.

21. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия. Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Наука, 2001. 516 с.

## **РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИ В МЕРЕЖАХ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ВЗАЄМОДІЙ ГРАВЦІВ РИНКУ**

- 4.1. Мережеві ефекти на товарних ринках та необхідність державного регулювання при трансформаціях ринку в напрямку мережевої монополізації.**
- 4.2. Зовнішні мережеві ефекти.**
- 4.3. Урбаністична та промислова агломерація.**
- 4.4. Синергія від взаємодії суб'єктів господарювання та врахування впливу випадкових факторів на ефект синергії.**

### **4.1. Мережеві ефекти на товарних ринках та необхідність державного регулювання при трансформаціях ринку в напрямку мережевої монополізації.**

Серед основних тенденцій розвитку сучасних економічних відносин - швидкі зміни характеру взаємодії між суб'єктами господарювання, інтеграційні процеси в багатьох галузях, поява нових елементів інфраструктури на мезо- та макрорівні. Створенню мережевих структур сприяють внутрішньогалузева інфраструктура та комунікації, необхідність вирішення складних завдань щодо стратегії розвитку та нерідко – відсутність гнучкої взаємодії між ринком та державними інституціями. Позитивні мережеві впливи приводять до прискорення комунікаційних процесів, зміни структури ринків та формування нових підходів до управління взаємодією підприємств і розвитком регіонів. Цікаво, що мережеві ефекти часто відіграють вирішальну роль у формуванні економіки деяких галузей, територій. Мережеві взаємозв'язки охоплюють всі етапи створення вартості – від сфери наукових досліджень та товарних розробок, рівня підготовки кадрів від середньої спеціалізованої до вищої освіти, промислового виробництва та обслуговування.

Виникнення мережевих структур має вплив як на середовище, так і на самі підприємства, розмиваючи межу між внутрішніми та зовнішніми взаємозв'язками. Вплив внутрішніх взаємодій у мережах становить суттєвий інтерес для вивчення як із точки зору ефектів для споживачів, так і для безпосередніх учасників мережевих ринків – суб'єктів господарювання, інституцій, інфраструктурних об'єктів. Розрізняють декілька типів мережевих ефектів – зокрема, зовнішні та внутрішні, прямі та непрямі, локальні та двосторонні (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Типи мережевих ефектів<sup>8</sup>

| Ознака                          | Тип мережевих ефектів | Характеристики мережевих ефектів  |
|---------------------------------|-----------------------|---|
| Масштаб впливу                  | Зовнішні              | Виникають у ситуаціях, коли більші масштаби використання продукту чи послуги призводять до підвищення цінності такого продукту для окремих споживачів (а іноді й усіх споживачів) |
|                                 | Внутрішні             | Пов'язані із виникненням додаткових переваг для компаній, що взаємодіють в межах одного кластера, або ж регіонів та їх інфраструктурних елементів                                 |
| Характер впливу («Знак»)        | Позитивні             | Збільшення використання певного продукту призводить до збільшення вартості у всіх користувачів  |
|                                 | Негативні             | Призводять до негативної різниці між перевагами від здійснення ринкової транзакції і сукупними витратами, які включають наслідки її зовнішніх впливів                             |
| Спрямованість                   | Прямі                 | Найпростіші мережеві ефекти є прямими, коли збільшення використання продукту призведе до безпосереднього збільшення цінності продукту для його споживачів                         |
|                                 | Непрямі               | Підвищення використання продукту приводить до виробництва все більш цінних супутніх товарів, і це призводить до збільшення цінності вихідного продукту                            |
| Складність                      | Локальні              | Мікроструктура, що лежить в основі мережі зв'язку, часто впливає на те, наскільки суттєві мережеві ефекти   |
|                                 | Двосторонні           | Збільшення застосування продукту по одному набору користувачів збільшує вартість додаткового продукту до іншого певного набору користувачів, і навпаки                            |
| Тип охоплення                   | Галузеві              | Виникають в межах певних галузей, об'єднаних навколо певного продукту, ринку, платформи, технології   |
|                                 | Регіональні           | Виникають на рівні взаємозв'язків між територіями (урбаністична чи промислова агломерація)  |
| Характер базових взаємозв'язків | Фізичні               | Формуються завдяки взаємозв'язкам у фізичних мережах – перш за все таких, як телекомунікаційні мережі   |
|                                 | Технологічні          | Є результатом спільності даних, платформ, протоколів, технологій  |
|                                 | Ринкові               | Існують завдяки взаємозв'язкам між ринками  |
|                                 | Особистісні           | Виникають на рівні особистих взаємозв'язків, спільності суспільних інтересів та ролей, а також мови, віри та т. п.  |

<sup>8</sup> Узагальнено та розроблено автором на основі вивчених матеріалів [1, 2, 3, 5].



Зовнішні ефекти мережі (або екстерналії) - це взаємовпливи певних економічних суб'єктів на результати роботи інших, які не відображені у системі ринкових цін. Проявляються екстерналії залежно від функції корисності продукту, або виробничої функції певних економічних суб'єктів, під впливом діяльності інших суб'єктів господарювання, які формуються поза ціновим механізмом ринку. За джерелами виникнення зовнішні ефекти поділяють на споживчі, виробничі та змішані. В умовах формування «нової економіки» (т. зв. економіки знань) і поширення в цьому зв'язку ринків мережевих продуктів виникає новий вид екстерналії - мережеві зовнішні ефекти, - це ефекти, що відображають корисність товару для одного споживача в залежності від числа інших людей (учасників мережі), які споживають даний товар. Ці ефекти зазвичай можуть виникати на ринках так званих мережевих продуктів: ринках програмного забезпечення, комунікацій, відео- і аудіопродукції та ін.

Внутрішні мережеві ефекти стосуються виникнення економічних переваг від взаємодії виробників/підприємств у галузі. Такі вигоди можуть формуватися у результаті взаємодоповнюваності підприємств, їх окремих функцій чи активів, можливостей використання спільної інфраструктури тощо. Видами внутрішніх переваг є економія на масштабах та синергічні взаємодії між суб'єктами господарювання.

Масштаб бізнесу, як і мережеві ефекти, можуть стати важливим захистом в епоху цифрових технологій. Ефекти від масштабів бізнесу часто змішуються з мережевими ефектами, оскільки ефекти масштабу і мережеві ефекти виникають все частіше у більшого числа користувачів. Проте вони працюють по-різному. Кращий спосіб зрозуміти ефект масштабу – це розуміння того, що у міру зростання кількості працюючих на великих підприємствах, числа компаній, їх середні загальні витрати на одиницю продукції стають меншими. У міру того, як ефект масштабу накопичується, підприємство із перевагою за рахунок масштабу стає очевидним вибором для потенційних інвесторів та клієнтів. Інакше кажучи, більше користувачів означатиме більший обсяг, що також означає нижчі закупівельні ціни, що своєю чергою означає нижчі ціни на продукцію для клієнтів, а також більш високі коефіцієнти конверсії реклами (що робить рекламу більш ефективною, ніж у конкурентів), і т. п.

Прямий вплив мережі: приклад телефонного провайдера є однією із яскравих та перших ілюстрацій продукту, який відображає прямий вплив мережі. Більші розміри мережі, які

передбачають ширші масштаби використання продукту чи послуги, призводять до підвищення цінності такого продукту для кожного з його споживачів. Такого роду мережевий ефект описується багатьма роботами із цієї галузі, в тому числі у роботах Кац і Шапіро [24] і Farrell і Saloner [6].

Непрямий вплив мережі: часто спостерігається у віртуальних мережах, на ринках програмного забезпечення та супутніх послуг. Так, споживачам вигідно купувати персональний комп'ютер із встановленою системою Windows, оскільки більшість програм створюється для цієї найбільш популярної системи. Як правило, мережевий ефект розглядається як позитивний зовнішній ефект. У ситуації перевантаження комп'ютерної мережі виникають негативні мережеві екстерналії.

Двосторонній вплив мережі: вплив мережі також може бути двостороннім. Апаратні засоби та програмні платформи, пристрої зчитування та записування програмного забезпечення, торгові майданчики або відповідні послуги є відображенням мережевих ефектів такого типу. У багатьох випадках можна говорити про непрямі ефекти в мережах як односпрямовану версію двосторонніх мережевих ефектів. Споживчу цінність мережевих продуктів відображають не лише окремі продукти, але також і їх набори. скажімо: монітор та жорсткий блок комп'ютера і ПЗ; програвач та диск; відеокамера та відеофільм або відеокасета; авіакомпанія (авіап перевезення) та система бронювання квитків.

Споживачі часто купують не стільки товари, скільки набори товарів, що означає обов'язковість взаємодоповнення та необхідність виробляти взаємодоповнюючі товари. Товари-комплемента повинні відповідати певним стандартам.

Галузеві мережеві ефекти – це такий тип мережевих ефектів, в основі яких знаходиться спільне використання активів, технологій чи особливостей продукції підприємствами однієї галузі. Галузеві мережеві ефекти особливо яскраво проявляються у галузях, пов'язаних із (теле)комунікаціями.

Регіональні мережеві ефекти – або, іншими словами, промислова чи урбаністична агломерація, виникають в результаті локалізації, концентрації виробництва, у зв'язку з економією на масштабі діяльності, завдяки використанню специфічних соціально-економічних взаємозв'язків та структур, а також економією від урбанізації [26].

За характером та рівнем взаємозв'язків мережеві ефекти на телеком- та ІТ-ринках можна також проранжувати наступним чином:

- фізичні (наприклад, стаціонарні телефони);
- на рівні протоколу (наприклад, Ethernet);
- на рівні технічної ефективності (наприклад, Bittorrent, Skype);
- на рівні персональних утилітів (наприклад, iMessage, WhatsApp, Telegram);
- на рівні даних (наприклад, Waze, Yelp!);
- ефекти платформ (наприклад, Windows, iOS, Android);
- на рівні особистісних взаємозв'язків (наприклад, Facebook);
- ефекти ринкових мереж (наприклад, HoneyBook, AngelList);
- ефекти торгових площадок (наприклад, eBay, Craigslist, Etsy);
- ефекти асимптотичних ринків (наприклад, Uber, Uklon);
- на рівні мови (наприклад, Google, Xerox);
- на рівні віри (скажімо, валюти, релігії);
- ланцюгові ефекти (наприклад, Slack, Apple) [19].

Для ринків ІТ-продуктів однією із умов одержання переваг від мережевих ефектів є сумісність (ринків між собою). Потенціал використання сумісних продуктів та технологій часто створює основу для стратегічних компромісів підприємств між ефективністю виробництва та підтриманням сумісності виробничих ліній, а також між відкритістю та контролем основних технологій.

Локальний вплив мережі: під впливом зростання розміру бази користувачів того чи іншого продукту в цілому кожен споживач має безпосередній вплив на рішення тільки невеличкої частини сегменту ринку, - скажімо, коли споживачі пов'язані між собою через базову соціальну або бізнес-мережу (миттєвий обмін повідомленнями є типовим прикладом продукту, який відображає локальні ефекти мережі). Ступінь кластеризації в мережах, а також обсяг інформації, яку отримує кожен клієнт, може стати важливим фактором у цьому контексті.

Негативні мережеві ефекти можуть забезпечуватися двома шляхами: через перенавантаженість мережі (підвищене використання) і через мережеве забруднення (надмірно збільшений розмір). Найвідомішим прикладом перенавантаження мереж є система дорожнього руху. У «час пік» кожен додатковий автомобіль на дорозі перетворює мережу доріг на більш завантажену (і як наслідок - менш цінну) для інших користувачів/водіїв. Подібне перенавантаження може траплятися і в телекомунікаційних мережах, хоча для телеком мереж вона є більш рідкісною. Мережеве забруднення, проте, є більш поширеним для онлайн-мереж. Чим більше росте соціальний графік користувача на Facebook, скажімо, тим забрудненішим є Facebook News Feed користувача, із нерелевантним або небажаним змістом від

знайомих, яких користувач заледве знає, або професійних контактів чи членів сім'ї [19].

У мережах можуть траплятися негативні та позитивні мережеві ефекти одночасно. Twitter і Facebook - із кращих прикладів таких ефектів, оскільки канали Twitter і Facebook показують користувачу велику кількість людей у їх мережі, але якщо їх надто багато, фід може стати надміру забрудненим. Для засновників компаній, які є користувачами таких соціальних мереж, важливо знати про це, щоб вони могли створювати функції продукту, щоб максимально пом'якшувати негативні мережеві ефекти, сприяючи позитивним мережевим ефектам.

Труднощі, що виникають у сфері інноваційної діяльності, обумовлені також специфікою інноваційного продукту, товару, що відноситься до категорії мережевих продуктів. І сама інноваційна діяльність, і багато галузей, де інновації відіграють провідну роль, характеризуються можливостями для виникнення мережевих ефектів.

Ключова детермінанта виникнення мережевих ефектів – взаємозалежність між компонентами мереж. Формування мережевих ефектів може спричинити проблеми координації дій у підприємствах, коли постає питання, яку виробничу технологію слід обирати при впровадженні тих чи інших винаходів. Прикладом своєрідних конфліктів між різними користувачами мережевих товарів може бути, скажімо, конкуренція між товарами компаній Apple та IBM.

Проблема узгодження діяльності у підприємствах може результувати у двох видах неефективності. Перш за все, може виникати надмірна інертність споживачів, які в разі наявності на ринку декількох конкурентних продуктів або технологій перебуватимуть в очікуванні, який саме продукт або технологія здобуде перемогу, або ж можуть одночасно користуватися обома конкуруючими продуктами. Така поведінка споживачів відстрочує здійснення вдалої інновації та приводить до скорочення необхідних витрат на дослідження та розробки. Крім того, недостача координації може відобразитися в надмірній поспішності споживачів, які обиратимуть продукт або технологію більш низької якості. Типовим прикладом такого вибору є не зовсім вдале розташування клавіш латинського алфавіту на клавіатурі, яке знижує швидкість друкування – насправді існують більш ергономічні розкладки.

Для того, щоб усунути або принаймні пом'якшити проблему узгодження дій, у галузях, де можуть виникати мережеві ефекти,

може бути проведена примусова стандартизація продуктів чи технологій державою або й самими виробниками на рівні галузі/ринку. Прикладом такої примусової стандартизації є такі відомі продукти, як електричні лампи, розетки, автомобілі й автошляхи. З одного боку, примусова стандартизація може послаблювати чи повністю нівелювати вплив інертності споживачів, переводячи певний тип технологічних параметрів у перелік обов'язкових для дотримання. Таким чином знижуються витрати на узгодження дій для виробників і витрати на пошук певного товару та доповнюючих частин покупцями, і таким власне чином знижуються трансакційні витрати в економіці.

Крім цього, стандартизація параметрів продуктів може призводити також і до негативних наслідків – зниження диференціації технологій та продуктів, а також небезпеки попадання в технологічний «глухий кут» у результаті застосування неефективних стандартів. Тому періодичний перегляд стандартів має важливий зміст для уникнення такої небезпеки.

Двосторонні мережеві ефекти (двосторонні мережі) присутні на мережевих ринках, де є дві групи користувачів та існує взаємодія між ними. У двосторонніх мережах наявні дві категорії її користувачів, для кожної з яких мета користування мережею та їх власні ролі в мережі чітко розрізняються. Представники різних груп пред'являють різні вимоги до функціональності двосторонньої мережі. Але при цьому вони є взаємозалежними один від одного, і саме їх взаємодія і визначає цінність використання ними загальної мережі.

Взаємодія різних категорій користувачів відбувається через єдину спільну платформу, яка і забезпечує можливість такої взаємодії. Платформа - це такі продукти і послуги, які дозволяють об'єднати дві категорії користувачів. Платформа, як правило, складається з інфраструктури (апаратне і програмне забезпечення), стандартів, які гарантують сумісність елементів інфраструктури, і правил, які визначають умови забезпечення транзакцій, права і обов'язки її користувачів.

Користувачі двосторонніх мереж вибирають платформу задля задоволення своїх потреб, їх вибір є економічно доцільним. Присутність платформи забезпечує ефективність і результативність взаємодії користувачів у порівнянні з прямою взаємодією без її використання. Платформу для взаємодії учасників надає, як правило, постачальник платформи (див. рис. 4.1).

У двосторонній мережі користувачі однієї категорії змінюють ставлення до користування мережею та цінності такої мережі

залежно від числа користувачів іншої категорії. Це явище називається перехресним мережевим ефектом.



**Рис.4.1. Мережеві ефекти двосторонніх мереж [1].**

Кожен член групи користувачів також змінює ставлення до її використання залежно від числа користувачів тієї ж категорії. Це явище називається одностороннім мережевим ефектом. Мережевий ефект буде позитивним, якщо зростання числа користувачів підвищує цінність користування мережею, і негативним в іншому випадку (див. табл. 4.2).

**Таблиця 4.2**

**Приклади двосторонніх мереж [1]**

| Двосторонній ринок | 1ша категорія користувачів | 2га категорія користувачів | Провайдер платформи                          |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Операційні системи | Користувачі програм        | Розробники програм         | Windows, Macintosh, Linux                    |
| Набір персоналу    | Співшукачі                 | Роботодавці                | Monster, work.ua, агенції з пошуку персоналу |
| Пошук в Інтернеті  | Шукачі інформації          | Рекламодавці               | Google, Yandex, DuckDuckGo                   |
| DVD                | Споживачі фільмів          | Кіностудії                 | Sony, Toshiba, Samsung                       |

Перехресні мережеві ефекти в двосторонній мережі зазвичай позитивні, але можуть бути і негативними. Односторонні мережеві ефекти можуть бути як позитивними, так і негативними.

Мережеві структури можуть мати різну конфігурацію, що передбачає включення різнорідних елементів, які забезпечують найвищий рівень синергії. Такі елементи в кожному конкретному випадку будуть мати свій унікальний перелік, який забезпечує досягнення синергії лише в конкретній ситуації. Сумарний синергетичний ефект буде залежати не лише від того, з яких елементів складається мережа, а від характеру та якості зв'язків між ними.

Дослідники мереж досить часто виділяють «жорсткі» та «м'які» взаємозв'язки. Як правило, для мережевих структур, що складаються з незалежних господарських суб'єктів, характерними є гнучкі економічні форми взаємодії, які забезпечують високу адаптивність до ситуації. Варто зазначити, що вони не повинні бути занадто «м'якими», оскільки в такому випадку не забезпечуватиметься довгострокова взаємодія і мережа набуватиме ознак тимчасового союзу для реалізації поточних господарських інтересів. Для централізованих мереж, що побудовані на контролі через механізми власності, більш характерними є «жорсткі» взаємозв'язки, які виключають багатоваріантність взаємодій, породжуючи однозначність у виборі партнерів та механізмах координації й контролю.

Основними особливостями мережевих ринків, що дозволяють досягати мережевих ефектів, є:

- Чітка взаємодоповнюваність товарів та послуг.
- Сумісність або несумісність споживання.
- Стандартизація параметрів технологій та продуктів.
- Виникнення зовнішніх ефектів у галузі.
- Значні витрати на переключення між продуктами.
- Значні позитивні ефекти від масштабу у сфері виробництва.
- Залежність від минулої історії та розвитку.

Якщо фірма одержує достатній рівень прибутку, виробляючи продукт, який може доповнювати продукт конкурента, виникає потреба узгодження їх дій у процесі виготовлення продукції, але також можуть виникати наступні проблеми для фірм-виробників та фірм-інноваторів:

- проблеми індустріального шпигунства;
- проблеми дублювання дій, відтворення технологій;
- проблеми порушення антимонопольного законодавства (можливість узгодження цін на товари та послуги, інші антиконкурентні дії).

Якщо підприємства не розголошують власних ноу-хау та не поділяють своїх успіхів із конкурентами, тоді вони можуть бути приречені на повторення дій конкурентів у сфері досліджень та розробок. Якщо підприємства намагаються уникати високих витрат, вони можуть об'єднуватися та здійснювати дослідження і розробки спільно. Однак при цьому виникають ризики розкриття ноу-хау конкурентам. Крім цього, будь-які узгоджені дії, що можуть посилити концентрацію на ринку, потрапляють у поле зору антимонопольних органів, а це не вигідно самим підприємствам.

Наслідки конкуренції підприємств та відповідно сприйняття споживачами певних технічних стандартів - залежать від того, як споживачі формують свої очікування щодо розмірів мережі потенційних користувачів. Кожне підприємство, що пропонує для ринку нові стандарти, повинно прогнозувати, яким має бути мінімальна кількість користувачів (або їх критична маса), щоб стимулювати інших потенційних споживачів вибирати саме цей стандарт. Водночас, освоєння певного продукту вимагає часу і зусиль потенційних споживачів. Це підвищує витрати переключення з одного конкурентного товару на інший та може знизити силу конкурентної боротьби на ринку. Багато компаній формують певний тип договорів зі споживачами, щоб створити певного роду інвестиційний гачок для споживачів і тим самим збільшити витрати переключення з одного конкурентного товару на інший. Із цією метою використовують програми лояльності у вигляді накопичених бонусів чи знижок на придбання продукції компанії. При цьому стандартизація та сумісність продукції можуть бути елементами антиконкурентної практики. За наявності стандартизації підвищується взаємозамінність продукції, відповідно зростає еластичність попиту на продукцію конкретної фірми та знижується ступінь ринкової влади компанії.

На початку 1990-х років ІТ галузь перебувала на етапі невизначеності щодо переваги певної з основних на той час операційних систем: OS2 від компанії IBM чи Windows від компанії Microsoft. Зрештою перевагу здобуло програмне забезпечення Windows, хоча й досі частина експертів вважають, що OS2 є кращою за рядом параметрів. Причиною такого розвитку подій стало, зокрема, виникнення мережевих ефектів на вказаному ринку. Ринки з мережевими ефектами, завдяки наявності мережевих ефектів та швидкому зростанню обсягу мереж за досягнення критичної маси в загальному зростають швидше, ніж звичайні ринки (рис. 4.2).

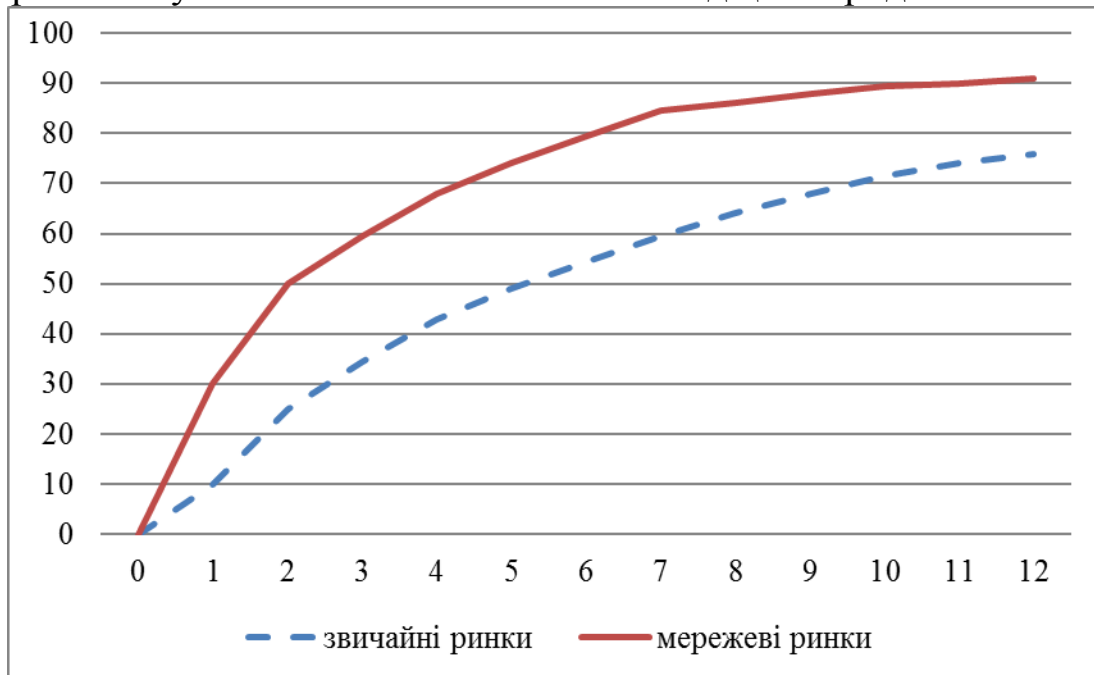
Внаслідок виникнення мережевих ефектів на ринках спостерігаються такі явища:

1. Зростання віддачі від масштабів у споживанні (зовнішні мережеві ефекти) та відповідно видозміна закону попиту, коли при зростанні обсягу споживання товару та кількості споживачів зростає гранична корисність товару, і споживачі готові платити більше за кожну наступну одиницю товару.

2. Стимулювання постачальниками зовнішніх ефектів за допомогою застосування цінової дискримінації другого ступеня:



для крупних споживачів, які роблять значний внесок у розвиток мережі можуть встановлюватися знижки від ціни придбання.



**Рис.4.2. Темпи зростання мережевого та звичайного ринків<sup>9</sup> [29]**

3. Можливість застосування комбінованих цінових стратегій компаній на набори послуг чи товарів: компанії можуть стягувати оплату як із покупця послуги, так і з безпосереднього споживача – як, скажімо, при оплаті за телефонні дзвінки може стягуватися платіж як за вихідні, так і вхідні дзвінки, або ж за дзвінки в обидвох напрямках. Інший приклад - компанії (Google, послуга Google Disk; Canva, створення дизайнів різного призначення онлайн) надають доступ до стартового набору послуг (використання певного обсягу пам'яті чи користування базовим набором інструментів для створення графічного дизайну) безкоштовно, однак до розширеного пакету послуг - за певну оплату.

4. Недостатня ефективність механізмів ринку досконалої конкуренції: обсяг мережі на ринку досконалої конкуренції може виявитися заниженим для досягнення розподільчої ефективності; можуть застосовуватися державні субсидії (скажімо, варто згадати субсидії уряду США для розвитку Інтернету). Власне відсутність вхідних бар'єрів не обов'язково означає наявність інших ознак ринку досконалої конкуренції.

6. Монополія може привести до розподільчої ефективності та максимізації суспільного блага (надлишку споживача і надлишку виробника), оскільки на ринку монополії більш відчутний рівень зовнішнього ефекту, ніж у двох конкуруючих продавців.

<sup>9</sup> Динаміка у часі, відсотковий приріст обсягу ринку.

7. Нерівномірність розподілу часток ринку між конкурентами як властива характеристика таких ринків, навіть за відсутності неконкурентної поведінки компаній. Компанія із найбільшою часткою ринку має більший обсяг продажів товарів, тому її продукти набувають значнішу цінність із точки зору споживачів.

8. Зіткнення та конкурування технологічних стандартів, та, як наслідок, розвиток ринку за одним зі сценаріїв: вироблення стандартів продукції чи відсутність стандартизації на певних ринках. Відповідно, існує залежність від попередньої історії розвитку: існуюча структура ринку залежить від тих рішень, які було прийнято виробниками і споживачами у попередніх періодах. Ці рішення не завжди є оптимальними. Але тут не працює простий принцип природного відбору, коли перемагають сильніші.

10. Наявність вузьких місць (ефект «пляшкового горла»): якщо одна компанія володіє винятковим правом на частину мережі, це ускладнює іншим фірмами процес надання своїх послуг, тому що вхід в мережу може бути штучно обмежений [29]. Окрім того, Economides і Himmelberg [5] показують, що монополіст, який не в змозі здійснювати виразну цінову дискримінацію, підтримуватиме меншу мережу і вищі ціни, ніж абсолютно конкурентні фірми.

Такі особливості мережевих ринків та наслідки виникнення мережевих ефектів є важливою вхідною інформацією для регуляторних органів. Труднощі, пов'язані із впровадженням адекватної державної політики регулювання мережевих ринкових структур, забезпечення конкуренції та послаблення монопольної влади окремих компаній, пов'язані із наявністю цілого ряду суперечливих наслідків – як, власне, за наявності такої державної політики, так і за її відсутності. За своєю суттю промислова державна політика, яка є складовою частиною загальної економічної стратегії держави, має на меті підтримку великого бізнесу, який в силу обсягу своїх операцій має здатність монополізації ринку, на якому функціонує. До інших цілей економічної політики держави належать впровадження інновацій, нарощення експорту та зміцнення престижу національної економіки на світових ринках, підтримання зайнятості, і вони багато в чому виявляються залежними від мотивації створення, функціонування та зміцнення великих промислових і фінансових структур, фінансово-промислових груп, галузевих спілок промисловців та підприємців, навіть якщо вони можуть трансформуватися в монополії [25].

Формування монопольної влади на певному ринку чи галузі може призводити до стабілізації цін (при цьому рівень цін може

бути порівняно високим), а також обсягу виробництва та продажу. Монополії як крупному учаснику ринку, виробнику та продавцеві не є вигідною ситуація, коли ціна товару та обсяги продажів мінливі. Монополіст має на меті збереження сталих ринкових параметрів, і для цього він може використовувати такий, зокрема, ресурс, як додаткова маржа монополіста (ринкова влада). Монополіст користується цим ресурсом, оскільки ринкові коливання та зміни ринкової кон'юнктури можуть знижувати результативність планування та підвищує ризики господарювання для будь-яких фірм, але особливо для крупних.

На відміну від чистої монополії умови ринку досконалої конкуренції формують передумови для посилення економічної динаміки, а постійна конкуренція компаній результує у підйомах та падіннях кон'юнктури ринку, коливанні рівня зайнятості, виробництва та цін товарів і послуг. Хоч у конкуруючих компаній існує більше мотивації до інновативних рішень та впровадженням передових технологій у виробничий процес для перемоги у конкурентній боротьбі - що у кінцевому результаті може впливати на швидке економічне зростання - такі компанії можуть не володіти потрібними ресурсами, оскільки на конкурентному ринку рівень економічного прибутку є мінімальним ( а на ринку досконалої конкуренції – рівний нулю). Якщо економічне зростання має місце в таких умовах, то воно може супроводжуватися різкими змінами економічної кон'юнктури.

Присутність економічної конкуренції на ринку не створює достатньо передумов для економічного процвітання галузі, регіону чи країни. Заради збільшення частки ринку і збільшення кількості споживачів фірми-конкуренти можуть використовувати стратегії і тактики, що суперечать правилам добросовісної конкуренції. Тому загальні закони щодо конкуренції часто доповнюються вужчими видами законодавства, що регулюють певні сфери конкурентної взаємодії, такими, як: закон про рекламу і рекламну діяльність, закон про цінні папери, закон про стандартизацію якості товарів і послуг, і т. п. З іншого боку, монополія як крупна компанія, що збирається працювати в галузі протягом тривалого періоду, може бути більше зацікавлена у створенні та підтримці власної репутації та репутації бренду своєї продукції. Послаблення тиску конкуренції у такому випадку дає можливість компанії-монополісту акумулювати ресурси (економічну ренту) для підвищення якості продукції та послуг.

Сучасні продуктові ланцюжки можуть налічувати цілий ряд проміжкових ланок, від моменту виробництва і до моменту, коли

товар потрапить до свого кінцевого споживача. І хоч у кінцевому рахунку від монополізму страждають пересічні споживачі, визначення відповідного гравця ринку, який першим постраждав від дій компанії-монополіста, залишається дуже актуальним і дуже непростим завданням для держави.

Мета політики держави щодо регулювання монопольних ринків, як і інших ринків в цілому, полягає у досягненні економічної ефективності. Варто врахувати, що економічна ефективність – це комплексне явище, що складається з декількох компонентів. Розподільча ефективність визначає оптимальність розподілу виробничих ресурсів між галузями і видами діяльності з точки зору суспільства в цілому. Найвищий рівень ефективності за інших рівних обставин досягається в умовах ринку досконалої конкуренції, коли ринкова ціна встановлюється на рівні граничних витрат, а в довгостроковому періоді – на рівні мінімальних загальних витрат на одиницю продукції типової компанії конкурента. Загальний ринковий випуск досягає максимальної величини. Чисті втрати суспільного добробуту в такій ситуації відсутні [32].

Виробнича ефективність відповідає ситуації, коли обсяг випуску відповідає мінімуму середніх загальних витрат у довгостроковому періоді. Конкурентна фірма має на меті забезпечення ситуації, що відповідає мінімально ефективному обсягу виробництва, і тут конфлікту з розподільчою ефективністю не виникає. В інших же типах ринкових структур ситуація не настільки однозначна. Розглянемо, скажімо, ринок монополістичної конкуренції. Хоча з точки зору розподільчої ефективності такий тип ринку більш ефективний, ніж монополія, при цьому з точки зору досягнення виробничої ефективності ситуація зворотна. Компанія-монополістичний конкурент бере до уваги ринкову криву індивідуального попиту, що має спадний характер, та дає їй оптимальний, із її точки зору, обсяг виробництва - у розмірі меншому, ніж мінімально ефективний. Тому витрати такої компанії - і середні, і загальні - виявляються вищими, ніж мінімально досяжні для даного типу виробництва.

Динамічна економічна ефективність може виникати у довгостроковому періоді як результат інноваційних рішень компаній, акценту на підвищення якості продукції та зниження витрат у майбутньому. При цьому виявляються переваги монополії в порівнянні з конкуренцією: монополія як крупна компанія і як компанія, що володіє резервом прибутку після відшкодування витрат на всі типи факторів виробництва, має можливість вкладати

чималі кошти у сферу досліджень та розробок, підсилювати технічний прогрес, розробляти і впроваджувати принципово нові підходи та технології виробництва. У конкурентної компанії для таких цілей ресурсів відчутно менше, хоча мотивація, по суті, вища.

Отже, поведінка компанії, а тому і регулювання ринкових структур, можуть підсилювати один аспект економічної ефективності та одночасно послаблювати інший. У такій ситуації виникає дилема: стимулювати конкуренцію - й таким чином послабити динамічну та, можливо, виробничу ефективність в економіці, чи заохочувати монополію - і досягати розподільчої неефективності.

#### **4.2. Зовнішні мережеві ефекти.**

Розглянемо детальніше механізми формування зовнішніх мережевих ефектів, які перш за все стосуються виникнення додаткової цінності для споживачів товарів та послуг. Одне із перших обґрунтувань підходу до аналізу зовнішніх впливів міститься в роботі А. Пігу («Економічна теорія добробуту», 1920). Введення в науковий обіг власне поняття «зовнішні ефекти» здійснено П. Самуельсоном у 1958 р.

Суттєвою особливістю функціонування ринкового механізму із формуванням зовнішнього ефекту є вплив результатів угод, що укладаються на ринку, на безпосередніх суб'єктів, що беруть у них участь. Такий вплив супроводжується перенесенням частини витрат чи прибутків на осіб, які не беруть прямої участі в даній ринковій угоді. Скажімо, якщо деякі компанії інвестують кошти у людський капітал, це може забезпечувати вищу якість взаємодії з іншими компаніями або знижувати витрати в процесі виробничої діяльності цих компаній, при цьому спостерігається вплив на суспільство через підвищення загального рівня освіти та загальної культури населення. З іншого боку, деякі компанії можуть використовувати певні види суспільної власності у ролі фактора виробництва (якщо компанією ведеться будівництво житла у заповідних природних зонах, або ж автостоянок у неподалік від житлових будинків), не враховуючи те, як це може впливати на якість життя громади. Одержання такого роду безкоштовних переваг певною частиною компаній і суспільством у першому випадку, або ж навпаки, збитку місцевим громадам - у другому, має економічну природу та проявляється у вигляді таких додаткових, або зовнішніх ефектів (екстерналій) щодо економічної діяльності суб'єктів ринку. Зовнішні економічні ефекти, які можуть виникати внаслідок

взаємодії як виробників, так і споживачів можуть мати важливі наслідки для функціонування ринкового механізму, оптимального розподілу ресурсів, ефективності ринкової рівноваги та добробуту економічних суб'єктів.

Часто мережі із такими зовнішніми ефектами – це найбільш динамічно зростаючі складові більшості ринків та галузей. Мережеві галузі та продукти, як було зазначено вище, – це, перш за все, Інтернет мережа; ринок апаратних засобів та програмного забезпечення; виробництво програвачів, аудіо та CD, відео та DVD, сфера телебачення та радіомовлення, телекомунікаційних послуг; кінематограф; сфера банківських послуг та платіжні системи, ринок поштових відправлень; послуги авіакомпаній, залізничних перевезень, морських перевезень; ринок юридичних послуг; логістики та постачання; пошукові системи; а також сфера соціальної взаємодії.

Характерною рисою мережевих продуктів є те, що їх цінність для окремого споживача підвищується разом із розширенням кола споживачів даного продукту. Так, прямі мережеві ефекти виникають найчастіше у реальних мережах, що створюють можливість їх користувачам спілкуватися одному із одним. Скажімо, корисність електронної пошти як такої зростає в міру збільшення кількості користувачів електронною поштою, що впливає на імовірність листування з ними. Становить інтерес числова оцінка розміру зовнішніх ефектів на ринку. Завдяки тому, що зовнішні ефекти, незалежно від джерела їх походження, не відображаються у ринкових цінах безпосередньо, їх можна оцінити у вигляді різниці між витратами (або додатковими вигодами) на здійсненні ринкової транзакції та сукупними витратами (або додатковими вигодами), які включають наслідки її зовнішніх впливів.

Для оцінки результатів впливу зовнішніх ефектів вживають такі показники витрат:

- приватні витрати - PC (Private cost) - виробничі витрати, що включаються в ринкову ціну блага;
- зовнішні витрати - EC (External cost) - викликані виробництвом і споживанням даного блага витрати осіб, які не беруть участь у даній угоді;
- суспільні витрати - SC (Social cost) - загальна сума витрат учасників ринкової угоди та третіх осіб:  $SC = PC + EC$ .

Також використовують поняття граничних витрат, які розраховують як похідні функцій відповідних видів витрат:

- граничні приватні витрати - MPC (Marginal private cost) - додаткові витрати виробників у зв'язку зі збільшенням випуску на одну одиницю:  $MPC = \Delta PC / \Delta Q$ ;
- граничні зовнішні витрати - MEC (Marginal external cost) - додаткові витрати у зв'язку з випуском додаткової одиниці продукції, оплачувані третіми особами:  $MEC = \Delta EC / \Delta Q$ ;
- граничні суспільні витрати - MSC (Marginal social cost) - сумарні додаткові витрати суспільства в результаті виробництва додаткової одиниці продукції:  $MSC = \Delta SC / \Delta Q$ .

Оскільки із зовнішніми ефектами пов'язані не лише витрати, але і відповідні вигоди, розраховують також показники таких вигод:

- приватна вигода – PB (Private benefit) – вигода споживача даного блага;
- зовнішня вигода – EB (External benefit) – вигода третіх осіб, викликана споживанням даного блага;
- суспільна вигода – SB (Social benefit) – загальна вигода всіх осіб, яких зачіпає споживання даного блага:  $SB = PB + EB$ .

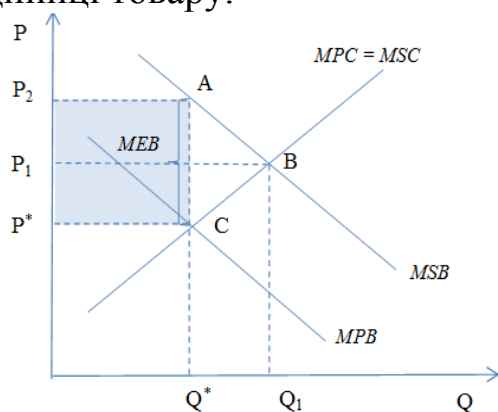
Відповідно, додаткові вигоди (додаткова корисність), одержана споживачами від додаткової одиниці продукції, відображається у показниках граничної вигоди:

- гранична приватна вигода – MPB (Marginal private benefit) – приріст вигоди індивіда, викликаний збільшенням споживання даного блага:  $MPB = \Delta PB / \Delta Q$ ;
- гранична зовнішня вигода – MEB (Marginal external benefit) – приріст вигоди третіх осіб, які не є споживачами даного блага:  $MEB = \Delta EB / \Delta Q$ ;
- гранична суспільна вигода – MSB (Marginal social benefit) – це приріст загальної вигоди, що отримується суспільством у результаті збільшення споживання даного блага на одну одиницю:  $MSB = \Delta SB / \Delta Q$  [28].

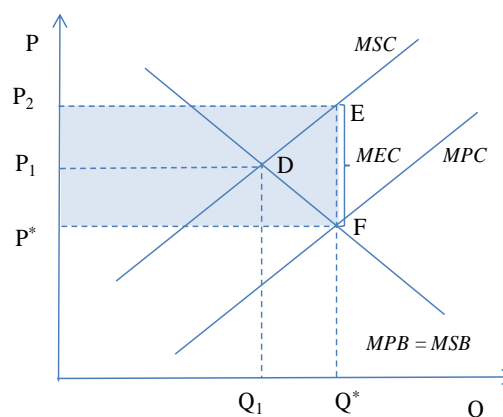
Графічно співвідношення між цими величинами можна зобразити наступним чином (див. рис 4.3 та 4.4).

Негативний зовнішній ефект – це величина витрат суб'єктів, безпосередньо не задіяних в ринковій угоді у результаті виробництва (споживання) блага, які не відображені в його ринковій ціні. На рисунку 4.4 за горизонтальною віссю відображається кількість товару, виробництво якого супроводжується негативними впливами на середовище (скажімо, шкідливими викидами). За вертикальною віссю додаткові відображено витрати і вигоди, пов'язані із виробництвом даного

товару. Лінія MSB - це по суті крива ринкового попиту на товар, що відображає граничну вигоду для споживачів від споживання кожної одиниці товару.



**Рис. 4.3. Наслідки, викликані позитивним зовнішнім ефектом [28]**



**Рис. 4.4. Наслідки, викликані негативним зовнішнім ефектом [28]**

Якщо споживання товару не супроводжується позитивними зовнішніми ефектами, то гранична приватна вигода (MPB) буде рівна граничній суспільній корисності (MSB). Лінія MPC ілюструє приватні граничні витрати виробництва товару, або по суті його криву пропозиції. Ринкова рівновага досягається при рівні ціни  $P^*$  і обсягу виробництва та споживання  $Q^*$ . Якщо врахувати негативні впливи виробництва на середовище як граничні суспільні витрати від виробництва (MSC), то вони повинні включати і граничні зовнішні витрати (MEC), або  $MSC = MPC + MEC$ .

При незмінному обсягу випуску  $Q^*$ ,  $MSC > MSB$ . Збитки для економіки та суспільства можна оцінити як величину, рівну  $(P_2 - P^*) \times Q^*$ . Оптимальної рівноваги, що враховує MEC, може бути досягнуто при ціні  $P_1$  та обсягу випуску  $Q$ . Отже, якщо виробництво продукції спричиняє негативний зовнішній ефект, то спостерігатиметься надмірне виробництво блага, а ціна даного блага буде дещо занижена в порівнянні з рівноважною ціною, яку суспільство готове заплатити за випуск даного обсягу товару з урахуванням негативного зовнішнього ефекту [28].

На ринках із позитивним зовнішнім ефектом виробництво блага є заниженим у порівнянні з оптимальним обсягом із точки зору інтересів суспільства, а приватна гранична вигода учасників економічної угоди буде нижчою від граничної суспільної корисності. Внаслідок цього додаткові вигоди будуть належати не самим власникам ресурсів, що призвели виникнення такого позитивного зовнішнього ефекту, а по суті третім особам, і безоплатно.



Отже, позитивний зовнішній ефект – це рівень додаткових вигод третіх осіб у результаті виробництва та споживання блага, які не враховуються у його ринковій ціні.

Коли ріст споживання певного ринкового блага спричиняє збільшення цінності у всіх типів користувачів, то це спричиняє явище зростаючої віддачі, що по суті змінює характер конкуренції. Ця зростаюча віддача часто призводить до рівноваги, в якій одна компанія або продукт домінує у сегменті ринку чи галузі.

Зовнішні ефекти можуть призводити як до негативних, так і до позитивних наслідків. Тому їх можна класифікувати за критерієм «знаку», який характеризує напрям впливу зовнішніх мережевих ефектів, та можна виокремити негативні та позитивні зовнішні ефекти. Характер позитивного мережевого ефекту виражається рядом закономірностей, у межах яких моделюється залежність сили ефекту від кількості взаємозв'язків мережі.

До них належать:

- закон Сарноффа, який стверджує, що цінність мережі ( $V$ ) зростає пропорційно до кількості її користувачів:

$$V=n, \quad (4.1)$$

де  $n$  – загальна кількість користувачів мережі.

Опис мережевого значення Сарноффом виявився недооцінкою для деяких типів мереж, хоча це був точний опис телекомунікаційних (широкомовних) мереж з декількома центральними вузлами, що ведуть мовлення на багато маргінальних вузлів (скажімо, радіо- або телевізійна аудиторія);

- закон Меткалфа, який стверджує, що цінність мережі зростає пропорційно до квадрату числа її користувачів. Корисність, одержувана кожним споживачем від товару, залежить безпосередньо від числа користувачів цього (або схожого, сумісного) продукту:

$$V=n^2/2 \sim n(n-1)/2, \quad (4.2)$$

де  $n$  – загальна кількість взаємопов'язаних користувачів мережі.

Формулювання цієї концепції, яка відноситься до 1980 року, пояснюється Робертом Меткалфом, який був одним з винахідників стандарту Ethernet. Закон Меткалфа, схоже, зберігається, оскільки кількість зв'язків між вузлами мережі збільшується математично із швидкістю  $N^2$ , де  $N$  - кількість вузлів. Хоча спочатку вона була сформульована для опису мереж зв'язку таких, як: Ethernet, факс або телефонні мережі, з появою Інтернету він розвинувся для опису соціальних мереж і ринків;

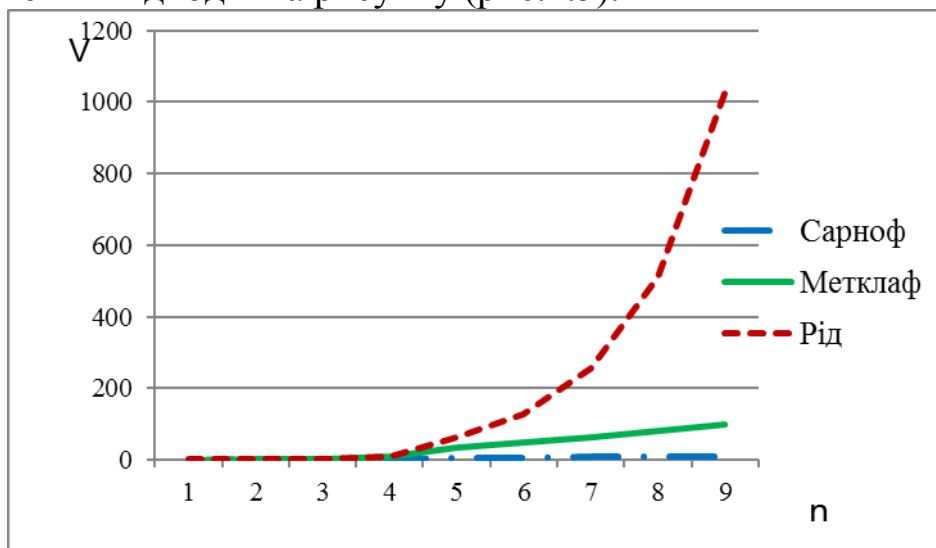
- закон Ріда, який стверджує, що цінність мережі зростає пропорційно до квадрату числа її користувачів. Корисність, одержувана кожним споживачем від товару, залежить безпосередньо від числа користувачів цього (або схожого, сумісного) продукту:

$$V=2^n, \quad (4.3)$$

де  $n$  – кількість взаємопов'язаних підгруп (вузлів) у мережі.

Закон Ріда був опублікований Девідом П. Рідом з Массачусетського технологічного інституту в 1999 році [14]. Хоча Рід визнав, що «багато видів вартості ростуть пропорційно до розміру мережі» і що деякі з них ростуть пропорційно квадрату розміру мережі, він припустив, що у випадку «групоутворення мереж», які дозволяють створювати кластери (як описано вище) значення вартості навіть швидше, ніж для інших мереж. Групоутворюючі мережі, згідно з Рідом, збільшують вартість на  $2^n$ , де  $n$  - загальна кількість вузлів в мережі. Оскільки більшість онлайн-мереж допускають утворення кластерів, вони, ймовірно, розвиваються як мінімум в тій мірі, в якій пропонує закон Ріда, та ростуть у ціні набагато швидше, ніж це пропонує закон Меткалфа або закон Сарноффа.

Проілюструємо співвідношення вартості мереж відповідно до перелічених підходів на рисунку (рис.4.5).



**Рис. 4.5. Вартість мережі в залежності від кількості користувачів (вузлів) відповідно до різних підходів оцінки [14, 15, 17]**

Розробка підходу до аналізу зовнішніх впливів міститься в роботі А. Пігу ("Економічна теорія добробуту", 1920). Введення в науковий обіг власне поняття "зовнішні ефекти" здійснено П.Самуельсоном в 1958 р.

### **4.3. Урбаністична та промислова агломерація.**

До специфічних мережеских ефектів, пов'язаних із суспільними впливами концентрації виробництва та розселень, належать ефекти від промислової та урбаністичної агломерацій.

Термін «агломерація» було введено у науковий оборот 1909 року А. Вебером, що запропонував розглядати це поняття як «зосередження промислового виробництва в якому-небудь місці» [20]. Процес формування агломерації дуже тісно пов'язаний із зростанням економічної ефективності в регіоні. Агломерація населених пунктів виникає переважно навколо великих міст і в промислових районах з високою щільністю населення, що створюють загальну соціально-економічну систему. Термін «агломерація» походить від латинського *agglomerare* – «приєднувати, нагромаджувати».

Однією із варіацій агломерації є конурбація. Конурбація (поліцентрична агломерація) — міська територія або агломерація поліцентричного типу в складі декількох більш-менш рівноправних міст і великих міських територій, що через зростання населення і фізичне розширення зливаються в одну безперервну міську промислово розвинену область. Переважно конурбації є поліцентричними агломераціями (областями із кількома/багатьма центрами), в яких транспорт створює єдиний міський ринок праці або доставляє робітників до місця праці [30].

Термін «конурбація» був вперше введений як неологізм у 1915 році вченим П. Геддесом [8]. Він звернув увагу на здатність нових (на час його досліджень) технологій виробництва електроенергії і транспорту з'єднувати міста в агломерації і навів приклади таких агломерацій. Поняття конурбації іноді плутають із поняттям метропольних регіонів. Як поняття, що використовується головним чином у Північній Америці, метропольний регіон складається з багатьох кварталів, тоді як конурбація складається з багатьох різних метропольних регіонів, які поєднані один із одним і є залежними один від одного, як правило, соціально і економічно. У міжнародному плані міська агломерація часто використовується у понятті конурбація [2].

Стосовно розселення термін агломерація був використаний французьким географом М. Руже 1973 року. У його розумінні агломерація має місце, коли спостерігається висока концентрація чинників виробництва (праці, капіталу, технологій), і міські види соціально-економічної діяльності відзначаються поза міськими адміністративними межами та в прилеглих до них сусідніх населених пунктах.

Одним із видів територіальної концентрації промислового виробництва є промислові агломерації, що формуються на основі урбанізованої системи розселення та визначається суттєвою економічною ефективністю розвитку за рахунок використання специфічних переваг соціально-економічних взаємодій [20]. Промислова агломерація – територіальне зосередження підприємств різних галузей промисловості у формі галузевих і багатогалузевих промислових центрів, промислових вузлів на порівняно невеликій території [10]. Промислова агломерація розглядається як складова або підсистема єдиної національної господарської системи розміщення виробництва та загальної системи поселення. Промислова агломерація є наслідком функціонування закону територіальної концентрації виробництва та формується в результаті індустріалізації економіки, коли промисловість відіграє роль мультифункціональної основи розвитку великих міст, що формують ядро такої агломерації.

У результаті промислової концентрації з'являється агломераційний ефект - переважно завдяки ближнім виробничим зв'язкам, які стають основою територіально-виробничої єдності галузей і, як наслідок, – окремих населених пунктів, що починають групуватися навколо так званого «ядра» агломерації. Особливостями формування промислових агломерацій зокрема є висока територіальна концентрація виробництва, перш за все промислового виробництва, об'єктів інфраструктури, навчальних та наукових закладів, а також тісні виробничо-функціональні зв'язки між виробництвами і населеними пунктами, що входять до складу агломерації [20].

Особливості формування агломерацій та ефекти від їх виникнення досліджуються науковцями віддавна, за цілим рядом напрямків – за принципом галузевого підходу, з огляду на історико-географічні передумови формування регіону, із точки зору неокласичної економічної теорії та нової економічної географії.

Із позиції галузевого підходу значний внесок у розвиток теорії агломерації зробив А. Маршалл, що ототожнює агломерацію з «локалізованою галуззю» і доводить наявність агломераційного ефекту, що виникає у зв'язку з економією від локалізації, економією на масштабі, економією від урбанізації [26]. Ідеї Маршала були розвинені Арроу та Ромером, та об'єднані у модель MAR (модель Маршала-Арроу-Ромера, названа так у 1992), яка описує перетікання знань (технологічних та управлінських ноу-хау) та досвіду між підприємствами та стимулює їх інновативність та

розвиток. У цій моделі поширення знань тісно пов'язано із близькістю компаній в межах спільної галузі.

На відміну від такого підходу, підхід Портера (1990), хоча і підтримує важливість ролі перетікання знань для розвитку компаній у спеціалізованих, географічно концентрованих галузях, при цьому акцентує на значенні локальної конкуренції – на відміну від монополії. Зовнішні агломераційні ефекти максимізуються в регіонах із географічно спеціалізованими та конкурентними галузями. Із точки зору підходу Якобса до явища перетікання знань між компаніями, власне близькість компаній із різних галузей – на відміну від попередніх двох підходів - впливає на успішність поширення досвіду та ноу-хау, стимулюючи розвиток компаній та інноваційні рішення. Таким чином, ці три підходи можна узагальнити за такими основними параметрами, що мають вплив на інновативність компаній та динаміку їх розвитку:

- спільна спеціалізація компаній (визнається як чинник розвитку у моделях MAR та Портера)
- диверсифікація компаній (компанії, що стимулюють розвиток регіону, належать до різних галузей, відповідно до підходу Якобса)
- конкурентність середовища (підкреслюється як фактор розвитку регіону в підходах Портера та Якобса).

Кожен із дослідників наводить свої приклади географічно концентрованих галузей, що підтверджують пропоновані ними тези. Це свідчить про те, що вага зазначених чинників різна залежно від типу галузей, в яких функціонують компанії.

Із неокласичної теорії випливає, що концентрація економічної активності в регіонах корелює із забезпеченістю чинниками виробництва, наявністю природних ресурсів і технологіями. Домінування у кінці 19-го та на початку 20 ст. ринку монополістичної конкуренції призвело до розвитку неокласичних положень у межах теорії нової торгівлі, яка враховує первинні чинники, а також додатково включає прямі та зворотні зв'язки між розміром ринку і мобільними трудовими ресурсами і пов'язує з вторинними чинниками – географічною відстанню між економічними агентами. Зростаюча віддача від масштабу внаслідок концентрації виробництва вище в тих регіонах, де високий ринковий потенціал, а кінцевий продукт реалізується на периферії. Враховуються зовнішні ефекти від людського капіталу і технологічного розвитку, обмін знаннями і технологіями внаслідок торгової інтеграції. З теорії нової торгівлі слідує, що великі поселення зазвичай опиняються в сприятливіших умовах, ніж малі.

Дослідженню агломераційних процесів велика увага приділяється представниками нової економічної географії. Так, П. Кругман [10] пов'язує розвиток міської агломерації з функціонуванням компаній при зростаючій віддачі в умовах недосконалої конкуренції на товарних ринках. Основним чинником, що впливає на процеси концентрації економічної активності, П. Кругман вважає зовнішню торгівлю, лібералізація якої сприяє зростанню промислової концентрації в регіоні. Розвиток агломерацій залежить зокрема від розміщення великих підприємств, які створюють певний базис для створення інфраструктури та цілого кластера супутніх виробництв у тому або іншому регіоні, а також мотивують сусідні регіони створювати єдиний ринок виробництва і збуту, що скорочує транзакційні витрати.

Нова економічна географія враховує розміщення виробництва як результуючий ефект агломераційних сил - відцентрових і доцентрових, які породжуються економічними стосунками між виробниками. Прибічники даної теорії відносять до істотних чинників агломераційного процесу транспортні витрати, прямі і зворотні зв'язки, економію від масштабу виробництва, диференціацію кінцевого продукту, нелінійну залежність заробітної плати від транспортних витрат, а також не виключають вірогідність розриву взаємозв'язку «ядро – периферія» в інтеграційному процесі [10].

Промислові агломерації також поділяють на типи залежно від історико-географічних умов їх формування. Західноєвропейський підтип промислових агломерацій сформувався в умовах обмеженості (або вичерпання) мінерально-сировинних і земельних ресурсів, історично сформованого урбаністичного середовища, високого рівня кваліфікації промислово-виробничого персоналу та активного впровадження інноваційних технологій. Серед них виділяються історично сформовані агломерації, а також ті, що формуються під впливом постіндустріалізму (ці два підтипи характерні для всіх постіндустріальних агломераційних утворень).

Північноамериканський підтип промислових агломерацій сформувався на базі значних фінансових ресурсів, кваліфікованого промислово-виробничого персоналу та широкого запровадження інновацій в галузі комп'ютерних, інформаційних і комунікаційних технологій, софтизації і серверизації виробництва. Для історично сформованих агломерацій характерні модульність, розвиток корпоратизації і ТНК (переважно їх головних представництв), генерація ІТ і КТ, залучення ззовні мінерально-сировинних ресурсів

глибокої переробки. Переважна їх більшість розміщена в Сполучених Штатах в районі Галфу, Каліфорнії та вздовж узбережжя Атлантики.

Останнім підтипом промислових агломерацій постіндустріального суспільства є азійсько-тихоокеанський та австралійський. Вони сформувались як осередки високо-інноваційного виробництва в умовах обмеженості земельних та мінерально-сировинних ресурсів. Якщо раніше провідними галузями господарства в них виступали мала високотехнологічна металургія, хімія і нафтохімія, матеріаломістке машинобудування, то зараз ці галузі промисловості майже повністю витіснені з агломераційного середовища на периферію і розвиваються або поза його межами, або у віддалених окраїнних районах. Сучасні японські агломерації являють собою складний конгломерат технополісів, технопарків, наукових лабораторій, в центрі яких знаходиться крупне поліфункціональне місто – осередок кредитно-фінансової, банківської активності, адміністративних корпоративних функцій, центрів комунікацій, ІТ, комп'ютерних технологій тощо. Їх характерними рисами є виключно висока концентрація модульних підприємств на обмеженій території, вкрай високий рівень кооперування і комбінування в межах ТНК, переважна орієнтація на виробництво інформації, створення нових зразків техніки та розробки ультрасучасних технологій (переважно, в галузі ІТ, космосу, робототехніки, нано- та біотехнологій) [20].

Підсумовуючи формулювання дослідників щодо процесів концентрації економічної активності в регіоні, можна виділити такі напрямки впливу агломераційних ефектів:

- можливість спільного використання локальних об'єктів, послуг, постачальників сировини і проміжних товарів, трудових ресурсів, та, як наслідок – їх розвиток;
- скорочення трансакційних витрат за рахунок широкої пропозиції з боку постачальників проміжних товарів, скорочення транспортних та торгових витрат;
- об'єднання робочої сили, підвищення загального рівня зайнятості, превентивна дія щодо появи різноманітних шоків;
- поширення знань та досвіду в регіоні, що призводить до інновацій та забезпечує розвиток регіону.

Окрім вищезазначених основних ефектів впливу виділяються також ефекти похідні, зокрема: підвищення ефективності бізнесу, та, як наслідок – збільшення можливостей для залучення фінансових ресурсів – стратегічних та фінансових інвестицій;

високий рівень урбанізації, що впливає на формування середовища для комунікацій, розвитку підприємницької ініціативи; оптимізація системи користування природними ресурсами та застосування сучасних підходів до комплексної переробки відходів виробництва та життєдіяльності; концентрація провладних ресурсів, формування проектів соціально-економічного розвитку території, генеральних планів розвитку міст [22].

Внаслідок агломераційного ефекту в регіонах, що притягують інвестиції, трудові ресурси, нові технології, складається сприятливе середовище для залучення чинників, що викликає появу регіонів-лідерів і конкурентоздатних кластерів, і, як наслідок, диференціацію за рівнем соціально-економічного розвитку.

Позитивні та негативні сторони агломераційних ефектів наведені нижче (табл. 4.3). Різноманітні аспекти впливу мережевих ефектів можна згрупувати за базовими категоріями – природно-ресурсними складовими, економічними, управлінськими та комерційними, інфраструктурними, екологічними та демографічними. Варто виділити як позитивні впливи – які можуть полягати у зростанні ефективності господарювання та підвищенні прибутковості економічних суб'єктів, розвитку системи інфраструктури та розширенні можливостей залучення ресурсів, так і негативні ефекти – такі, як: нерівномірність господарської діяльності, зростання вартості певних ресурсів, надмірна концентрація населення та перевантаженість об'єктів інфраструктури.

**Таблиця 4.3**

**Позитивні та негативні сторони мережевих ефектів [22]**

| Окремі складові   | Позитивні сторони   | Негативні сторони   |
|-------------------|---|---|
| 1                 | 2   | 3   |
| Природно-ресурсна | Широкі можливості залучення природних ресурсів, перерозподіл профільної структури та рівня прибутковості підприємств в залежності від вартості землі і земельної ренти  | Обмеженість землі та природних ресурсів, що породжує монопольну земельну ренту в ядрі і зумовлює нерівномірність господарської діяльності |
| Економічна        | Зростання економічної ефективності господарювання, додаткова комерційна вигода від розміщення та функціонування підприємств різної спеціалізації, залучення фінансових ресурсів, інвестицій та банківських активів. | Високий рівень конкурентності середовища, обмежений доступ до економічних ресурсів розвитку   |
| Комерційна        | Зростання прибутків підприємств через близькість до ринків збуту та   | Зростання вартості землі і нерухомості, природних   |



**Завершення табл. 4.3**

| 1                           | 2  | 3   |
|-----------------------------|--|---|
|                             | осередків фінансової і ділової активності, висока інноваційність та комунікативність   | ресурсів та робочої сили, інженерно-технічного обслуговування.  |
| Інфраструктурна             | Розвиток сучасних об'єктів виробничої і соціальної інфраструктури, які відповідають вимогам економічності та екологічності.  | Перевантаженість об'єктів інфраструктури, високі операційні витрати на їх підтримку та на діяльність соціальних служб                     |
| Розселенська і демографічна | Висока урбанізація та поширення міського способу життя, що сприяє формуванню висококомунікативного середовища, розвитку підприємницької ініціативи                     | Гіперконцентрація населення, що призводить до поширення деструктивних процесів і явищ. Скорочення природного приросту, депопуляція.       |
| Екологічна                  | оптимізація системи природокористування і комплексна переробка відходів  | Загострення екологічних проблем через надмірну концентрацію виробництва   |
| Управлінська                | Концентрація владних ресурсів, розробка планів та проєктів соціально-економічного розвитку території, генеральних планів розвитку міських поселень                     | Ускладнення системи управління, низький рівень взаємопов'язаності різних гілок влади, зростання бюрократії та корумпованості              |
| Природно-ресурсна           | Широкі можливості залучення природних ресурсів, перерозподіл профільної структури та рівня прибутковості підприємств в залежності від вартості землі і земельної ренти | Обмеженість землі та природних ресурсів, що породжує монопольну земельну ренту в ядрі і зумовлює нерівномірність господарської діяльності |

Такі впливи можуть мати місце внаслідок утворення агломерацій будь-якого типу. Баланс між перевагами мережевих ефектів та можливими їх негативними сторонами повинен лежати в основі прийняття рішень, пов'язаних зі стратегією розвитку агломерацій.

#### **4.4. Синергія від взаємодії суб'єктів господарювання та врахування впливу випадкових факторів на ефект синергії.**

Поняття синергії, яке було запозичене зі сфери науки синергетики – теорії самоорганізації складних динамічних систем, також застосовується в описі та аналізі особливостей функціонування організацій на рівні стратегічного управління. Синергічна економічна теорія зосереджується на взаємодії різних економічних показників і характеристик систем та їх змін у

динаміці. При проведенні традиційного аналізу економічних систем власне стійкість та лінійність вважаються їх базовими властивостями, внаслідок чого при проведенні традиційного статичного аналізу розглядаються тільки такі системи, в яких малі зміни факторів впливу спричиняють відповідні малі зміни їх параметрів. На відміну від такого підходу, синергетична економіка та стратегічне управління на синергетичних засадах розглядають такі характеристики економічних систем, внаслідок існування яких навіть малі зміни факторів впливу призводять до суттєвих якісних змін функціонування системи. Синергетичний підхід забезпечує інше розуміння впливу на економічний розвиток випадкових факторів впливу на поведінку систем та дозволяє розширити методологічну базу стратегічного управління. Він фокусує увагу на тому, що для визначення особливостей та параметрів функціонування нестійкої системи слід враховувати її нелінійні властивості. До основних характеристик економічних систем, що є об'єктом дослідження стратегічного управління на синергетичних засадах, належать відкритість, складна структура внутрішніх взаємозв'язків, динамічність, наявність керуючих параметрів (основних факторів впливу) та вплив випадкових чинників.

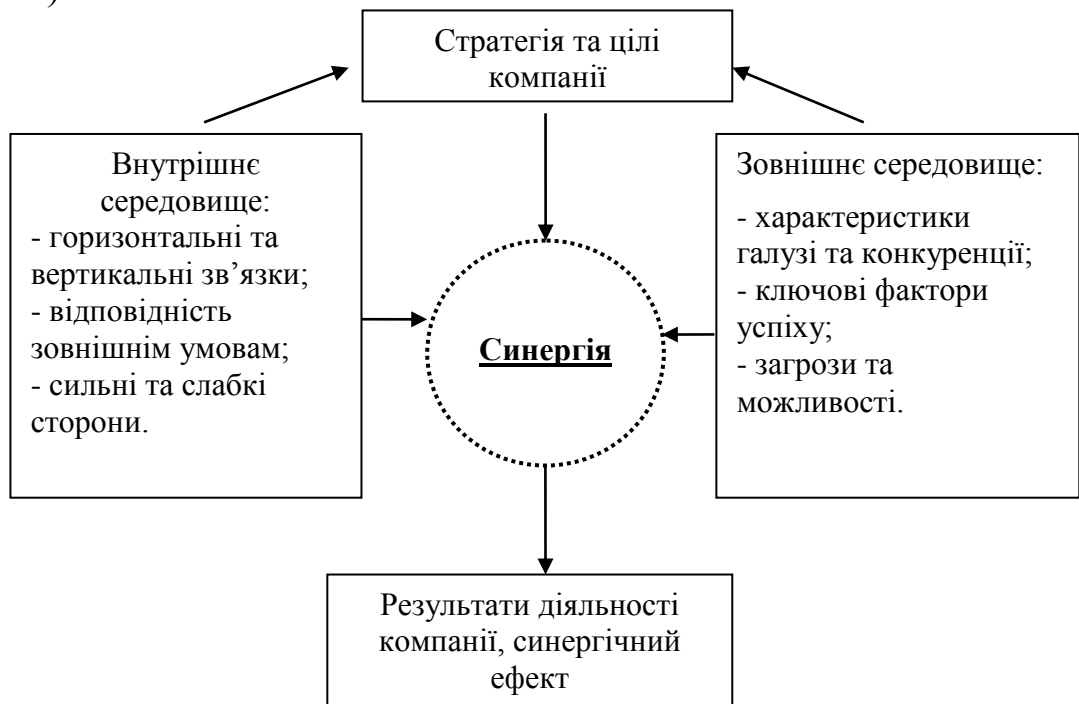
Під явищем синергії розуміють можливість формування якісно інших видів поведінки економічної системи завдяки нелінійним динамічним взаємозв'язкам між самою системою та її середовищем, а також між елементами самої системи. Результатами впливу таких зв'язків стають специфічні режими розвитку складових частин системи, які дозволяють забезпечувати такі результати її діяльності, які були б неможливими за відсутності таких взаємозв'язків.

Синергетичний ефект можна визначити як зміну кількісних (економічних, фінансових, ринкових) та якісних (загальна якість діяльності та якість кінцевої продукції, імідж організації, мотивація працівників тощо) параметрів діяльності системи внаслідок впливу синергетичних взаємозв'язків [21].

Дослідимо зв'язки між складовими середовища функціонування організації, її стратегією, цілями та синергією для визначення природи явища синергії в діяльності компаній (див. рис. 4.6). Синергетичний ефект може виникати за рахунок взаємодій у внутрішньому середовищі організації, які є або можуть стати суттєвими факторами для виживання, конкурентоспроможності та реалізації місії організації за існуючих умов та властивостей зовнішнього середовища; при цьому особливостями внутрішніх

взаємозв'язків є нелінійність, динамічність і залежність від впливу керуючих параметрів.

Потенціал для реалізації синергії формується під впливом внутрішніх можливостей, структури організації та умов зовнішнього середовища, а також стратегії та цілей компанії. Наслідки впливу синергії відображаються у фінансових, маркетингових та інших результатах діяльності компанії. Усвідомлення цих взаємозв'язків є основою для визначення можливих джерел синергії та конкретних умов її виникнення (див. рис. 4.6).



**Рис. 4.6. Взаємозв'язок синергії та стратегії організації [21]**

Для створення загального підходу до класифікації типів синергії та методів управління, що мають на меті досягнення синергічного ефекту в процесі функціонування організації, запропоновано класифікацію видів синергії за такими критеріями, як: структура організації, основні типи структурних змін, види активів, що використовуються для досягнення синергії, період впровадження синергії та напрям впливу синергічного ефекту («знак») (табл. 4.4).

Кожен із зазначених видів синергічного ефекту має свої особливості та умови реалізації [21]. Наведемо управлінські ситуації, в яких оцінка синергічного ефекту є важливою - це: прийняття рішення про зміну структури компанії та її стратегії, переформатування набору товарів та ринків; зміна принципів

поділу активів компанії; а також вагомі коливання характеристик діяльності компанії від звичайного рівня.

**Таблиця 4.4**

**Класифікація видів синергії [21]**

| Критерії класифікації    |  | Види синергії  |
|--------------------------|--|--|
| Основні критерії         | Допоміжні критерії   |  |
| Структура компанії       | Рівень управління компанії   | Синергія на корпоративному рівні                                     |
|                          |  | Синергія на рівні підрозділів компанії                               |
|                          | Ступінь підпорядкування стратегій підрозділів корпоративній стратегії компанії | Синергія в глобальній компанії                                       |
|                          |  | Синергія в транснаціональній компанії                                |
|                          |  | Синергія в концерні  |
| Тип структурних змін     | Внутрішня перебудова компанії  | Синергія за рахунок перебудови внутрішніх процесів                   |
|                          | Зовнішня перебудова компанії   | Синергія за рахунок вдосконалення набору функцій та видів діяльності |
| Тип активів              | Спільне використання матеріальних активів                                      | Синергія за рахунок економії на масштабах                            |
|                          |  | Синергія за рахунок балансування набору ресурсів                     |
|                          | Спільне використання нематеріальних активів                                    | Синергія за рахунок координації стратегій та процесів                |
|                          |  | Синергія за рахунок передачі вмінь та навичок                        |
| Період часу              | Період реалізації однієї стратегії   | Статична синергія  |
|                          | Період реалізації декількох корпоративних стратегій                            | Динамічна синергія   |
| Знак синергічного ефекту | Позитивний синергічний ефект   | Позитивна синергія   |
|                          | Нульовий синергічний ефект   | Нульова синергія   |
|                          | Негативний синергічний ефект   | Негативна синергія   |

Групування основних переваг та обмежень використання синергічного ефекту при функціонуванні компаній дозволяє встановити основні передумови прояву синергії та шляхів її імплементації. Беручи до уваги природу явища та можливі види синергії, наведемо підхід до визначення сфер прояву та оцінки синергічного ефекту у стратегічному управлінні компанією (рис.4.7).



**Рис. 4.7. Підхід до визначення потенційних сфер виникнення та оцінки синергії [21]**

Наведений підхід базується на аналізі компанії або об'єднання організацій як єдиної системи, між складовими якої існують зв'язки різного типу. Такий підхід дозволяє визначити потенційні сфери виникнення взаємозв'язків та проаналізувати результати їх взаємодії.

Для визначення джерел виникнення синергії слід проаналізувати стан ринку, на якому функціонує компанія (компанії), у тому числі ключові тренди змін середовища, зміни в організаційних структурах та підходах до управління, ключові фактори успіху на ринку на певному етапі розвитку ринку та самої компанії, стан конкуренції та перспективи.

Наведемо також метод порівняння схожості та доповнюваності параметрів середовища, що базується на розгляді напрямків реалізації синергії при формуванні об'єднань підприємств та дозволяє визначити потенційні області виникнення синергічних

ефектів за рахунок взаємозв'язків між компаніями та їх підрозділами. Такі області формуються завдяки схожості параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ їх функціонування компаній. Вивчення операційних взаємозв'язків між підприємствами може доповнюватися співставленням ключових факторів успіху в конкуренції для кожного із них.

Розглянемо класифікацію стратегій компаній, що ґрунтується на основі використання таких класифікаційних ознак, як оргструктура компанії та поведінка компанії на ринку (табл. 4.5).

**Таблиця 4.5**

**Класифікація типів корпоративних стратегій компаній [21]**

| Групи стратегії  | Критерії класифікації   | Типи корпоративних стратегій компаній   |
|--|---|---|
| Стратегії за типом організаційної структури (загальні стратегії) | Принцип організаційної будови компанії                                    | Вертикальна інтеграція;<br>Горизонтальна інтеграція;<br>Конгломерат.  |
|  | Рівень підпорядкування стратегій підрозділів загальній стратегії компанії | Кластер;<br>Транснаціональна компанія;<br>Концерн;<br>Глобальна компанія.   |
|  | Самостійне функціонування/ об'єднання                                     | Самостійне функціонування;<br>Створення стратегічних об'єднань.   |
|  | Стратегія зовнішньої чи внутрішньої перебудови                            | Зміна курсу;<br>Вживання;<br>Продаж;<br>Ліквідація.   |
| Стратегії ринкової поведінки (конкурентні стратегії)             | Стратегія розвитку товарів та послуг                                      | Стандартизація;<br>Диверсифікація;<br>Фокусування;<br>Нішева стратегія.   |
|  | Стратегія ключової конкурентної переваги                                  | Мінімізація витрат;<br>Цінове лідерство;<br>Стратегія інновацій.  |
|  | Стратегія ролі в конкуренції  | Лідерство в галузі;<br>Стратегія "другого";<br>Стратегія слідування за лідерами.                                      |
|  | Стратегія конкуренції   | Наступальна;<br>Захисна стратегія;<br>Стратегія оперативного реагування.  |
|  | Етап життєвого циклу галузі/ продукції                                    | Стратегії етапу впровадження;<br>Стратегії етапу зростання;<br>Стратегії етапу зрілості;<br>Стратегії етапу занепаду. |

Варто виділити наступні джерела виникнення синергічного ефекту за рахунок доповнюваності характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища компанії:

- 1) порівняльні переваги різних ринків;
- 2) розподіл ризиків завдяки присутності на декількох ринках одночасно;
- 3) реалізація потенціалу зростання менш зрілого ринку;
- 4) втілення переваг від виходу на новий ринок із порівняно нижчим рівнем конкуренції;
- 5) гармонізація завантаженості виробництва;
- 6) економія на масштабах та економія витрат внаслідок вертикальної інтеграції виробництва;
- 7) спільне використання ноу-хау та досвіду у сфері діяльності компанії;
- 8) перенесення знань щодо існуючої практики просування та збуту;
- 9) доступ до дешевших чи більш рідкісних ресурсів, створення нових робочих місць, розширення виробництва за рахунок поєднання потужностей тощо.

Використання встановлених потенційних джерел синергічних взаємозв'язків завдяки створенню стратегічних об'єднань дозволяє керівникам компаній удосконалювати процес прийняття рішень у стратегічному управлінні та досягати зростання загальної ефективності компаній.

Розглянемо інструментарій оцінки синергічного ефекту за кількісними та якісними показниками функціонування компаній. На основі виконаного аналізу обґрунтовано перелік показників впливу синергії на діяльність підприємств, розроблено методику оцінки синергічних ефектів у різних сферах діяльності; зокрема, запропоновано систему показників, що відображають наявність синергічних ефектів (табл. 4.6).

**Таблиця 4.6**

**Типи параметрів за сферами функціонування компаній, які слугують інструментом аналізу синергії [21]**

| Сфери функціонування компаній | Типи параметрів   |
|-------------------------------|---|
| 1                             | 2   |
| Виробництво                   | Загальний та граничний рівень виробництва;<br>Продуктивність праці, активів;<br>Загальний рівень та структура витрат:<br>- загальні / середні / граничні;<br>- змінні / постійні; |

Закінчення табл. 4.6

| 1   | 2   |
|---|---|
|   | - виробничі / невиробничі;<br>- прями / непрямі (накладні);<br>Час запровадження нових продуктів та послуг;<br>Виробнича гнучкість.   |
| Логістика                                   | Гнучкість та швидкість підсистеми постачання;<br>Оптимальний рівень запасів;<br>Ефективність системи транспортування;<br>Налагодженість роботи логістичного ланцюжка.   |
| Менеджмент                                  | Швидкість прийняття рішень та їх ефективність;<br>Організаційна гнучкість;<br>Рівень кваліфікації керівників та працівників;<br>Рівень мотивації працівників;<br>Плинність кадрів, можливості просування всередині компанії.  |
| Продажі                                     | Загальний рівень збуту продукції та частка ринку;<br>Посилення впливу компанії на середовище;<br>Відомість торгової марки;<br>Конкурентоспроможність продукції.   |
| Фінанси                                     | Прибутковість – сукупна / гранична, активів/ підрозділів;<br>Платоспроможність (ліквідність);<br>Кредитоспроможність;<br>Фінансова стабільність;<br>Оборотність активів;<br>Ефективність інвестицій;<br>Рівень беззбитковості, запас міцності компанії;<br>Вартість капіталу та бізнесу в цілому. |
| Стратегічний рівень функціонування компанії | Темп зростання зазначених вище показників;<br>Імідж компанії, репутація в суспільстві.  |

У більшості існуючих методів оцінки синергічних ефектів передбачено використання інформації щодо ринкової вартості компанії. Така інформація не завжди є доступною чи достовірною для компаній, акції/частки в капіталі яких не реалізуються на ринку. Тому більш практичним методом, який може бути використано для кількісної оцінки синергічного ефекту, може бути обчислення теперішньої (дисконтованої) вартості додаткових грошових потоків. Теперішня вартість додаткових грошових потоків є змінною, що характеризує динаміку параметрів функціонування компаній за рахунок реалізації синергії, при цьому не деталізуючи причин таких змін [21]:

$$SE_{CFI} = \sum_{i=1}^n (CFI_i^S - CFI_i^O) / (1 + r)^i, \quad (4.4)$$

де  $SE_{CFI}$  – оцінка синергічного ефекту з точки зору грошових потоків;  $CFI_i^S$  – грошовий потік після об'єднання активів/підприємств за період  $i$ ;  $CFI_i^O$  – сумарний грошовий потік за



відсутності об'єднання активів/підприємств за період  $i$ ;  $r$  – ставка дисконтування грошових потоків;  $i$  – індекс періоду функціонування компаній;  $n$  – кількість періодів, за які оцінюється ефект від синергії.

Аналіз економічних організацій та їх об'єднань як складних систем є важливим інструментом управління, визначення потенціалу й прогнозування показників функціонування таких систем, базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та інструментом контролю. Тут до уваги беруться такі властивості складних систем, як цілісність, динамічність, невизначеність, взаємозв'язок із середовищем та ін.

Врахувати особливості складних економічних систем дозволяють методи економіко-математичного моделювання, що є інструментарієм систематизації фактичного матеріалу, визначення та трактування взаємозв'язків між різними чинниками, узагальнення результатів аналізу і вибору оптимального управлінського рішення.

Моделювання є інструментом для різних сфер наукових досліджень, і в економіці воно завжди відіграло важливу роль. При цьому математичне моделювання, яке постійно розвивається та відображає основні потреби сучасного інформаційного суспільства, є одним із необхідних методів обробки економічної інформації. Основними етапами математичного моделювання економічних явищ та процесів є:

- формулювання закономірностей поведінки системи, її частин
- розробка алгоритму програмної реалізації моделі
- формування програми для опису та аналізу моделі.

Математичне моделювання складних систем чи процесів, зокрема у сфері виробництва продукції, на ринку товарів і послуг, цінних паперів, а також при вивченні інших економічних явищ та процесів є чи не єдиним методом кількісного прогнозування. Однак, жодна модель не є структурно тотожною об'єкту вивчення, оскільки завжди із різних причин залишаються поза увагою певні фактори впливу на досліджувану систему. Тому результати їх впливу не можуть бути безпосередньо враховані за допомогою певних функцій. Опосередкований вплив таких факторів у системі рівнянь, що описують динаміку системи, може бути відображений за допомогою змінних величин, що являють собою випадкові функції, залежні від часу.

Побудова системи рівнянь, що описують динаміку рівнянь, є актуальною проблемою різних аспектів економічної теорії. У роботі [21] була побудована детермінована математична модель динаміки

системи об'єднання трьох підприємств. Така модель дозволяє здійснити імітацію функціонування системи та скласти прогноз розвитку системи у вибраних фіксованих умовах.

Суттєвий інтерес становить побудова імітаційної математичної моделі динаміки економічної системи, якщо умови її функціонування не є фіксованими – тобто при наявності випадкових параметрів середовища. Вивчення властивостей таких моделей сприяє розумінню природи та закономірностей коливань економічної системи, забезпечує обґрунтування для вибору оптимальної стратегії розвитку, дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень. Важливою метою моделювання є прогноз ендогенних параметрів і характеристик системи (тобто таких, значення яких визначаються у даній моделі).

Параметри функціонування компаній можуть вносити якісні зміни у їх діяльність. Такими параметрами є показники конкурентного та операційного середовища, в якому функціонує підприємство – скажімо, рівень цін (як вхідних ресурсів, так і кінцевої продукції), характеристики технології, певні показники діяльності конкурентів (концентрація ринку, галузеві показники прибутковості, оборотності активів, рівня витрат), постачальників (кількість постачальників, їх концентрація), споживачів (преференції, купівельна спроможність, цінова еластичність попиту, сезонність та інші коливання попиту); а також загальні економічні, політичні, правові та інші параметри середовища – рівень інфляції, безробіття, податкові та позикові ставки, торгівельна політика держави та ін. Фактично будь-які впливи зовнішнього середовища на діяльність компаній характеризуються невизначеністю та можуть вносити зміни кількісного та якісного характеру.

Стохастичність є однією із властивостей середовища функціонування таких економічних систем, як компанії. Оскільки всяка компанія є відкритою системою, вона зазнає впливів з боку зовнішнього середовища. Такі впливи можуть мати непередбачуваний характер (зокрема форс-мажорні обставини) і приводити до неконтрольованих змін у діяльності компанії.

Випадковими факторами, які слід брати до уваги при розрахунку синергічного ефекту, є, зокрема, випадкові коливання ринкового попиту, кон'юнктури факторних ринків, валютні коливання, результати впливів змін у політичному середовищі та ін. Залежно від типу задачі застосовуються різні методи моделювання поведінки випадкових факторів.

Урахування впливів випадкових екзогенних факторів є важливим елементом економічного аналізу та прогнозування для певних типів задач. При цьому традиційно застосовують стохастичний аналіз, до найбільш типових завдань якого в економічному аналізі відносять:

- вивчення наявності та щільності зв'язку між функцією та факторами;
- класифікація факторів економічних явищ, виявлення аналітичної форми зв'язку між явищами, що вивчаються;
- виявлення параметрів закономірних періодичних коливань рівня показників;
- вивчення кількісної зміни впливу факторів на зміну показників;
- економічна інтерпретація отриманих аналітичних залежностей.

До методів стохастичного факторного аналізу належать: дисперсійний, регресійний, кореляційний, компонентний, багатовимірний та інші види аналізу. Застосування наведених видів аналізу дозволяє якісніше прогнозувати параметри функціонування компаній та визначати сфери виникнення й потенційний рівень синергії для компаній.

#### **Висновки до розділу 4:**

Існує суттєвий інтерес до таких економічних концепцій, як мережеві ефекти та ефекти в мережах. Він пов'язаний як із тенденціями глобалізації економіки, так і з появою нових типів продуктів та галузей, для яких мережі є основою, базовою характеристикою. Ми спробували проаналізувати усе коло питань, що виникає навколо виникнення додаткових економічних вигод при об'єднанні ринків та ринкових суб'єктів – у тому числі від взаємодії споживачів, постачальників, інфраструктури ринків та різних ринкових параметрів.

Як бачимо, додаткові економічні вигоди виникають як за рахунок певного типу економій, так і за рахунок формування додаткової цінності, появи нових елементів інфраструктури на мезо- та макрорівні економіки, виникнення стимулів для розвитку ринків та ринкових суб'єктів.

Створенню мережевих структур сприяють внутрішньогалузева інфраструктура та комунікації та потреба вирішення завдань, пов'язаних із стратегією розвитку. Позитивні мережеві впливи приводять до прискорення процесів, зміни структури ринків та формування нових підходів до управління організаціями та регіонами, відіграють вирішальну роль у формуванні економіки деяких галузей, територій. Виникнення мережевих структур має

вплив як на середовище, так і на самі підприємства, розмиваючи межу між внутрішніми взаємозв'язками та зовнішніми впливами.

Мережеві взаємозв'язки охоплюють всі етапи створення вартості – від сфери наукових досліджень та товарних розробок, рівня підготовки кадрів від середньої спеціалізованої до вищої освіти, промислового виробництва та обслуговування. Впливи в мережах розрізняють за такими характеристиками, як масштаб впливу, характер впливу («знак»), спрямованість, складність, тип охоплення та характер базових взаємозв'язків.

На рівні регіонів ефекти в мережах мають характер стимулювання розвитку інфраструктури та економії; у результаті процесів концентрації економічної активності в регіоні можна виділити декілька видів агломераційного ефекту, а саме: можливість спільного використання локальних об'єктів, послуг, постачальників сировини і проміжних товарів, трудових ресурсів, та як наслідок – їх розвиток; скорочення трансакційних витрат за рахунок широкої пропозиції з боку постачальників проміжних товарів; об'єднання робочої сили, запобігаючи дія щодо появи різноманітних шоків та інші. Процес формування агломерації дуже тісно пов'язаний із зростанням економічної ефективності в регіоні. Агломерація населених пунктів виникає переважно навколо великих міст і в промислових районах з високою щільністю населення, що створюють загальну соціально-економічну систему.

Синергетична економіка вивчає такі характеристики систем та їх внутрішніх взаємозв'язків, завдяки яким навіть незначні зміни параметрів системи призводять до якісних змін у її поведінці – та зокрема до виникнення додаткових економічних переваг. З метою фокусування на меті досягнення синергічного ефекту наведено класифікацію стратегій компаній, що ґрунтується на основі використання як класифікаційних ознак таких параметрів, як оргструктура компанії та поведінка компанії на ринку та запропоновано систему показників, що відображають наявність синергічних ефектів. У більшості наявних методів оцінки синергічних ефектів передбачено використання інформації щодо ринкової вартості компанії. Оскільки така інформація не завжди є доступною чи достовірною для компаній, акції/частки в капіталі яких не реалізуються на ринку, запропоновано більш практичний метод, який може бути використано для кількісної оцінки синергічного ефекту, а саме бути обчислення теперішньої дисконтованої вартості додаткових грошових потоків.

Важливим елементом економічного аналізу та прогнозування для певних типів задач, пов'язаних із вибором стратегічних

альтернатив та спрямованих на досягнення додаткових економічних переваг, є урахування впливів випадкових екзогенних факторів.

Усі зазначені методи та концепції роблять свій внесок у сферу дослідження економічних взаємозв'язків та додаткових переваг, що виникають в результаті взаємодій у мережах.

#### **Література до розділу 4:**

1. Arun Sundararajan. Network Effects. URL: <http://oz.stern.nyu.edu/io/network.html> (дата звернення - 20.01.2019).
2. Baldwin R.E. Agglomeration and Endogenous Capital. *European Economic Review*, vol. 43, 1999. P. 253–280.
3. Briscoe B. Metcalfe's Law is Wrong / Briscoe Bob, Odlyzko Andrew, Tilly Benjamin. *IEEE Spectrum*. 2006. July edition. pp. 34-50.
4. Economides N. The Economics of Networks. October 1996, *International Journal of Industrial Organization*. URL: <http://www.stern.nyu.edu/networks/324.html> (дата звернення - 29.01.2019).
5. Economides, Nicholas and Himmelberg, Charles P., Critical Mass and Network Size with Application to the Us Fax Market (August 1995). NYU Stern School of Business EC-95-11.
6. Farrell, J. and G. Saloner. 1985. Standardization. Compatibility and Innovation. *Rand Journal of Economics* 16: 70-83.
7. Fujita M. *Urban Economic Theory*. Cambridge (UK). NY, Cambridge University Press, 1990. 366 p.
8. Geddes Patrick. *Cities in Evolution: an Introduction to the Town Planning Movement and to the Study of Civics*. Andesite Press, 2017 (first published 1915). 440 p.
9. Hanna N. "Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation. Emerald Group Publishing Limited. Howard House. 2016. 389 p.
10. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99, No 3. P. 483-499.
11. Number of Internet users worldwide in 2005-2016. URL: <http://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/> (дата звернення - 13.03.2019).
12. Puga D. (1998) Urbanization Patterns: European Versus Less Developed Countries. *Journal of Regional Science*, vol. 38. № 2. pp. 231–252.
13. Puga D. and A. J. Venables (1997) Preferential Trading Arrangements and Industrial Location. *Journal of International Economics*, vol. 43. – P. 347–368.

14. Reed D. P. Weapon of Math Destruction – URL: <http://web.archive.org/web/20071008165706/www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199903/digitalstrategy.asp> (дата звернення - 12.02.2019).
15. Smith D. Globalization Transformation / Smith, David, Skelley C. A. Tennessee Business Magazine. 2006. Vol.3. pp.17–19.
16. Van Gorp N. Challenges for Competition Policy in the Digitalised Economy. Nicolai Van Gorp, Stephanie Honnefelde. Communication & Strategies. 2015. Vol.3. pp.149-162.
17. Yoo C. Moore's Law, Metcalfe's Law and the Theory of Optimal Interoperability. Christopher S. Yoo. Telecomm & High Tech. 2015. pp.87-102.
18. Авдашева С.Б., Гречишкина И.В., Князева И.В., Кузнецов Б.В., Розанова Н.М., Тамбовцева В.Л., Цыгонов А.Г., Шаститко А.Е. Влияние конкуренции и антимонопольного регулирования на процессы экономической модернизации в России / под ред. С. Б. Авдашевой, В. Л. Тамбовцева, Москва: ТЕИС, 2005. 334 с.
19. Библия сетевых эффектов. URL: <https://hr-portal.ru/blog/bibliya-setevyh-effektov> (дата звернення - 20.02.2019).
20. Вебер А. Теория размещения промышленности; пер. с нем. Н. Морозовой; под ред. Н.Н. Баранского. М.: Книга, 1926. 119 с.
21. Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж. Синергізм у стратегічному управлінні. Монографія. Львів: ТЗОВ «Компанія «манускрипт», 2011. 284 с.
22. Іщук С. І., Гладкий О. В. Класифікація промислових агломерацій країн світу. Географія та туризм, 2010. № 5. С. 148-152.
23. Іщук С.І. Регіональна економіка: Теорія. Методи. Практика: підручник / С.І. Іщук, О.В. Гладкий; КНУ ім. Т. Шевченка. К. : Знання, 2013. 447 с.
24. Кац М.Л. Сетевые внешние эффекты, конкуренция и совместимость Вехи экономической мысли: т.5. Теория отраслевых рынков; Пер. с англ. под общ. ред. А. Г. Слуцкого. СПб. : «Экономическая школа», 2003. С. 501-535.
25. Лагутін В. Монополія та конкурентна політика: політико-економічні проблеми. / Економічна теорія. 2015. № 4. С. 89-97.
26. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993.Т. 1. С. 348.
27. Растворцева С.Н. Управление развитием процессов концентрации экономической активности в регионе: подходы новой экономической географии / С.Н. Растворцева. М.: Экон-информ, 2013. С. 27.

28. Родина, Г. А. Микроэкономика : учебник для бакалавров / Г. А. Родина, С. В. Тарасова ; отв. ред. Г. А. Родина, С. В. Тарасова. М. : Издательство Юрайт, 2014. 263 с.
29. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков : учебное пособие для бакалавров / Н. М. Розанова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2014. 795 с.
30. Стаття: Конурбація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%83%D1%80%D0%B1%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення - 12.02.2019).
31. Чугунова Н.В. Белгородская агломерация в региональной системе расселения. Управление городом: теория и практика. 2014. № 1 (112). С. 30–36.
32. Шраменко О., Полякова О. Державне регулювання природних монополій в умовах глобальної економіки та розвитку науково-технічного прогресу. Економка та управління національним господарством, Науковий вісник Мукачівського державного університету. №16, 2018. С.226-232.

## **РОЗДІЛ 5. ГНУЧКІСТЬ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

- 5.1. Визначення конкурентоспроможності підприємства.**
- 5.2. Формування, підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.**
- 5.3. Теоретичне та практичне значення поняття гнучкості підприємства.**
- 5.4. Чинники впливу на гнучкість підприємства.**

### **5.1. Визначення конкурентоспроможності підприємства.**

Однією із базових категорій в ринковій економіці є конкурентоспроможність, оскільки її рівень визначає успіх або невдачу діяльності підприємства. Незважаючи на те, що категорія конкурентоспроможності досліджена досить широко у економічній літературі, залишаються нерозкритими її важливі теоретичні та практичні аспекти.

У наукових працях часто зустрічається детальний аналіз проблеми управління конкурентоспроможністю, водночас, неповно висвітленими та суперечливими є характеристики конкурентоспроможності, чинники, які на неї впливають, організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності.

Немає завершеної наукової концепції реалізації та прогресу конкурентоспроможності; несистематизованими залишаються характеристики та чинники конкурентоспроможності; процес управління конкурентоспроможністю детально не вивчений; не враховуються окремі особливості створення, утримання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Залишаються неповністю дослідженими проблеми практичного застосування конкурентоспроможності, питання взаємозв'язку і взаємозалежності конкурентоспроможності та рівноваги ринкової системи, перетворення конкурентоспроможності під впливом різних чинників.

Умови функціонування підприємств змінюються, утворюються нові ринки, старі ринки зникають, стираються межі і структури галузей, особливої ваги набувають тенденції інтеграції і глобалізації. У світлі таких змін потребують трансформації результати дослідження категорії конкурентоспроможності для комплексної перебудови та адаптації до новітніх тенденцій.



Проблема забезпечення, утримання і підвищення рівня конкурентоспроможності різних суб'єктів – підприємств, об'єднань підприємств, галузей, регіонів, держав була, є і буде актуальною у будь-яких умовах, але особливо у сучасних, коли вона набуває виняткового значення при зростанні інтенсивності конкуренції на внутрішньому і зовнішньому рівнях, викликаній загальносвітовими інтеграційними і глобалізаційними тенденціями.

Питання конкурентоспроможності вивчали багато закордонних і вітчизняних вчених, проте досі не сформованим є повне і узгоджене визначення поняття.

Опрацьовані нами дослідження з проблеми конкурентоспроможності було розділено на чотири групи за класифікаційною ознакою причин виникнення конкурентоспроможності для полегшення виявлення спільних суттєвих тенденцій і майбутнього формування повного і узгодженого визначення конкурентоспроможності.

Результати досліджень поділу дефініцій конкурентоспроможності на групи за ознакою причин виникнення конкурентоспроможності представлено у таблиці 5.1.

**Таблиця 5.1**

**Визначення конкурентоспроможності, згруповані за ознакою причин виникнення конкурентоспроможності<sup>10</sup>**

| № з/п | Визначення   | Автори           | Об'єднане визначення   |
|-------|--|------------------|--|
| 1.    | Конкурентоспроможність – здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку як результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством.                              | Г. Азоев [1]     | Конкурентоспроможність – належне використання власних або набутих у процесі діяльності ресурсів підприємства для отримання бажаного результату |
| 2.    | Конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше, ніж у конкурентів, та визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання. | І. Ладунка [15]  |  |
| 3.    | Конкурентоспроможність – можливість ефективної господарської діяльності та   | П. Зав'ялов [10] | Конкурентоспроможність полягає у належному веденні господарської   |

<sup>10</sup> Сформовано автором за [1, 8, 10, 15, 19, 22, 25, 63].

**Закінчення табл. 5.1**

| 1  | 2   | 3                                | 4  |
|----|---|----------------------------------|--|
|    | практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку  |                                  | діяльності, яке дозволяє отримати бажані результати.   |
| 4. | Конкурентоспроможність – здібність забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.  | С. Покропивний [8]               |  |
| 5. | Конкурентоспроможність – комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності та встановлює сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, уможлиблює досягнення підприємствами конкурентних переваг над власними конкурентами.                                 | А. Маренич<br>І. Астахов [19]    | Конкурентоспроможність полягає у належному веденні комплексної діяльності, яка призводить до потрібних наслідків.                    |
| 6. | Конкурентоспроможність є не лише здатністю проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, а й узагальнюючою характеристикою життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал. | М. Перцовський [22]              |  |
| 7. | Конкурентоспроможність забезпечує конкурентну перевагу над конкурентами. В основі конкурентоспроможності лежать нові технології й інновації, соціально-економічні умови функціонування підприємств, інтенсивність конкуренції на галузевих, державних і міжнародних ринках.   | М. Портер [63]                   | Конкурентоспроможність полягає у набутті, формуванні, утриманні, накопиченні компетенцій, реалізація яких веде до бажаних наслідків. |
| 8. | Конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства щодо конкурентів, потрібний для застосування виробничого потенціалу загалом, і його окремих складових зокрема.  | З. Шершньова<br>С. Оборська [25] |  |

Перша група вчених означає конкурентоспроможність як належне використання власних або набутих у процесі діяльності ресурсів підприємства для отримання бажаного результату.

Так, Г. Азоєв визначив конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку як результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

І. Ладунка означив конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику підприємства, що полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше, ніж у конкурентів, та визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання [15].

Друга група науковців твердить, що конкурентоспроможність полягає у належному веденні господарської діяльності, яке дозволяє отримати бажані результати.

Так, П. Зав'ялов встановив конкурентоспроможність підприємства як можливість ефективної господарської діяльності та практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [10, с. 213].

С. Покропивний вважав конкурентоспроможність підприємства як його здатністю забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [8, с. 350].

Третя група свідчить, що конкурентоспроможність полягає у належному веденні комплексної діяльності, яка призводить до потрібних наслідків.

Так, А.Маренич та І.Астахов вважали конкурентоспроможність комплексною характеристикою діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності та встановлює сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, уможлиблює досягнення підприємствами конкурентних переваг над власними конкурентами [19, с. 23].

На думку М. Перцовського конкурентоспроможність є не лише здатністю проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, а узагальнюючою характеристикою життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал [22].

Четверта група констатує, що конкурентоспроможність полягає у набутті, формуванні, утриманні, накопиченні компетенцій, реалізація яких веде до бажаних наслідків.

Так, М. Портер виявив способи досягнення лідируючих позицій підприємствами і державами. Він вважав, що для успіху слід напрацювати конкурентну стратегію для забезпечення переваги над конкурентами. В основі конкурентної стратегії (конкурентоспроможності) лежить база для власних конкурентних переваг, і підприємству слід працювати над їх утриманням та накопиченням у довгостроковій перспективі. На конкурентоспроможність впливають нові технології й інновації, соціально-економічні умови функціонування підприємств, інтенсивність конкуренції на галузевих, державних і міжнародних ринках [63].

У контексті визначення необхідності для підприємства мати навички та знання щодо належного використання своїх ресурсів для збільшення випуску продукції, відповідного до зростаючого попиту і розширення частки ринку, З. Шершньова та С. Оборська визначають конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції щодо конкурентів, потрібний для застосування виробничого потенціалу загалом, і його окремих складових зокрема [25, с.59].

Отже, у підсумку можна ствердити, що конкурентоспроможність об'єднує ряд характеристик заснованої на компетенціях комплексної (господарської та іншої) діяльності підприємства, яка полягає у належному використанні власних або накопичених у процесі діяльності ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Проведене групування визначень конкурентоспроможності за класифікаційною ознакою причин виникнення конкурентоспроможності полегшило виявлення спільних суттєвих тенденцій і дозволило формування повного і узгодженого визначення конкурентоспроможності.

Більшість дослідників погоджуються, що належне (вміле) використання підприємством ресурсного потенціалу разом з дотриманням різних принципів господарювання (виробничих, фінансових, управлінських тощо), з одного боку, та впровадження сучасних технологій та інновацій, з іншого, результує у виробництво більш конкурентоспроможної продукції, що в комплексі становить основу конкурентоспроможності підприємства.

Наукові дослідження доводять, що конкурентоспроможність підприємства втілюється у процесі його діяльності, яка являє собою послідовний алгоритм бізнес-процесів створення споживчої цінності для споживача.

Основою конкурентоспроможності є утримання і накопичення у довгостроковій перспективі власних конкурентних переваг підприємства.

З проаналізованих у процесі дослідження проблеми джерел впливає, що базою для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств можуть виступати показники ефективності (виробничої, управлінської тощо) та прибутковості.

Ряд вчених твердить про необхідність порівняння обчислених показників для оцінки рівня конкурентоспроможності з показниками їх дійсних або потенційних конкурентів.

З іншого боку, з'являються новітні тенденції, які полягають у загостренні конкуренції у наявних галузях, зростанні тиску на витрати і прибуток підприємств; глобалізаційних викликах; потребі реформування вирішальних галузей – охорони здоров'я, середньої і вищої освіти, фінансових послуг, енергетики, охорони навколишнього середовища, державного управління; масовому розповсюдженні соціальних мереж, блогів, файлообмінників, інтернет-рейтингів, яке змістило силу й авторитет від володіння й обміну інформації від підприємств до громадськості; географічні зсуви майбутнього попиту від розвинених країн з високим рівнем доходу на душу населення до великих ринків, що розвиваються, з низьким, проте зростаючим, рівнем доходу на душу населення та великою кількістю громадян (Китай, Індія, Бразилія); зростанні швидкості легкості виходу на світові ринки завдяки послугам Gmail, Skype, PayPal, Twitter, Youtube тощо.

Ці тенденції свідчать про появу нових концепцій формування, утримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства, які зміщують фокус оцінки конкурентоспроможності у інші площини, перекладають акцент з конкуренції, оцінювання конкурентів, пошуку відповідей на стратегічні ходи конкурентів на розуміння того, як сформувані цінності для споживача.

Концепції стратегічного менеджменту визначають і втілюють на практиці досягнення лідерства підприємства на ринку. Сучасні тенденції надають переваги співпраці над конкуренцією або поєднання різних концепцій утримання і посилення конкурентоспроможності у різних соціально-економічних умовах.

Концепції ХХІ століття відбивають світові інтеграційні тенденції, глобалізаційні процеси, поглиблення нерівномірного розвитку державних і регіональних економічних систем. Концепції галузевого лідерства М. Портера, завоювання ринків майбутнього Р. Хемела, К. Прахалада, стратегія блакитного океану В. Чан Кіма, Р. Монборна відображають праці науковців з виявлення

конкурентних переваг держав, регіонів, підприємств, завоювання лідерства на ринку.

Р.Хемел, К.Прахалад вивчають проблеми лідерства, визначають характеристики конкурентної поведінки підприємств, які мають на меті бути лідерами у конкуренції за майбутнє. Зміст конкурентної поведінки підприємств полягає у створенні й утриманні базової компетентності, тобто здатності людського капіталу підприємств сформувати й утримати базову конкурентну перевагу як у виробничій, так й інтелектуальній сфері. Базова компетентність виникає на базі унікального поєднання навиків, умінь і технологій, що лежать в основі можливості підприємств надавати споживачам нові блага. Такий розвиток базової компетентності є підґрунтям конкурентоспроможності підприємства [24].

Стратегія блакитного океану В.Чан Кіма, Р.Монборна свідчить про те, що підприємства, які не ставлять за мету перемогти конкурентів або досягти сприятливого конкурентного середовища, пропонують сформовану якісну цінність для споживача, яка унеможливорює конкуренцію. Вчені роблять наголос у запровадженні новацій на цінності, а не настанові проти конкурентів, долають стратегічний парадокс – чим більше підприємство зосереджене на подоланні конкурентів, на тому, щоб вразити своїми перевагами, то більше воно уподібнюється до своїх конкурентів.

Сучасні галузі не мають сталої структури, тому стратегії порівняння сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами галузі (аналіз п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз) не відповідають сучасним реаліям, коли стратегія може створювати структуру галузі на користь підприємства для побудови нового ринкового простору. Стираються межі ринку і структури галузей, постійно утворюються і змінюються ринкові простори, підприємства формують і трансформують галузі, створюється новий попит.

Створюються нові стратегічні моделі (CRM, Starbucks тощо), стимулюється новація цінності, формується новий аналітичний інструментарій, який уможливорює поєднання новацій і цінностей, перетворення меж галузей через максимізацію можливостей і мінімізацію ризиків.

В основу втілення стратегії покладається людина – нематеріальний капітал, а саме довіра, прихильність і добровільна співпраця – а не просто ставлення і поведінка. Саме люди

дозволяють підприємствам реалізовувати стратегічні зміни швидко і з низькими витратами.

Формуються чіткі моделі покрокової розробки і реалізації стратегії, які дозволяють уникати або долати ймовірні перешкоди та постійно і дієво створювати і генерувати новації, пов'язані з утворенням нових ринків [11].

Отже, в епоху нових викликів і можливостей, застосовуючи новий інструментарій, підприємства можуть використовувати свою конкурентоспроможність для розв'язання завдань, які стоять перед ними, та створення нових можливостей. Новітні концепції спонукають відкинути існуючі стратегії конкуренції і боротьби за щораз меншу ринкову частку і стимулюють підприємства до підвищення попиту, відмови від суперництва та створення нових ринків. Сучасні стратегії пропонують вибір аналітичного інструментарію, системи послідовних кроків, запропонованого шляху, рухаючись яким підприємство сформує і зреалізує власну систематичну і дієву стратегію уникнення конкуренції, максимально збільшивши свої можливості та мінімізувавши ризики.

## **5.2. Формування, підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.**

У контексті європейської та світової інтеграції України, сучасних глобалізаційних тенденцій держава, регіони, галузі господарства, загалом, вітчизняні підприємства та їх об'єднання, зокрема, знаходяться у постійному пошуку нових шляхів забезпечення, утримання і збільшення рівня власної конкурентоспроможності.

Тому питання вивчення чинників, які впливають на формування, підтримання, акумулювання і збільшення конкурентоспроможності різних суб'єктів набуває значної ваги.

Питання чинників впливу на конкурентоспроможність вивчали багато закордонних і вітчизняних вчених, проте досі не сформованою є повна і комплексна їх класифікація.

Будь-яка система не функціонує у вакуумі, а постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому визначальними для неї стають не лише її елементи та взаємозв'язки між ними, а й зв'язки між елементами системи та зовнішнім середовищем [12, с.38].

Зовнішнє середовище – одне із основних понять загальної теорії систем. Сюди входять всі сили й підприємства, з якими система стикається у своїй поточній і стратегічній діяльності.

Зовнішнє середовище розглядають як сукупність істотно важливих умов, зміна яких, з погляду одних науковців, може вплинути на стан системи або змінити його оцінку. Так, Дж. Лафта вважає, що підприємство залежить від зовнішнього середовища, тоді як зовнішнє середовище, зазвичай, знаходиться поза межами впливу менеджерів [16, с.108].

Інші вчені твердять, що характеристики середовища самі залежать і змінюються внаслідок дій системи. Так, В. Єфремов стверджує, що успіх супроводжує підприємства із стратегіями активного використання свого внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не лише на пристосування до нього [9, с.4].

В економічній літературі зовнішніми чинниками, важливими з точки зору впливу на конкурентоспроможність підприємства, вважають:

- економічні – валовий внутрішній продукт, темп інфляції, рівень доходів, рівень безробіття, доступність і вартість довгострокових кредитних ресурсів, рівень капіталізації фондового ринку, рівень прямих іноземних інвестицій, валютний курс;
- інші (соціальні, юридичні, політичні) – допоміжні або другорядні.

За іншою точкою зору чинники зовнішнього середовища поділяють за силою і періодичністю їх впливу на підприємство на середовище найближчого і віддаленого оточення.

До середовища найближчого оточення належать: споживачі, постачальники, фінансові інститути, конкуренти, інвестори, у випадку безпосереднього і частого контакту з підприємством.

До середовища віддаленого оточення належать:

- 1) економічні чинники – рівень розвитку економіки, рівень розвитку окремих галузей економіки, інвестиційна привабливість держави, стан податкової системи, рівень заробітної плати, рівень наукомісткості експорту, рівень монополізації економіки, структура та місткість галузевих ринків;
- 2) соціальні чинники – рівень безробіття, структура робочої сили, якість підготовки кадрів, ціна робочої сили;
- 3) культурні чинники – загальний рівень культури населення;
- 4) політичні чинники – державні реформи, пріоритети розвитку держави, державна стабільність, участь держави у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.



Беззаперечно, що конкурентоспроможність значно залежить від політичної ситуації країни. Зокрема, членство України в СОТ, перспектива членства в ЄС відкрили нові можливості щодо виходу українських підприємств на міжнародні ринки. Цьому сприяє безмитний продаж окремих видів продукції на ринки Європи та США. Це вимагає від виробників виробляти високоякісну продукцію, запроваджувати ощадні технології, зменшувати енерговитратність продукції;

5) демографічні чинники – рівень народжуваності, рівень смертності;

6) ресурсні й екологічні чинники – забезпечення держави власними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан і захищеність природних ресурсів;

7) юридичні чинники – законодавча база, узгодженість і дієвість нормативно-правових актів;

8) інфраструктурні чинники – інформаційні комунікації, транспортне сполучення, банківське і страхове обслуговування, існування і діяльність підприємств-посередників.

До середовища віддаленого оточення ці чинники належать у випадку, якщо вони з'являються час від часу і непрямо впливають на підприємство.

Отже, більшість вчених доходять згоди, що чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства можна поділити на дві групи: зовнішні чинники і внутрішні чинники.

До зовнішніх чинників науковці відносять: сукупність підприємств, економічні умови, суспільні умови, природні умови, національні структури, міждержавні інституціональні структури, інші зовнішні умови і чинники, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства.

До внутрішніх чинників відносять усі контрольовані чинники діяльності підприємства, такі як: ресурси – основні фонди, сировина, дієва система обліку ресурсів, технології, людський капітал, маркетингові можливості – дослідження потреб споживачів, задоволення потреб споживачів, місткості ринку, фінансові можливості – нерозподілений прибуток, доступ до фінансових ресурсів, система постачання – надійність постачання, можливість швидкої зміни постачальників, система логістики та збуту – налагоджені канали розподілу, інформаційні ресурси – наявність бази даних, її постійне оновлення, здатність завоювати й утримувати стійкі позиції на ринку, організаційна структура – ефективність управління, можливість швидких змін управлінських

рішень, відповідність організаційної структури завданням діяльності підприємства, ефективний контроль за виконанням рішень, місце розташування підприємства – інфраструктура, доступ до сировини, доступ до джерел постачання.

За цим підходом основним показником визначення конкурентоспроможності є виробнича ефективність, а базовими умовами забезпечення конкурентоспроможності:

- 1) єдність розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- 2) сучасні методи дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- 3) наукові підходи до стратегічного менеджменту;
- 4) взаємозв'язок функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- 5) система заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Часто середовище функціонування підприємства поділяють на мікросередовище і макросередовище. До мікросередовища належить внутрішнє середовище підприємства та зовнішні сили із найближчого його оточення. До макросередовища належить віддалене оточення [27, с.24-25].

Під впливом складу, структури і стану зовнішнього середовища, які визначають можливості економічної системи задовольнити певні потреби споживачів, підприємство формує своє призначення (місію). Зовнішнє середовище, як мікросередовище, так і макросередовище, складає певну систему ресурсів, якими може розпоряджатися підприємство для здійснення свого призначення і які, своєю чергою, визначають структуру виробництва, технологічний профіль, кадровий і кваліфікаційний склад, а також довгострокові плани підприємства із виживання і вдосконалення в умовах, які диктує ринок.

Ще Й. Шумпетер визначав стратегію підприємця як спрямування конкурувати на розвинених ринках за допомогою створення комплексу аналітичних засобів для досягнення мети [6].

У 1963 році запроваджено SWOT-аналіз, який знаходить своє застосування у процесі стратегічного планування і полягає у розподілі чинників і явищ на чотири групи: сильних, слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища.

У 1967 році запропоновано PEST-аналіз, який вивчає зовнішні чинники – політичні, економічні, соціальні, технологічні на діяльність підприємства.

М. Портер у 1979 році сформував методику аналізу п'яти сил, за якою до чинників впливу на формування

конкурентоспроможності підприємства можна віднести: аналіз загрози появи продуктів-замінників, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів і аналіз рівня конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від його вміння аналізувати ринок і від його позиції на ньому.

За традиційним підходом, прийняття рішень і вибір лінії поведінки підприємства завжди визначається конкуренцією і ринковими умовами, тобто знаходяться поза його владою. Тому традиційна економічна література зосереджує свою увагу, переважно, не на підприємстві, а на ринкові.

І навпаки, теорія підприємництва розглядає ринки і сили конкуренції як умови, які обмежують діяльність підприємства. Сучасні і майбутні ринкові умови створюють можливості або загрози для бізнесу.

Не варто однак розглядати ринок і економічні сили як абсолютну детермінанту для підприємств. Потужні бізнес-стратегії здатні генерувати серйозний вплив на ринки, покупців, конкурентів, напрям розвитку галузі.

А розуміння того, що підприємство своїми зусиллями формує свою природу і напрям своєї діяльності, важливе з кількох причин:

1) стратегічний курс підприємства є наслідком зовнішніх ринкових альтернатив або зовнішніх ринкових обмежень і внутрішніх чинників – ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг;

2) стратегія підприємства є визначальною для його позиції, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу,

3) стратегія підприємства є базою для прийняття найважливіших рішень у бізнесі. Тому і те, чи є підприємство конкурентоздатним, чи ні, частково залежить від ширини і значимості його стратегії, а не повністю від економічного положення (місця) на ринку.

Конкурентоздатні підприємства завжди шукають способів впливу на ринки за допомогою власного продукту, альтернативних стратегій, спрямованих на отримання конкурентних переваг. Дійсно, більшість успішних стратегій пов'язана з питаннями, як створювати і спричиняти, а не адаптовуватися і давати відповідь на товарні, технологічні і економічні зміни [27, с.38-41].

Сучасні тенденції вивчення проблеми конкурентоспроможності ставлять під сумнів усталені погляди на розгляд питання і вважають метою стратегії підприємства максимізацію можливостей і мінімізацію ризиків, а не конкуренцію як таку. Новітні теорії

переходять від конкуренції до створення нового ринкового простору й зниження важливості конкуренції.

Аналіз чинників впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу чинників макросередовища традиційно використовують PEST-аналіз і SWOT-аналіз, що допомагають визначити загрози й можливості для підприємства та встановити несприятливі чинники, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули, впливають або потенційно можуть вплинути на її формування.

Дослідження свідчать про необхідність галузевого аналізу, базуючись на складності структури окремих галузевих утворень. Вчені стверджують про неможливість застосування однакових стратегій для підприємств, які працюють у різних галузях, оскільки успішно втілена в одній галузі стратегія може виявитися провальною в іншій. Галузева інформація можливо стане вирішальною для побудови стратегій успіху функціонування підприємства [6, с.50].

У реальному секторі в Україні налічується невелика кількість конкурентоспроможних підприємств. Дослідники називають ймовірними причинами наявності застарілого промислового обладнання, відсталих технологій виробництва, нестачу різноманітних ресурсів – економічних, управлінських, інноваційних, незначні обсяги виготовлення високотехнологічних інноваційних товарів.

Чинники впливу на конкурентоспроможність згідно з проаналізованими дослідженнями можна об'єднати у групи за напрямом впливу підприємств на середовище або середовища на підприємства. За цим критерієм виділено внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні чинники визначаються функціонуванням підприємств. Серед них можна зазначити наявні ресурси – виробничі, людські, фінансові, інформаційні, культурні, інші; відповідні здібності, які формуються на основі ресурсів під впливом середовища – товарні, управлінські, комунікаційні, координаційні, інші; поєднання ресурсів і здібностей формують

можливості підприємств; здатності, які впливають із практичного застосування можливостей.

Для промислових підприємств України характерним, загалом, є низька якість ресурсів – виробничих (значні витрати енергії, матеріалів, праці при виробництві за допомогою застарілих технологій виробництва, що результують у випуск товарів високої собівартості і низької якості порівняно з імпортними відповідниками), людських, фінансових, інформаційних, культурних, інших; орієнтація на ринок продавця, а не споживача; низька якість здібностей – товарних, управлінських (відсутність стратегічного управління й управління конкурентоспроможністю), комунікаційних, координаційних, інших; низька якість здатностей (низька практична спроможність втілення можливостей).

Зовнішні чинники визначаються впливом середовища функціонування підприємств – характеристиками галузевих ринків (рівнем конкуренції галузі, ефективністю конкурентного середовища тощо). Дослідники зазначають серед негативних чинників впливу середовища низький рівень розвитку конкуренції і неефективність конкурентного середовища.

Відсутність умов для розвитку конкуренції і неефективність конкурентного розвитку призводять до небажання підприємств виготовляти високотехнологічну продукцію, удосконалювати власні системи управління чи модернізувати стратегії управління конкурентоспроможністю, формувати і накопичувати власні конкурентні переваги.

На думку вчених, існування конкуренції є не лише можливістю, але й загрозою для функціонування підприємства, вона виступає чинником впливу на підприємство навіть у разі його унікальної позиції на ринку.

Середовище діяльності українських промислових підприємств характеризується низьким рівнем конкуренції через високі бар'єри входження на ринок, існування жорстких і детальних загальнодержавних і місцевих правил функціонування галузей промисловості, що результують у наступну монополізацію промислових галузей і подальше ускладнення доступу до них для ймовірних нових учасників.

Спостерігається тенденція виготовлення промисловими підприємствами продукції, яка є внутрішньо конкурентоздатною завдяки унікальності через монопольне становище виробника і відсутності на ринку інших конкурентоспроможних підприємств, низькій вартості трудових, енергетичних і сировинних ресурсів, спеціальним умовам оподаткування і державним субсидіям,

незважаючи на високу енергомісткість і матеріаломісткість, і призводить до небажання підприємства підвищувати рівень реальної конкурентоспроможності, що вимагає передбаченого значного зростання витрат на необхідне технологічне переоснащення виробництва, випуск інноваційної сучасної високоякісної продукції.

Вирішення проблеми вбачають, зокрема, у перезавантаженні зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність – посиленні ролі держави у формуванні конкурентного середовища, а саме: створення умов для формування конкурентного середовища, ефективна конкурентна політика держави, впровадження заходів захисту конкуренції; трансформації державних інститутів, потрібних для забезпечення верховенства права у економічній діяльності; зниження бар'єрів входу на ринок (юридичні аспекти створення бізнесу); реалізації антимонопольного законодавства на практиці; впорядкування системи державного субсидювання; оптимізації роботи контролюючих органів з чіткою регламентацією їх функцій; перехід до державної політики стимулювання експорту та стимулювання підприємств виходити на міжнародні ринки.

Внаслідок вивчення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства можна зробити висновок про важливість розгляду проблеми у контексті промисловості України, про вплив конкурентоспроможності на функціонування підприємства, про забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності, який дозволяє підприємству вижити і зберегти свою конкурентну позицію у нестабільному середовищі, про чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, про можливість і загрози для конкурентоспроможності, які виникають як внаслідок власної роботи підприємства, так і під впливом середовища його існування. Слід зазначити, що конкурентоспроможність як здатність підприємства формується на основі комплексу його ресурсів – матеріальних, управлінських, культурних, інформаційних, координаційних, інших, та під впливом зовнішніх чинників. Конкурентоспроможність впливає на середовище існування підприємства, і практично втілюється у його здатність зберегти свою конкурентну позицію і ринкову частку.

### **5.3. Теоретичне та практичне значення поняття гнучкості підприємства.**

Загальновідомо, що на конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішні і зовнішні чинники середовища. З одного

боку, вони можуть знижувати рівні ризику і невизначеності діяльності підприємства, позитивно впливати на прогнозування і стратегічне планування роботи суб'єкта господарювання, підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства і його продукції. З іншого, вони можуть спричиняти втрату конкурентних позицій підприємства, зменшувати його частку ринку. Тому у світлі сучасних реалій важливим є зберігати, утримувати та працювати над підвищенням рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Для цього слід вивчити усі можливості, які можуть призвести до бажаних результатів: фінансові, інноваційні, управлінські, виробничі та інші.

Дослідження явища гнучкості може виступити одним із шляхів досягнення бажаних цілей. Для цього потрібно з'ясувати теоретичне та практичне значення поняття гнучкості.

Сфера застосування поняття гнучкості широка, оскільки гнучкість вважають одним із засобів контролю нестабільності зовнішнього середовища через застосування і координацію різноманітних ресурсів. Нестабільне середовища призводить до змін у діяльності підприємства, яка відрізняється від запланованої, що може призводити як до накопичення, так і до витрачання його резервів, ресурсів і можливостей. Отже, загальний ступінь гнучкості підприємства перебуває у прямій залежності із рівнем нестабільності зовнішнього середовища.

З одного боку, зміни середовища можуть впливати на функціонування підприємства, з іншого боку, підприємство здатне впливати або бути джерелом змін середовища. Тому можна стверджувати про існування зв'язку між діяльністю підприємства та змінами середовища.

Існують зміни, на які суб'єкт господарювання не має впливу. До таких змін, відповідно, він пристосовується. Здатність пристосовуватися до змін середовища називають пасивною (реактивною) гнучкістю. Її визначають як силу долати нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища [76, с.510], здатність пристосовуватися до змінних споживчих потреб [45, с.400] або змін середовища [48, с.378]; реагувати або змінюватися з мінімальними витратами, втратами часу і продуктивності [77, с.1082]. Можна твердити, що пасивна (реактивна) гнучкість є множинною характеристикою підприємства, яка відповідає поєднанню адаптивності, здатності до адаптації та процесу пристосування, де адаптивність можна визначити через різноманітність умов, до яких потрібно пристосовуватися, а

адаптацію як власне спроможність пристосування до мінливих умов.

В економічних системах адаптація є ширшим поняттям, ніж пристосування, оскільки вона виступає направленим на досягнення визначеної мети процесом, який відбувається при відсутності повної інформації про зміни, до яких потрібно пристосовуватися і який передбачає можливість майбутнього пристосування до змін середовища. У той же час наявною є прогнозна інформація (що однак може виявитися неточною або неповною), яка уможлиблює цілеспрямовану трансформацію підприємства в теперішньому часі з урахування майбутніх прогнозних змін середовища.

На думку М. Большакова підприємство є адаптивним, якщо швидко пристосовується до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов середовища [3, с.353]. В. Самочкін твердить, що адаптація є процесом пристосування системи до умов зовнішнього середовища [23, с.14]. Автори «Математики і кібернетики в економіці» об'єднують ці погляди і вважають адаптивною таку систему, яка залишається працездатною при непередбачуваних змінах характеристик, цілей, середовища функціонування за допомогою змін процесу або стану функціонування. Така система є адаптивною, бо діє у нестабільному середовищі; здатна до адаптації, бо спроможна пристосовуватися до різних (нестабільних) – як прогнозованих, так і ні – умов функціонування, і проводить його на практиці [18, с.20].

Результатом і оцінкою практичного застосування адаптивності/адаптації може виступати ефективність функціонування адаптивної системи. Так, А. Овечко, В. Петренко, В. Тимохін визначають адаптацією таку реакцію системи, спричинену змінами умов функціонування, що дозволяє підтримувати стабільний рівень ефективності адаптивної системи [20, с.7]. Цю думку розвиває В. Аніщенко, який твердить, що система є адаптивною тоді, коли відповідає на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, які спричиняють зниження ефективності функціонування, заходами, які призводять до збільшення ефективності [2, с.115].

Оскільки будь-яка діяльність комерційного суб'єкта націлена на тривалу перспективу та збільшення ефективності діяльності, то адаптація передбачає таке пристосування економічних систем до нестабільних умов господарювання, яке призводить до трансформації самої системи до вимог оточення та оточення системи до потреб самої системи [17, с.43]. Звідси можна зробити висновок, що адаптивна система здатна впливати на середовище,



проте існує також думка, що висока здатність до адаптації зменшує потребу системи впливати на середовище [6, с.33], з чим не можна не погодитися.

Ефективність функціонування підприємства визначають за допомогою моделі гнучкого розвитку, який на думку В. Самочкіна є функцією від стійкості та здатності суб'єкта господарювання до оновлення. Вчений вважає, що гнучке підприємство обов'язково є високоефективним [23, с.189]. Звідси, за твердженням ряду вчених, комплексні характеристики адаптивності, здатності до адаптації та практичного їх втілення тотожні гнучкості.

У радянському і пострадянському просторі розвинулася думка, що гнучкість є здатністю суб'єкта господарювання швидко і з мінімальними витратами переходити на випуск нової продукції, в результаті чого забезпечується прибутковість [7, с.69-72; 21, с.77-80]. Цю думку можна пояснити відсутністю в адміністративно-командній системі потреби реагувати на зміну ринкових потреб для того, щоб забезпечити високу ефективність функціонування, наявність гарантованого постачання сировини, стабільним і передбаченими обсягами збуту товарів, уніфікованим асортиментом і низькою якістю продукції.

У країнах з ринковою економікою, навпаки, теорія гнучкості почала формуватися у другій половині ХХ століття на базі теорії адаптації. Було визначено гнучкість організації виробництва комплексно, як оптимальний обсяг випуску товарів, однорідність продукції, виробничих процесів, предметів праці, функцій управління. Критерієм оптимальності визначено досягнення мінімуму витрат живої і уречевленої праці. В процесі історичного розвитку поняття гнучкості поширилося на потокові виробничі лінії і гнучкі виробничі системи. Одночасно, вивчалися зв'язки між гнучкістю та адаптивністю/адаптацією, їх можлива тотожність і ймовірні розбіжності. Сучасне застосування гнучкості розширилося далеко за межі виробничих систем і набуло чіткої диференціації між пасивним (реактивним) і активним значенням.

Якщо пасивне (реактивне) значення гнучкості фактично відповідає процесу адаптивності, здатності до адаптації та практичному їх втіленню, то згідно з активним значенням гнучкість виступає стратегічною можливістю, яка дозволяє підприємству подолати нестабільність середовища [45, с.400]; здатністю забезпечувати мінливі споживчі потреби з мінімальними витратами коштів, часу [81, с.175] і забезпечення високих рівнів продуктивності [78, с.79; 77, с.1082]; інновативною і наукомісткою характеристикою [40, с.667].

Отже, активне значення гнучкості забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства. Як приклад можна навести «Дженерал Моторз», «Делл Комп'ютерз», «Фольксваген», «БМВ», які застосували гнучкість своїх підприємств у активному значенні. Це дозволило їм втілити масштабні зміни та збільшити власну конкурентоспроможність.

Згідно з теорією ресурсів гнучкість виступає наявним внутрішньо створеним організаційним ресурсом всередині ланцюга вартості, який допомагає підприємству створювати, зберігати і примножувати конкурентні переваги та збільшувати власну конкурентоспроможність.

Спільне застосування пасивного й активного значення гнучкості, на думку окремих вчених, можливе лише почергово. Спершу підприємства застосовують пасивну (реактивну) гнучкість для пристосування до змін/викликів середовища, а потім – активну гнучкість, як засіб безпосереднього або опосередкованого впливу на ці зміни [45, с.403; 50, с.255]. Таке бачення обмежує застосування гнучкості до одного або іншого аспекту, меж одного підприємства (а не ланцюга створення вартості), можливостей перманентного передбачення нестабільності (суперечить реальності).

Підприємство володіє гнучкістю праці внаслідок наявності працівників широкого профілю. Така гнучкість застосовується у активному значенні шляхом переключення працівників на різні ділянки робіт, де виникають проблеми – вона результує у зростання обсягів виробітку товарів і скорочення часу доставки товару до кінцевого. Водночас, вивільнені внаслідок такого активного застосування гнучкості ресурси переміщуються до постачальників, що забезпечує тісну співпрацю та покращення умов постачання. В той же час, гнучкість праці застосовується у пасивному значенні з метою подолання нестабільності процесу виробництва – поломок виробничого обладнання (нестабільність виробничого середовища), зміна замовлень споживачів (нестабільність споживачів), затримок постачання ресурсів (нестабільність постачальників).

Отже, одночасне застосування гнучкості у пасивному (реактивному) й активному значенні можливе. Воно, на противагу почерговому, розширює межі застосування гнучкості – на обидва аспекти одночасно (а не один), на весь ланцюг вартості в обидвох напрямках (а не обмежується одним підприємством), відображає реальну картину дійсності (неможливість перманентного передбачення нестабільності). Взаємозв'язки між нестабільністю середовища, застосуванням гнучкості та створенням можливостей є

багатогранними та складними. Можна зробити висновок, що саме завдяки можливості одночасного пасивного (реактивного) й активного застосування поняття гнучкості є ширшим, ніж комплексне поняття адаптивності, здатності до адаптації і практичного втілення процесу адаптації, і саме аспект активного застосування гнучкості, а також можливості одночасного застосування (пасивного й активного аспектів) є тією відмінністю, яка відрізняє поняття гнучкості та адаптивності.

Гнучкість є широкоживаним поняттям у різних економічних науках і теоріях. Проведені дослідження дозволяють стверджувати різноманітність і спільні риси трактувань поняття гнучкості. Усі проаналізовані джерела визначають гнучкість як поняття, яке має багато значень і вимірів [47, с.167; 32, с.86; 69, с.5; 44, с.40; 39, с.578]. Спільність окремих ознак дозволила виділити три групи визначень поняття гнучкості.

Перша група визначень твердить, що гнучкість є здатністю або характеристикою підприємства, при чому ця риса може бути як потенційною, так і втілюватися на практиці, функціонувати у нестабільних умовах середовища. Потенційна гнучкість визначається баченням управлінців підприємства можливостей системи діяти у певному середовищі [69, с.5]. Практична (реалізована) гнучкість встановлюється діями управлінців підприємства і втіленими стратегіями.

Друга група дефініцій визначає як основний чинник застосування гнучкості характеристики середовища – нестабільність, мінливість, складність. Такі риси середовища спричиняють застосування гнучкості підприємством для продовження функціонування. Порівняно з першою групою, де згадується нестабільне середовище існування підприємства, тут вищезазначені його характеристики є ключовими, необхідними чинниками застосування гнучкості.

Третя група визначень зосереджується на різних (зовнішніх і внутрішніх) чинниках впливу на застосування гнучкості та різноманітних вимірах гнучкості.

У Таблиці 5.2 представлено визначення гнучкості, ранжовані за групами, за здатністю або характеристикою підприємства, основним чинником застосування – нестабільністю середовища, інших чинниках застосування гнучкості та різних способах вимірювання гнучкості.

Отже, проаналізувавши відповідно ранжовані за групами визначення гнучкості як здатності або характеристики підприємства (І група), базового чинника до застосування гнучкості

– нестабільного, мінливого, складного середовища (II група), інших чинників застосування і різних способів вимірювання гнучкості (III група), можна сформулювати єдине визначення, згідно з яким гнучкість являє собою здатність або характеристику підприємства, що виникає і розвивається внаслідок нестабільності, мінливості і складності середовища, з одного боку, та інших чинників, з іншого, та може вимірюватися за допомогою різних способів і при відповідному застосуванні забезпечує ефективну та продуктивну діяльність підприємства.

**Таблиця 5.2**

**Групи визначень гнучкості підприємства, як здатності (характеристики), основного чинника застосування (нестабільності середовища), інших чинників і способів вимірювання гнучкості <sup>11</sup>**

| № з/п | Група | Рік  | Дослідник         | Зміст визначення гнучкості   |
|-------|-------|------|-------------------|--|
| 1     | 2     | 3    | 4                 | 5  |
| 1     | I     | 1978 | М. Мандельбаум    | Організаційна здатність перемагати змінні обставини.   |
| 2     |       | 1980 | К. Херріган       | Організаційна здатність використовувати свої активи. Сприяє подоланню вихідних бар'єрів при спадній продуктивності.  |
| 3     |       | 1985 | К. Херріган       | Організаційна здатність позиціонувати себе на ринку, змінювати правила гри і відмовлятися від поточних стратегій, коли цільові споживачі стають не такими привабливими, як раніше.   |
| 4     |       | 1987 | Д. Гервін         | Стратегічний імператив, який дає можливість організації подолати невизначеність середовища; організаційна здатність зустрічати зростаюче різноманіття очікувань споживачів без надлишкових витрат, втрат часу та продуктивності, організаційного краху.                            |
| 5     |       | 1987 | Н. Слек           | Здатність перемагати невизначеність і динаміку середовища. Гнучкість організації визначають як її здатність адаптуватися до змін середовища. Вона викликає модифікацію процесів і конфігурацій продуктів із незначними втратами часу або витратами для подолання змінних обставин. |
| 6     |       | 1989 | Й. Гапта, С. Гоял |  |
| 7     |       | 1994 | Д. Аптон          |  |
| 8     |       | 1995 | М. Ван Дік        |  |
| 9     |       | 1990 | Дж. Гелбрейт      |  |

<sup>11</sup> Сформовано автором за: [28, 29, 37, 45, 47, 49, 51, 64, 65, 70]

**Продовження табл. 5.2**

| 1  | 2  | 3    | 4                          | 5   |
|----|----|------|----------------------------|---|
| 10 |    | 1992 | Г. Багремі                 | Здатність пришвидшувати заплановані зміни; протягом тривалого часу відповідати на неочікувані зміни; пристосовуватися до непередбачених наслідків очікуваних змін.  |
| 11 |    | 1993 | Д. Гервін                  | Організаційна здатність пристосуватися до змінних споживчих потреб.   |
| 12 |    | 1995 | Р. Санчез                  | Організаційна здатність відповідати на різноманітні потреби динамічного конкурентного середовища.   |
| 14 |    | 1997 | Д. Аптон                   | Здатність реагувати або трансформуватися з мінімальними витратами часу, вартості та продуктивності.   |
| 15 |    | 1997 | Р. Санчез                  | Вплив технологій створення нових продуктів на ресурси створення, виробництва, розповсюдження та маркетингу продуктів. Важливою є взаємозалежність між гнучкістю ресурсів створення продуктів та організаційною здатністю ефективно застосовувати ці ресурси у стратегіях нових продуктів та організаційній структурі.   |
| 16 |    | 1998 | П. Баклі, М. Кессон        | Здатність у відповідь на зміни швидко та плавно переміщати ресурси.   |
| 17 |    | 1998 | М. Хіт, Б. Кітс, С. ДеМарі | Здатність запобігати або оперативно відповідати на динамічні умови ринку, і тому розвивати або зберігати конкурентну перевагу.  |
| 18 | II | 1985 | У. Кікерт                  | Можливість примноження різноманіття, швидкості та кількості відгуків організації, реакція на невизначеність майбутнього розвитку середовища. Потрібні для задоволення змінних вимог споживачів обсяг та інтенсивність гнучкості не можуть бути забезпечені одним підрозділом або функцією, а вимагають зусиль усієї організації для збільшення реакції і висвітлення проблем вздовж ланцюга вартості. |
| 19 |    | 1989 | Дж. Хемел, К. Прахалад     |   |
| 20 |    | 1991 | Дж. Блекберн               |   |
| 21 |    | 1999 | Дж. Юсуф, М. Саграді       |   |
| 22 |    | 1996 | А. ДеЛіув, Г. Вольберда    | Рівень володіння організацією різними наявними та потенційними процедурами, які дозволяють їй контролювати власне середовище та покращувати загальне управління організацією.   |
| 23 |    | 1998 | Дж. Д'ер, Г. Сінгх         | Бажання зміни з метою адаптації до нових знань; сила створення вартості у динамічному середовищі, що характеризується частими інноваціями ресурсів, заснованих на знаннях. Гнучкість інтеграції можливостей організаційних знань може бути вагомим джерелом конкурентної переваги.  |

## Закінчення табл. 5.2

| 1  | 2   | 3    | 4           | 5   |
|----|-----|------|-------------|---|
| 24 |     | 1999 | С. Бордолої | Можливість без втрати якості, зниження продуктивності постачання і збільшення витрат вчасно і без надлишкових витрат задовольняти новий попит споживачів на мінливих ринках.  |
| 25 |     | 1999 | Б. Баюс     |   |
| 26 |     | 2002 | І. Джек     |   |
| 27 | III | 1965 | І. Ансофф   | - Різноманіття продукто-ринкових інвестицій (зовнішня гнучкість);<br>- плинність внутрішніх ресурсів (внутрішня гнучкість).   |
| 28 |     | 1985 | Б. Когут    | Зменшення організаційної залежності від залучених активів.  |
| 29 |     | 1994 | Д. Аптон    | Збільшення асортименту продукції, покращення організаційної здатності швидко відповідати та отримувати високу продуктивність за широким асортиментом продукції. Визначається за формулою: $G = P_g - D_g - C - R$ , де $G$ – гнучкість, $P_g$ – потенційна гнучкість (те, що організація може зробити (компетенція)), $D_g$ – демонстративна гнучкість (те, що бачать споживачі (можливості)), $C$ – стійкість (утримання статус-кво незважаючи на зміни), $R$ – рухливість (спричинення змін радше, ніж реакція на них). |

Вивчені дослідження дозволили виявити різноманітність поглядів на виділення різних вимірів гнучкості. Це пояснюється тим, що, як зазначалося вище, гнучкість як поняття має багато значень і вимірів. Різноманітні системи класифікації застосовують різні класифікаційні критерії і параметри. Комплексні класифікації зустрічаються рідко. Виражена потреба повної класифікації параметрів гнучкості згідно з уніфікованими класифікаційними критеріями.

Спільність окремих класифікаційних критеріїв дозволила виділити декілька груп класифікацій гнучкості.

До першої групи належать різні визначення гнучкості, які виділяють її як рису, притаманну не лише підприємству, а й середовищу. Згідно з цим визначенням виділяють різні класифікаційні критерії – рівень планування на підприємстві, об'єкт застосування, ланцюг вартості, вид економічної діяльності, вид організаційних ресурсів [65, с.140; 64, с.74; 52, с.75; 49, с.168; 41, с.11; 55, с.14; 80, с.442; 46, с.70, 79, с.17, 61, с.63; 62, с.359; 68, с.204; 29, с.35; 37, с.123; 59, с.79; 33, с.185; 53, с.540].

До другої групи відносяться різноманітні визначення гнучкості, за якими гнучкість є притаманною характеристикою

підприємства як системи, тому класифікаційним критерієм встановлено системність. До цієї групи належать:

- гнучкість зміни обсягу виробництва – здатність продуктивно працювати за різних обсягів виробництва,
- гнучкість зміни товарного асортименту – здатність змінювати різноманіття продуктів, вироблених за період,
- гнучкість впровадження нового товару або зміни існуючого товару – здатність створювати нові товари або змінювати існуючі [69, с.5; 70, с.39; 34, с.436; 30, с.50; 75, с.19; 35, с.56].

Додатковими параметрами цієї групи в окремих роботах є гнучкість постачання [70, с.40], готовність [30, с.50], гнучкість розширення [34, с.437] та гнучкість постачання/час [75, с.19].

Третю групу сформовано з комплексу визначень гнучкості, які виділяють її як характеристику виробничого процесу, тому класифікаційним критерієм встановлено виробничий процес. До цієї групи належать:

- гнучкість машин,
- гнучкість праці,
- гнучкість обробки матеріалу [47, с.169; 58, с.678; 60, с.515],
- гнучкість зміни обсягу виробництва [51, с.525; 74, с.227; 73, с.28; 43, с.106],
- гнучкість зміни товарного асортименту,
- гнучкість впровадження нового товару [78, с.81; 77, с.1084; 38, с.137; 74, с.227; 73, с.27].

Четверту групу побудовано з сукупності визначень гнучкості, які виділяють її як реакцію на зміни середовища. Встановлено ряд класифікаційних критеріїв для цієї групи – період часу, необхідний для відповіді на зміни середовища, обсяг необхідних змін, обраний тип поведінки.[48, с.380].

Окремі авторські класифікації пропонують виділяти параметри гнучкості за організаційними, ієрархічними, часовими та об'єктними критеріями [67, с.295].

У Таблиці 5.3 представлено чотири групи класифікацій гнучкості за різними класифікаційними ознаками, виділеними на основі виявлених спільних рис у визначеннях гнучкості.

Отже, згідно з проведеними дослідженнями було визначено, що гнучкість є здатністю або характеристикою підприємства, яке функціонує у нестабільних середовища, вона набувається підприємством унаслідок мінливих умов існування, з одного боку, і дозволяє йому до них адаптуватися та їх долати, з іншого, та інших чинників, і внаслідок ймовірного багатоаспектного застосування, може застосовуватися, по-перше, до зовнішнього

середовища функціонування підприємства, по-друге, до внутрішнього середовища діяльності підприємства, по-третє, до процесу виробництва, по-четверте, до реакцій на зміни середовища підприємства.

**Таблиця 5.3.**

**Чотири групи класифікацій гнучкості за спільними класифікаційними критеріями<sup>12</sup>**

| № з/п | Визначення гнучкості                      | Класифікаційний критерій гнучкості                             | Виміри гнучкості  |
|-------|---|--|---|
| 1     | Характерна риса середовища функціонування | За рівнем планування   | Стратегічна, тактична, операційна   |
|       |   | За об'єктом  | Зовнішня, внутрішня   |
|       |   | За ланцюгом вартості   | Розробки продукту, виробництва, логістики, каналів зв'язку                        |
|       |   | За видами економічної діяльності                               | Фінансовий, інформаційно-технологічний  |
| 2     | Характерна риса організації               | За системним критерієм   | Зміни обсягу виробництва, товарного асортименту, впровадження нового/зміни товару |
| 3     | Характерна риса виробничого процесу       | За етапами процесу   | Машин, праці, матеріалу   |
| 4     | Реакція на зміну економічного середовища  | За періодом часу, необхідним для відповіді на зміни середовища | Короткостроковий, довгостроковий  |
|       |   | За обсягом необхідних змін                                     | Мінімальний, максимальний   |
|       |   | За обраним типом поведінки                                     | Захисний, наступальний  |

Гнучкість як здатність або характеристика підприємства при відповідному застосуванні забезпечує ефективну та продуктивну діяльність підприємства.

**5.4. Чинники впливу на гнучкість підприємства.**

Гнучкість як характерну рису середовища функціонування за класифікаційним критерієм рівня планування вивчають як стратегічну, тактичну й операційну гнучкість. Застосовуючи стратегічну гнучкість, підприємство має можливість реагувати на стратегічні зміни середовища, мінімізуючи витрати – економічні, управлінські, часові й інші.

<sup>12</sup> Сформовано автором за: [76, 47, 29, 45, 78, 48, 69, 38, 47, 70, 64, 37, 52, 49, 41, 55, 80, 46, 79, 59, 33, 34, 30, 75, 74, 43].



Стратегічна гнучкість може бути захисною (пасивною) і атакувальною (активною), базуючись на вчиненні дій як реакції на події (після стратегічної зміни) або здійсненні кроків на випередження події (до стратегічної зміни). Тому вчені твердять про пасивну гнучкість як здатність визначати стратегічні зміни середовища, накопичувати ресурси та з мінімальними їх витратами відповідати на стратегічні зміни середовища, а про активну – як спроможність акумулювати здібності, які допомагають реагувати на непередбачувану нестабільність середовища продуктивно/ефективно [52, с.74].

С. Еванс твердив, що стратегічна гнучкість стосується можливості змінювати стратегії підприємства, тактична – управлінські функції, операційна – діяльність підприємства у відповідь на нестабільність середовища [42, с.73].

Дж. Джонсон та інші представники теорії ресурсів вважають, що стратегічна гнучкість виступає здатністю підприємства, яка формується на основі певного поєднання ресурсів і здібностей підприємства [52, с.75].

Прихильники ситуаційної теорії твердять, що стратегічна гнучкість виступає здатністю підприємства, яка утворюється під впливом середовища і є узгодженням цілей діяльності підприємства з нестабільними вимогами середовища, що відбувається на базі поєднання здібностей і здатностей підприємства [55, с.13]. Здібності підприємства утворюються під впливом нестабільного середовища на основі сполучення ресурсів і чинників впливу середовища. Здатності підприємства формуються на базі комплементації здібностей і чинників впливу середовища. середовища [57, с.503].

Коли об'єднати теорію ресурсів і ситуаційну теорію, стратегічну гнучкість можна дефініціювати як здатність підприємства акумулювати, втілювати на практиці існуючі або створювати нові можливості з мінімальними витратами ресурсів для відповіді на стратегічну нестабільність середовища, яка базується на ресурсах і можливостях підприємства. У цьому контексті вчені зазначають важливість аналізу наявних стратегічних можливостей відповіді підприємства на нестабільні вимоги середовища [31, с.764].

Чинниками впливу на стратегічну гнучкість підприємства є розмір, структура, диверсифікація діяльності, ресурсозабезпеченість, компетентність управлінських кадрів, корпоративна культура підприємства.

Вчені твердять, що централізованість структури перебуває у оберненій залежності із рівнем стратегічної гнучкості підприємства, тоді як розмір, диверсифікація діяльності, ресурсозабезпеченість, компетентність управлінських кадрів, лояльність працівників, оперативність і ефективність корпоративної комунікації – у прямій [11].

Гнучкість є здатністю підприємства, що утворюється на основі ресурсів і здібностей, тому очевидна пряма залежність між рівнями ресурсозабезпеченості та гнучкості, загалом, і стратегічної гнучкості, зокрема. Очевидно, що чим більшим є підприємство, тим більша кількість ресурсів знаходиться у його розпорядженні.

В той же час, рівень гнучкості має бути адекватним рівню нестабільності середовища. Очевидно, функціонування у середовищі з високим рівнем нестабільності вимагає наявності у підприємства високого рівня гнучкості.

Для нейтралізації високих рівнів нестабільності підприємствам слід диверсифікувати власну діяльність і децентралізувати структуру. Ймовірно, диверсифікація діяльності та децентралізація структури веде до збільшення гнучкості загалом і стратегічної гнучкості підприємства зокрема.

Можна твердити, що підприємства відчувають потребу у збільшенні гнучкості загалом і стратегічної гнучкості зокрема у нестабільних середовищах. Нестабільні середовища не є сталими, здатні швидко непрогнозовано змінюватися. Діяльність у таких середовищах вимагає від підприємств можливостей (ресурсів і здібностей) і здатностей оперативно реагувати на їх зміни.

Підприємства можуть потребувати оперативно змінювати власні ресурси, стратегії і діяльність. Такі дії можливі лише при наявності відповідних рівнів стратегічної гнучкості, яка є базою для формування тактичних і операційних заходів. Така потреба виникає внаслідок значних змін середовища, вимагає підвищення стратегічної гнучкості, для чого підприємству необхідно координувати власні ресурси, можливості і реальні заходи.

Отже, стратегічну гнучкість слід означити як можливість і здатність підприємства на основі своїх ресурсів формувати і підвищувати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

Для набуття або підвищення стратегічної гнучкості неможливо використати заплановані стратегії. Нестабільність формує середовище, яке вимагає варіативних кроків, заснованих на ресурсах і можливостях для ймовірно схожих ситуацій.

Проте існують різні підходи до набуття підприємством відповідного рівня стратегічної гнучкості, який дозволить зберегти

конкурентну перевагу в нестабільному середовищі, зокрема, поетапно: (1) – випередження, (2) – створення, (3) – накопичення, (4) – реалізація.

На етапі випередження не потрібно зосереджуватися на прогнозуванні майбутніх подій, а слід працювати над формуванням множини ймовірних майбутніх варіантів розвитку ситуації, кожен з яких передбачає ряд можливостей, згрупованих за спільними ознаками ймовірного сумісного майбутнього втілення.

Етап створення передбачає розробку детальної стратегії для кожного із варіантів, визначених на попередньому етапі, яка міститиме комплекс як передбачених, так і непередбачених чинників впливу, що відрізняються за рівнем ймовірності настання. Для перших рівень ймовірності настання високий, для других – низький.

На етапі накопичення підприємству слід нагромаджувати необхідні ресурси, які б допомогли реалізувати кожен із попередньо деталізованих стратегій. Ними можуть виступати два види ресурсів – потрібні для реалізації елементів стратегії, які відповідають на високо ймовірні чинники впливу, та потрібні для втілення низько ймовірних чинників впливу.

Етап реалізації являє собою двокроковий процес. По-перше, проводиться аналіз різноманітних чинників, які впливають на діяльність підприємства, і по-друге, на базі результатів аналізу здійснюється практичне втілення високо ймовірних елементів стратегії та ймовірне втілення низько ймовірних елементів стратегії.

У результаті поетапної практичної реалізації наведеного підходу підприємство спроможне досягнути відповідного ступеня стратегічної гнучкості, тобто бути готовим до функціонування у нестабільному середовищі [13, с.259].

Ранжуючи рівні нестабільності середовища, можна говорити про потребу застосування відповідних рівнів гнучкості. Як зазначено, у середовищах високого рівня нестабільності у підприємства виникає потреба у стратегічній гнучкості, у середовищах середнього рівня нестабільності – у тактичній гнучкості, у середовищах низького рівня нестабільності – у операційній гнучкості.

З іншого боку, тривалість дії чинників нестабільності має вагоме значення. Коли спостерігаються довготривалі зміни, підприємствам необхідно застосовувати стратегічну гнучкість, середньо тривалі – тактичну, короткотривалі – операційну.

До прикладу, у разі існування у середовищі з помірним рівнем нестабільності, яке вимагає зміни товару або товарного асортименту, підприємство потребує тактичної гнучкості, яка полягає у практичному втіленні стратегічних кроків. А коли зміни середовища короткотривалі та незначні, підприємство може застосовувати операційну гнучкість як практичну реалізацію операційних кроків.

Внутрішнє середовище підприємства складає набір ресурсів, визначених за обсягом і характеристиками, які взаємодіють із зовнішнім середовищем і під його впливом трансформуються у компетенції, а, згодом, у здатності підприємства. Цей процес трансформації відбувається постійно, триває і змінюється у часі. Тому підприємство у кожен момент часу має ресурси, компетенції і здатності, визначені за обсягом і характеристиками, які можуть змінюватися у кожен наступний момент часу. А оскільки гнучкість є здатністю підприємства, то можна стверджувати, що її обсяг і характеристики теж можуть бути змінними у часовому періоді.

Гнучкість як характерна риса середовища функціонування підприємства за класифікаційною ознакою об'єкта впливу може бути зовнішньою або внутрішньою. Згідно з такими рисами вона допомагає підприємству оптимально використовувати можливості та нейтралізувати загрози зовнішнього середовища його існування, таким чином накопичуючи стратегічну силу або зменшуючи стратегічну вразливість підприємства.

Зовнішня гнучкість передбачає здатність управлінського персоналу підприємства використовувати власні ресурси для відповідей на зміни середовища у двох напрямках – адаптації до змін або безпосереднього чи опосередкованого впливу на них. Таким чином, підприємство зменшує власну вразливість до нестабільності середовища.

Основними чинниками впливу на зовнішню гнучкість вважають стиль управління, диверсифікацію діяльності, об'єднання підприємств, компетенції підприємств.

Окремі управлінські стилі збільшують зовнішню гнучкість підприємств, інші, навпаки, призводять до її зменшення. Результати проаналізованих досліджень свідчать, що консервативний і наступальний стиль у правління збільшують зовнішню гнучкість. Консервативний стиль управління передбачає диверсифікацію ризиків з метою зменшення несприятливого впливу зовнішнього середовища. Наступальний стиль управління полягає у забезпеченні сталості положення на нестабільних ринках, сприятливого для підприємства [28, с.145; 66, с.10].

Диверсифікація діяльності підприємства на різних за економічними, технологічними, політичними і культурними умовами ринках, що передбачають різні обсяги продажу товарів і рівні доходу, призводить до збільшення зовнішньої гнучкості.

Об'єднання підприємств за географічним, функціональним, товарним принципом призводить до накопичення ресурсів і результує у збільшення зовнішньої гнучкості. Це є дуже важливим для високонестабільних, мінливих і складних ринків, для яких необхідними є великі обсяги ефективно скоординованих ресурсів для відповіді на високі ступені невизначеності та ризику у середовищах.

Наявність досвіду дозволяє обирати відповідні стратегії стабільного існування і зростання ефективності діяльності, саме тому сприяє збільшенню зовнішньої гнучкості підприємства. Таким чином відбувається застосування досвіду минулого для покращення роботи у майбутньому.

З іншого боку, підприємства за допомогою структурних внутрішніх і зовнішніх зв'язків можуть набувати внутрішньої гнучкості, яка полягає у формуванні та застосуванні множини ефективних стратегій і засновується не лише на накопиченні різноманітних ресурсів, але й на створенні здатностей управлінського персоналу до керування ними або їх координації з метою оперативного переміщення у затребувані місця.

Основними чинниками впливу на внутрішню гнучкість вважають сенсмейкінг, культуру, координацію внутрішньої діяльності підприємства.

Сенсмейкінг – створення смислу, набуття розуміння функціонування підприємства – являє собою перманентний процес набуття стратегічної інформації, її обробки, шляхом аналізу середовищі діяльності підприємства на предмет виявлення можливостей і загроз для роботи підприємства, оцінювання сили та напряму їх впливу, встановлення ймовірних відповідей та їх практичне втілення. Сенсмейкінг уможливорює узгодження наявних накопичених ресурсів із вимогами середовища діяльності підприємства, а отже, результує у збільшення внутрішньої гнучкості підприємства.

Культура підприємства є основою здійснення процесу координації й обміну інформації у структурі підприємства, який призводить до зниження рівнів конфліктності, зростання узгодженості та співпраці між елементами структури, а отже, призводить до збільшення внутрішньої гнучкості підприємства.

Координація внутрішньої діяльності підприємства полягає у синхронізації роботи підприємства – узгодженні економічних, часових і інших ресурсів для досягнення поставлених цілей підприємства – збільшення конкурентоспроможності ефективності / продуктивності діяльності, введення нових товарів на ринки тощо, яка, у свою чергу, призводить до збільшення внутрішньої гнучкості підприємства.

Гнучкість, як притаманна для середовища підприємства риса, за класифікаційною ознакою ланцюга вартості полягає у акумуляції ресурсів підприємства і розвитку здатностей у виявленні проблем діяльності вздовж ланцюга вартості та їх практичного усунення, що дозволить досягнути підприємству необхідного для забезпечення конкурентної переваги рівня ефективності / продуктивності діяльності. У зв'язку з тим, що вздовж ланцюга вартості підприємство націлене на першочергове задоволення потреб споживачів більше, ніж на збільшення власної продуктивності / ефективності, підприємства потребують відповідного рівня гнучкості, що дозволяє їм швидко досягати бажаного рівня прибутковості, зменшувати витрати виробництва, налагоджувати безперебійне надходження ресурсів і оперативне постачання виготовлених товарів.

Основними чинниками впливу на гнучкість за класифікаційною ознакою ланцюга вартості є інтеграція, комунікація та узгодження діяльності суб'єктів ланцюга вартості. Гнучкість розробки продукту, виробництва, логістики та каналів зв'язку каналів визначаються за класифікаційною ознакою ланцюга вартості [36, с.43; 82, с.572].

Гнучкість розробки продукту визначається спроможністю підприємств відповідати на нестабільність середовища впровадженням нових товарів або зміною існуючих за допомогою уніфікації структури продукту та стандартизації його елементів, які призводять до скорочення тривалості та спрощення виробничого процесу [72, с.159; 71, с.75].

Гнучкість виробництва є складним поняттям і визначається у двох аспектах: перший – гнучке виробництво – характеризує виробничу систему функціонально узгоджених машин, які можуть працювати у різних комбінаціях для виготовлення різних продуктів ефективно / продуктивно [56, с.25]. На думку В. Васильєва, у процесі гнучкого виробництва можуть одночасно виготовлятися різноманітні продукти на постійно працюючому обладнанні, яке не має потреби зупиняти роботу для зміни налаштування [4, с.27]. Вчений визначає групи технологій / процесів виробництва за

класифікаційним критерієм гнучкості (можливості до переналаштування) – жорстка виробнича технологія; виробнича технологія, здатна до переналаштування; виробничий процес, здатний до переналаштування; гнучка виробнича технологія.

Жорстка виробнича технологія являє собою систему спеціалізованого обладнання масового виробництва одного продукту, яке після закінчення виробничого процесу не можна застосувати для виробництва іншого продукту. Жорсткій виробничій технології відповідає нульовий рівень гнучкості.

Виробнича технологія, здатна до переналаштування, представляє систему спеціалізованого обладнання, яка може використовуватися для виробництва різних продуктів внаслідок переналаштування окремих її елементів або зміни послідовності їх включення до процесу виробництва. Рівень гнучкості виробничої технології, здатної до переналаштування, знаходиться в оберненій залежності від кількості елементів системи, які потребують переналаштування, і обсягу роботи, яку потрібно провести для переналаштування системи.

Виробничий процес, здатний до переналаштування, є виробничим процесом, який можна використовувати для виробництва нового продукту після його переналаштування. Рівень гнучкості виробничого процесу, здатного до переналаштування, є обернено залежним до часу переналаштування та обсягу необхідних трансформацій процесу.

Виробнича технологія, яку не потрібно змінювати для виготовлення нового продукту, називається гнучкою виробничою технологією. Рівень гнучкості гнучкої виробничої технології обмежується технічними і технологічними параметрами обладнання [5, с.75].

Другий аспект гнучкості виробництва характеризує гнучкість як ресурс, компетенцію і здатність, притаманну підприємству, що уможливорює таке управління виробничими ресурсами у нестабільному середовищі, яке забезпечує зменшення витрат ресурсів і збільшення задоволення споживчих [39, с.582; 54, с.629]. Вчені вважають, що відповідний рівень гнучкості виробництва разом із цінними перевагами продукту належної якості та надійним виробничим обладнанням дозволяють підприємству досягти конкурентної переваги.

Чинниками впливу на гнучкість виробництва є структура виробництва, витрати ресурсів – економічних, управлінських, часових – у процесі виробництва, надійність обладнання, якість продукції. Рівень гнучкості виробництва знаходиться в оберненій

залежності від обсягу витрат ресурсів у процесі виробництва, у прямій залежності від рівнів надійності обладнання і якості продукції, застосування матричної виробничої структури і орієнтації планування на кінцевий продукт [14, с.133].

До гнучкості виробництва відносять гнучкість машин, матеріалів, праці, фінансів.

Гнучкість машин означає можливість проведення різноманітних операцій на одному обладнанні продуктивно / ефективно.

Гнучкість матеріалів передбачає наявність різноманітних шляхів проходження матеріалів у виробничому процесі продуктивно / ефективно.

Гнучкість праці визначає спроможність працівників до виконання виробничих завдань продуктивно / ефективно.

Гнучкість фінансів встановлює ймовірність управління процесами накопичення й освоєння фінансових ресурсів у нестабільних середовищах продуктивно / ефективно.

Гнучкість логістики, за класифікаційною ознакою ланцюга вартості, уможливорює вільний рух матеріалів для безперебійного функціонування процесів виробництва і постачання.

Гнучкість каналів зв'язку, за класифікаційною ознакою ланцюга вартості, створює можливості для різних суб'єктів вздовж ланцюга вартості вливати на вигляд продукту, процес його виробництва та постачання.

За класифікаційним критерієм системності можна визначити гнучкість обсягу виробництва, гнучкість товарного асортименту, гнучкість нового товару або зміни існуючого товару.

Гнучкість обсягу виробництва забезпечує підприємству можливість продуктивно / ефективно функціонувати незалежно від обсягів виробництва. Відповідні рівні гнучкості обсягу виробництва забезпечують конкурентоспроможність підприємства і можливість змінювати обсяги виробництва залежно від зміни споживчих потреб. Рівень гнучкості обсягу виробництва можна оцінити за допомогою розмірів граничних витрат підприємства, між величинами спостерігається обернена залежність – високий рівень гнучкості обсягу виробництва передбачається за можливості забезпечення множини значень обсягів виробництва за низьких значень граничних витрат.

Гнучкість товарного асортименту передбачає спроможність підприємства при низьких витратах ресурсів – економічних, управлінських, часових і інших – виготовляти множину комбінацій продуктів продуктивно / ефективно. Відповідний рівень гнучкості



товарного асортименту свідчить про стабільні рівні продуктивності / ефективності про зміни товарного асортименту, обладнання, виробничих витрат [47, с.170; 38, с.138].

Гнучкість нового товару або зміни існуючого товару – це, з одного боку – здатність підприємства створювати та впроваджувати у виробництво нові товари продуктивно / ефективно, а з іншого, – здатність підприємства змінювати та впроваджувати у виробництво зміни існуючих товарів продуктивно / ефективно.

Отже, гнучкість є багатоаспектним і багатозначним поняттям. Її детальне вивчення дозволило проаналізувати чинники впливу на різні її параметри, що може призвести до полегшення розуміння і практичного застосування гнучкості у стратегічній, тактичній і оперативній діяльності підприємств у середовищах з різними рівнями нестабільності для продуктивної / ефективної діяльності і утримання і підвищення рівня конкурентоспроможності.

#### **Висновки до розділу 5:**

У вітчизняному науковому просторі поняття гнучкості є малодослідженим, нечітко визначеним, не існує цілісної концепції гнучкості. Гнучкість підприємства часто звужують або асоціюють з адаптивністю, адаптацією, комплексу умов, до яких потрібно пристосовуватися, самого процесу пристосування до нестабільних вимог середовища. Гнучкість у пасивному значенні відповідає адаптивності, адаптації і практичному втіленню процесу адаптації, проте в активному значенні виступає ширшим поняттям і відповідає здатності підприємства на базі своїх різноманітних ресурсів і накопичених здібностей впливати на нестабільне середовище діяльності, використовуючи його можливості та нейтралізуючи його загрози.

Гнучкість виступає характеристикою підприємства, яка проявляється у нестабільному середовищі під його впливом або під впливом інших чинників. За результатами проаналізованих досліджень гнучкість було визначено як здатність підприємства реагувати на нестабільність середовища перебування, використовуючи можливості та нейтралізуючи загрози, зберігаючи визначені рівні продуктивності / ефективності.

За переглядом наукових джерел сформовано групи визначень гнучкості підприємства за встановленим рядом класифікаційних критеріїв: за рівнем планування, за об'єктом, за ланцюгом вартості, за системним критерієм.

Взаємозв'язки між різними вимірами гнучкості різноманітні, маловивчені, потребують глибоких досліджень у нестабільних

середовищах. Вважається, що зв'язки між різними вимірами гнучкості ієрархічні, тобто послідовні, гнучкі здатності формуються на основі здібностей, які, в свою чергу, базуються на наявних ресурсах підприємств – матеріальних, виробничих, інформаційних тощо. За цим баченням гнучкість є притаманною лише для підприємства рисою, і не враховується вздовж ланцюга вартості та не охоплює чинників формування ресурсних вимірів гнучкості.

Сучасні погляди на гнучкість підприємства піддаються трансформації, підприємство розглядається як системне утворення, суб'єкт ланцюга вартості, вздовж якого воно взаємодіє, з одного боку, з постачальниками, а з іншого – зі споживачами. Вздовж ланцюга вартості усі суб'єкти володіють джерелами формування власних ресурсів, які можуть застосовуватися для збільшення власної гнучкості суб'єктів або передаватися вздовж ланцюга вартості для підтримки гнучкості сусідніх суб'єктів. Важливо зазначити одночасне, а не послідовне застосування гнучкості підприємства.

Гнучкість виступає мультизначним утворенням, ретельно проаналізувавши яке можна полегшити стратегічне планування підприємств, їх тактичну і операційну діяльність, допомогти у збереженні та примноженні конкурентних переваг, закріпити і збільшити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити продуктивну / ефективну діяльність підприємства у нестабільних середовищах. Глибоке пізнання і розуміння чинників впливу на гнучкість підприємства дозволить не лише краще зрозуміти поняття та його виміри, а й адекватно застосовувати набуті знання у теоретичному та практичному застосуванні.

### **Література до розділу 5:**

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2006. 267 с.
2. Аніщенко В.О. Адаптивне управління розвитком регіональних соціо-еколого-економічних систем. Актуальні проблеми розвитку економіки. 2007. №7(73). С.112-119.
3. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: учебное пособие. Москва: Филинь. 2000. 459 с.
4. Васильев В.Н. Гибкие производственные системы. Москва: Знание, 1985. 63 с.
5. Васильев В.Н., Садовская Т.Г. Организационно-экономические основы гибкого производства. Москва: Высшая школа. 1988. 272 с.

6. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва: Дело. 1999. 496 с.
7. Грачов О.В. Інформаційне забезпечення управління гнучкістю підприємства. Управління розвитком. 2005. №4(36). С.69-72.
8. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. Київ: КНЕУ 2004. 528 с.
9. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития. Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. С.4-9.
10. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Москва: ИНФРА-М, 2001. 496 с.
11. Кім В. Чан, Моборн Рене. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2016. 383 с.
11. Климов А. Изучение динамики стратегических групп. URL: <https://www.cfin.ru/press/boss/2000-10/14.shtml> (дата звернення 31.03.2019)
12. Комаринець С.О. Адаптація і гнучкість організації як засоби регулювання мінливості середовища. Управління розвитком. Харківський національний економічний університет. Збірник наукових статей. 2007. №8. С.38-39.
13. Комаринець С.О. Гнучкість організації як передумова її успішної діяльності. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2006. №567. С.256-260.
14. Комаринець С.О. Якісне і кількісне визначення рівня виробничої гнучкості. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. №576. С.131-136.
15. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність національних підприємств. Економіка та суспільство. Мукачівський державний університет. 2016. №5. С. 189-194.
16. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Москва: Русская деловая литература. 1999. 155 с.
17. Линовицька С.А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін середовища. Актуальні проблеми економіки. 2006. №5(59). С.49-57
18. Математика и кибернетика в экономике. Москва: Экономика. 1975. 219 с.

19. Маренич А., Астахов И. Управление конкурентоспособностью предприятия. Бизнес-Информ. 1996. № 5. С. 23-27.
20. Овечко А.В., Петренко В.Л., Тимохин В.Н. Модели и методы адаптивной экономики. Донецьк: Юго-Восток Лтд. 2003. 165 с.
21. Отенко І.П., Грачов О.В. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку. Управління розвитком. 2005. №3(35). С.77-80.
22. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Карпова С.В. Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н.И. Перцовского. Москва: МГОУ. 2009. 239 с.
23. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Москва: Дело. 2002. 376 с.
24. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва: Олимп-Бизнес. 2014. 288 с.
25. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 1999. 384 с.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс. 1983. 401 с.
27. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. Санкт-Петербург: Специальная литература. 1995. 414 с.
28. Ansoff H.I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill. 1965. 235 p.
29. Bahrami H. The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. California Management Review. 1992. №34. P.33-52.
30. Bartezzaghi E., Turco F. The impact of just-in-time on production system performance: an analytical framework. International Journal of Operations and Production Management. 1989. №9(8). P.40-62.
31. Bowman E.H., Hurry D. Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental choice process. Academy of Management. 1993. №18. P.760-782.
32. Buzacott J. The fundamental principles of flexibility in manufacturing systems. Flexible manufacturing systems. Proceedings of the First International Conference. Brighton, UK. Elsevier, Amsterdam, North Holland, 1982. P.86-89.
33. Carlsson B. Flexibility and the theory of the firm. International Journal of Industrial Organizations. 1989. №7(2). P.179-203.
34. Chen I.A., Caltone R.J., Chung C.H. The marketing-manufacturing interface and manufacturing flexibility. Omega. 1992. №20(4). P.431-443.

35. Correa H.L., Slack N. Framework to analyze flexibility and unplanned change in manufacturing systems. *Computer Integrated Manufacturing Systems*. 1996. №9(1). P. 57-64.
36. Day G.S. The capability of market driven organizations. *Journal of Marketing*. 1994. №58. P.37-52.
37. De Leeuw A.D., Volberda H.W. On the concept of flexibility: a dual control perspective. *Omega*. 1996. №24(2). P.121-139.
38. Dixon R.J. Measuring manufacturing flexibility: an empirical investigation. *Journal of Operational Research*. 1992. №60. P.131-143.
39. D'Souza D.E., Williams F.P. Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions / // *Journal of Operations Management*. 2000. №18. P.577-593.
40. Dyer J.H., Singh H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. №23(4). P.660-679.
41. Eppink D.J. Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*. 1978. №11. P.9-18.
42. Evans S.J. Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*. 1991. №28(1). P.69-89.
43. Fiegenbaum A., Karnani A. Output flexibility – a competitive advantage for small firms / // *Strategic Management Journal*. 1991. №12. P.101-114.
44. Gerwin D. An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations and Production Management*. 1987. №7(1). P.38-49.
45. Gerwin D. Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management Science*. 1993. №39(4). P.395-410.
46. Grewal R., Tansuhaj P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*. 2001. №65. P.67-80.
47. Gupta Y.P., Somers T.M. The measurement of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research*. 1992. №60. P.166-180.
48. Golden W., Powell P. Towards a definition of flexibility: in search of the holy grail? *Omega*. 2000. №28. P.373-384.
49. Harrigan K.R. The effect of exit barriers upon strategic flexibility. *Strategic Management Journal*. 1980. №1(2). P.165-176.
50. Hyun J., Ahn B.H. A unifying framework for manufacturing flexibility. *Manufacturing Review*. 1992. №5(4). P.251-260.

51. Jack E.P., Raturi A. Sources of volume flexibility and their impact on performance. *Journal of Operations Management*. 2002. №20(5). P.519-548.
52. Johnson J.L., Pui-Wan Lee R., Saini A., Grohmann B. Market focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2003. №31. P.74-89.
53. Karrupan C.M., Ganster D.C. The labor-machine dyad and its influence on mix flexibility. *Journal of Operations Management*. 2004. №22. P.533-556.
54. Kathuria R. Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*. 2000. №18(6). P.627-641.
55. Lau R.S.M. Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing. *SMA. Advanced Management Journal*. – 1996. №61(2). P.11-19.
56. Leaver E.W., Brown J.J. Machines without man. *Fortune*. 1946. November. P.25-28.
57. Lei D., Hitt M., Goldhar J.D. Advanced manufacturing technology: Organizational design and strategic flexibility. *Organization Studies*. 1996. №17(3). P.501-517.
58. Malhotra M.K., Ritzman L.P. Resource flexibility issues in multistage manufacturing. *Decision Science*. 1990. №21. P.673-690.
59. Mascarenhas B. Planning for flexibility. *Long Range Planning*. 1981. №14(5). P.78-82.
60. Nandkeolyar U., Christy D.P. An investigation of the effect of machine flexibility and number of part families on system performance. *International Journal of Production Research*. 1992. №30(3). P.513-526.
61. Ozer M. The role of flexibility in online business. *Business Horizons*. 2002. №45(1). P.61-69.
62. Ozer M. The role of internet in new product performance: A conceptual investigation. *Industrial Marketing Management*. 2004. №33(5). P.355-369.
63. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. 1990. 426 p.
64. Sanchez R. Preparing for uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organization*. 1997. №27(2). P.71-94.
65. Sanchez R. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*. 1995. №16. P.135-159.

66. Sawney R. Interplay between uncertainty and flexibility across the value-chain: towards a transformation model of manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*. 2005. №1. P.1-18.
67. Sethi A.K., Sethi S.P. Flexibility in manufacturing: a survey. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. 1990. №2(4). P.289-328.
68. Skjott-Larsen T., Kotzab H., Grieger M. Electronic marketplace and supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*. 2003. №32(3). P.199-210.
69. Slack N. Flexibility as a manufacturing objective. *International Journal of Operations and Production Management*. 1983. №3(3). P.4-13.
70. Slack N. The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 1987. №7(4). P.35-45.
71. Sobek D.K., Ward A.C., Liker J.K. Toyota's principles of set-based concurrent engineering. *Sloan Management Review*. 1999. Winter. P.67-83.
72. Srinivasan V., Lovejoy W.S., Beach D. Integrated product design for marketability and manufacturing. *Journal of Marketing Research*. 1997. February. P.154-163.
73. Suarez F.F., Cusumano M.A., Fine C.H. An empirical study of flexibility in manufacturing. *Sloan Management Review*. 1995. Fall. P.25-32.
74. Suarez F.F., Cusumano M.A., Fine C.H. An empirical study of manufacturing flexibility in printed circuit board assembly. *Operations Research*. 1996. №44(1). P.223-240.
75. Suarez F.F., Cusumano M.A., Fine C.H. Flexibility and performance: a literature critique and strategic framework. Working paper №3298-91-BPS. Cambridge, MA: Sloan School of Management. 1991. 47 p.
76. Swamidass P.M., Newell W.T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*. 1987. №33(4). P.509-524.
77. Upton D.M. Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility. *Management Science*. 1997. №43(8). P.1079-1092.
78. Upton D.M. What really makes factories flexible? *Harvard Business review*. 1995. №73(4). P.74-84.
79. Vickery S., Calantone R., Dröge C. Supply chain flexibility: An empirical study. *Journal of Supply Chain Management*. 1999. №35(3). P.16-24.

80. Young-Ybarra C., Wiersema M. Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economies and social exchange theory. *Organizational Science*. 1999. №10. C.439-459.
81. Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*. 2003. №21. P.173-191.
82. Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. Value chain flexibility: a dichotomy of competence and capability. *International Journal of Production Research*. 2002. №40(3). P.561-583.



Наукове видання

ПОПЛАВСЬКА Жанна Василівна  
МИХАЛЬЧИШИН Наталія Лук'янівна  
ДАНИЛОВИЧ-КРОПИВНИЦЬКА Марта Львівна  
ГОШОВСЬКА Оксана Вікторівна  
КОМАРИНЕЦЬ Софія Орестівна

**СУЧАСНІ ФОРМИ КОНКУРЕНТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**  
*Монографія*

**MODERN FORMS OF BUSINESS COMPETITION**  
*Monograph*

Технічний редактор Юрій Тройнін

Підписано до друку 26.06.2019 2019 р. Формат 60x54/16  
Папір офсетний. Друк офсетний  
Гарнітура Times. Ум.друк. арк. 11,8  
Наклад 300 прим.

ТОВ «Галицька видавнича спілка»  
вул. Туган-Барановського, 24, м.Львів, 79005  
Тел. (032) 276-37-99  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №198

Віддруковано:  
СПДФО «Марусич М.М.»  
Львів, пл. Я.Осмомисла, 5/11  
Тел./факс +38 (032) 261 51 31  
e-mail: [interprint-m@ukr.net](mailto:interprint-m@ukr.net)