

---

# ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

---

УДК 330.8, 338.2

**І. В. Смолін**, д-р екон. наук, професор  
кафедри стратегії підприємства  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,  
**Ю. І. Опанасюк**, аспірант КНТЕУ

## ТРЬОХМІРНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** Обґрунтовано концептуальні підходи до визначення суті конкурентоспроможності економічної організації з позиції задоволення потреб її учасників та споживачів, що обумовлює необхідність виокремлення її детермінант — продукційно-виробничої, інвестиційної та рекрутингової конкурентоспроможності. Визначено показники їх оцінювання, цілі та критерії управління в динамічному організаційному середовищі.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, економічна організація.

**Вступ.** Проблема конкурентоспроможності пов'язана з виитоками формуванням ринку як соціально-економічної інституції. Її актуалізація в останні десятиліття обумовлена загостренням конкуренції, викликаною процесами глобалізації і активного розвитку підприємницької сфери.

Різноманітність і деяка фрагментарність поглядів на суть конкурентоспроможності обумовлена складністю та багатоплановістю її прояву. Вона виявляється на рівні національних економік, регіонів, організацій, товарів, технологій і окремих працівників. Якщо ж додати, що в науковій і прикладній економічній літературі поряд з конкурентоспроможністю використовується велика кількість споріднених термінів (часто синонімічних) — конкурентоспроможність, конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентна можливість з часовою та значущою варіативністю, стає зрозумілим, що концептуальні положення конкурентоспроможності, в цілому, і конкурентоспроможності економічної організації зокрема, ще потребують свого обґрунтування.

У найбільш загальному морфологічному смислі конкурентоспроможність — це «здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод, переваг» [7, с. 249].

Більш конкретизована смислова характеристика конкурентоспроможності трактується вченими у різний спосіб, що обумовлено різним баченням її об'єктної складової, змістовного наповнення, авторського розуміння ринку, меж його сегментів, визначення складу конкурентів, спорідненості конкурентних цілей та ознак конкурентних переваг.

Загальноприйнятим є положення щодо конкурентоспроможності як результату конкурентної боротьби на визначеному ринку і досягти його високого рівня можна лише у змаганні з подібними суб'єктами ринку. З огляду на це у сучасній економічній літературі конкурентоспроможність трактується як здатність об'єктів

управління випереджати суперників у конкурентній боротьбі задля досягнення поставлених ринкових цілей.

У вітчизняній довідковій літературі конкурентоспроможність часто пов'язують з товаром або країною. Так, у першій українській економічній енциклопедії вона визначається як «споживчі властивості товару, які відрізняють його від товару-конкурента ...» [5, с. 813], при цьому розуміння конкурентоспроможності організації відсутнє.

У російському Великому економічному словнику під редакцією А. Н. Азриліяна конкурентоспроможність — це «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з наявними там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [2, с. 385]. Дане визначення, хоча і поширено на «суб'єкти ринкових відносин», але не має змістовного наповнення — «властивість ... виступати на ринку» може мати безліч варіантів прояву.

Більш ґрунтовно сутність конкурентоспроможності представлено в монографічній і навчальній літературі. Так, О. І. Мазілкина і Г. Г. Панічкина визначають конкурентоспроможність організації як «відносну характеристику, яка відображає ступінь відмінності розвитку даної організації від конкурентів по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей» [6, с. 322].

Близької позиції щодо визначення суті конкурентоспроможності організації дотримується й інші дослідників, зокрема, Р. А. Фатхутдінов зазначає, що «конкурентоспроможність — це властивість об'єкта та системи сервісу, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку» [9, с. 213—214]. Названі автори правильно вказують на порівняльний характер конкурентоспроможності організації відносно інших діючих конкурентів на ринку та наголошують на важливості задоволення потреб людей, які здійснює суб'єкт ринку, коли мова йде про його конкурентоспроможність. Але навряд чи можна стверджувати, що конкурентоспроможність визначається виключно ступенем задоволення товарних потреб споживачів. У цьому разі зростання конкурентоспроможності організації мало відбуватися на альтруїстичній основі всупереч її економічним інтересам.

Можна навести багато інших формулювань суті конкурентоспроможності, які з тих чи тих позицій або уявлень авторів визначають конкурентне положення організації на ринку реалізації її продукції. Але такий підхід суттєво звужує сферу її прояву з огляду різноманітності інтересів та ознак задоволення потреб членів організації, які формують теоретичний базис конкурентного цільовизначення організації.

**Постановка задачі.** Необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності організації є з'ясування концептуальних підходів до її визначення, виокремлення детермінант прояву та інструментарію управління, що відповідає конкурентним організаційним цілям. Тому метою даної статті є теоретико-методологічне дослідження конкурентоспроможності, що реалізується на генеричних ринках діяльності організації.

**Результати.** Змістовною основою конкурентоспроможності є теорія конкурентних переваг А. Смита і Д. Рікардо, яка була творчо розвинена відомими сучасними західними дослідниками Ф. Альбертом, І. Ансоффом, П. Друкером, П. Дойлем, М. Мак-Дональдом, М. Месконом, М. Портером, А. Стріклендом, А. Томпсоном, А. Чандлером, М. Хедоурі.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує реалізацію наявних конкурентних переваг, але вона не складає їхню арифметичну суму. Це нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, в основі якого знаходяться певні конкурентні переваги, представлені та реалізовані на відповідному ринку. Зовнішнім проявом конкурентоспроможності є можливість економічної організації протистояти негативному впливу зовнішнього середовища задля реалізації визначених конкурентних цілей.

Основним критерієм конкурентоспроможної організації є її активна діяльність на цільовому конкурентному ринку. Усі діючі організації є конкурентоспроможними, а ті, що не витримали конкуренції, — втрачають конкурентоспроможність і залишають ринок.

Для того щоб організація мала змогу здійснювати свою діяльність, необхідні такі умови:

— по-перше, лояльність ринку до даної організації, яка виявляється в обсязі реалізації виробленої продукції, що є свідченням задоволення потреб споживачів;

— по-друге, готовності власників продовжити термін інвестування коштів у капітал організації, яка визначається ефективністю авансованого капіталу, як основного параметру доцільності підприємницької діяльності;

— по-третє, готовність колективу організації продовжити роботу при існуючих соціально-економічних, екологічних, організаційних та інших умовах;

— по-четверте, забезпечення діяльності організації у визначеному державою правовому полі.

Перші три умови мають конкурентний характер, що дає підстави сформулювати на їх основі такі економічні критерії конкурентоспроможності суб'єкта ринку:

- забезпечення потреб споживачів у товарах і послугах, що виробляє/надає і реалізує організація;

- ефективність інвестованого капіталу;

- відповідність оплати, умов праці і реалізації соціальних програм уявленням персоналу про необхідні для роботи в даній організації соціально-економічні параметри праці.

Відповідність організації першому критерію свідчить про її соціальну доцільність і здатність реалізувати конкурентні переваги у порівнянні з потенційними і реальними конкурентами в даному сегменті ринку за певний період діяльності.

Другий критерій — ефективність інвестованого капіталу, реалізує підприємницьку цілеорієнтацію власника капіталу. Зниження рівня ефективності організації обумовлює послаблення її конкурентоспроможності, а за певних обставин може слугувати причиною припинення діяльності. Реалізація даного критерію має дещо суперечливий характер з огляду на неоднозначність визначення результативності інвестицій у діяльність організації.

Безумовно, власники зацікавлені у зростанні прибутку, оскільки це дохід, який залишається в їх розпорядженні. Якщо ж говорити про множинність часових періодів, то максимізація прибутку означає максимізацію чистої приведеної вартості протягом усього часу діяльності організації. Але власники організацій, які є відкритими акціонерними товариствами, не отримують прибуток безпосередньо, їм нараховують дивіденди на акції, що виплачуються з прибутку. Частина організацій у вигляді дивідендів виплачують тільки частину прибутку, а інша направляється на капіталізацію, що збільшує її ринкову вартість. Тому, акціонери зацікав-

лені у зростанні загального акціонерного доходу, який складається з дивідендів і приросту ринкової вартості акцій.

Отже, даний критерій має подвійний формат реалізації — через зростання рентабельності інвестованого капіталу і вартості капіталу організації. Рентабельність капіталу характеризує рівень соціального визнання діяльності організації, трансформованої в результативні фінансові показники, в зростанні яких зацікавлені власники/акціонери. Проте, зосередження на рентабельності породжує недооцінку довготривалої конкурентоспроможності організації заради поточного прибутку. Різке зростання рентабельності може свідчити про загрозливе положення організації, яка нехтує майбутнім розвитком. Тому другим форматом реалізації критерію ефективності є вартість капіталу організації, яка буде зростати при виплаті високих дивідендів, збільшенні ринкової вартості акцій. Зростання вартості капіталу в майбутньому буде мати перспективу за умови інвестування коштів у проекти розвитку організації з вищою рентабельністю ніж поточна.

З іншої сторони, зазначена суперечність між зацікавленістю у зростанні рентабельності і вартості капіталу організації не є антагоністичною. Зростання вартості капіталу слід розглядати не як ціль, а як результат діяльності керівництва організації щодо вибору стратегії реалізації інтересів власників. Тому проблема полягає в збалансуванні цілей зростання рентабельності і вартості капіталу організації.

Третій критерій — відповідність оплати, умов праці і реалізації соціальних програм уявленням персоналу про необхідні для роботи в даній організації соціально-економічні параметри праці, теж має причинно-наслідковий суперечності з попередніми критеріями. Так, зростання витрат на оплату праці обумовлює зниження рентабельності діяльності. Але краще стимулювання породжує підвищення ефективності праці, що виявляється у задоволенні потреб споживачів при дотриманні режиму економії ресурсів.

Зазначені критерії мають між собою тісний каузальний і, часто, функціональний зв'язок. Так, зростання рівня задоволення потреб споживачів, що виявляється в обсягах реалізації продукції (товарів/послуг) організації, може потребувати зменшення рентабельності за рахунок зниження ціни, що характерно для етапу зростання ринкової частки організації.

З іншого боку, при збільшеному обсязі діяльності створюються передумови більш високої ефективності, обумовленої ефектом масштабу. Зростання ж рентабельності часто відбувається за рахунок зростання ціни при знижуваних обсягах діяльності і зменшенні пропозиції за стабільного попиту. Зростання витрат на утримання персоналу зменшує прибуток організації, але при незадовільному стимулюванні праці може знизитися рівень задоволення потреб споживачів, ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів, поточних витрат.

Отже, тісний причинно-наслідковий зв'язок запропонованих економічних критеріїв свідчить про системний характер формування і реалізації конкурентоспроможності організації, їх застосування має носити комплексний характер при незаперечній необхідності кожного з них. Недотримання хоча б одного з даних критеріїв робить досліджувану організації неконкурентоспроможною і може обумовити її закриття з причин:

- непотрібності споживачам, у разі випуску продукції, яка не має попиту;
- небажання продовження інвестування капіталу власником в разі невідповідності результатів фінансової діяльності організації економічним підприємницьким цілям;

— незацікавленості діючого персоналу і потенційних працівників у роботі в даній організації.

Змістовною основою запропонованих критеріїв є задоволення потреб усіх груп, причетних до діяльності конкретної організації: споживачів — у товарах і послугах, власників — в адекватному авансованому капіталу ефективності інвестицій; персоналу — в оплаті і умовах праці. Тому, безумовно, слід погодитись з П. Дойлем, який вказував на залежність конкурентоспроможності від здатності організації «...задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять його конкуренти» [3, с. 52], додавши від себе — не лише споживачів, а й учасників організації — власників/акціонерів і найманого персоналу.

Запропоновані критерії складають теоретичну основу трьохмірності конкурентоспроможності організації і слугують мірилом її успіху на, так званих, генеричних (родових) ринках:

- продукційно-виробничому, де реалізується вироблена продукція;
- інвестиційному, на якому організація на конкурентній основі пропонує своїм власникам певний підприємницький дохід за вкладені ними інвестиційні ресурси;
- ринку трудових ресурсів, де організація виконує функції рекрутингу, а потенційні працівники обирають місця роботи, з прийнятними для них умовами праці.

Таким чином, комплексна конкурентоспроможність організації має три детермінанти: продукційно-виробничу, рекрутингову і інвестиційну (рис. 1).

Продукційно-виробнича конкурентоспроможність відображає здатність організації задовольняти попит споживачів, витримуючи конкурентний вплив суперників, які реалізують або можуть реалізувати продукцію в сегменті дії даної компанії.

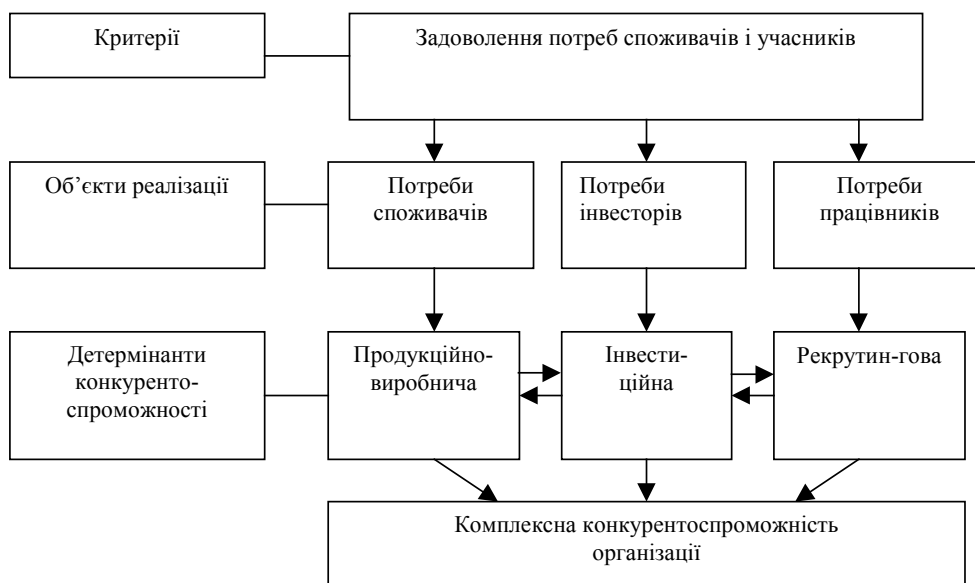


Рис. 1. Формування конкурентоспроможності організації

Рекрутингова конкурентоспроможність є характеристикою здатності організації задовольняти потреби персоналу в оплаті та умовах праці у порівнянні з ін-

шими організаціями-роботодавцями, де за профілем спеціалізації можуть працювати фахівці даної компанії.

Інвестиційна конкурентоспроможність організації слугує ознакою задоволення економічних інтересів її власників і визначає доцільність продовження або збільшення інвестування коштів у діяльність компанії на певному ринку.

У науковій і прикладній літературі знайшла відображення лише конкурентоспроможність організації на продукційно-виробничому ринку, але й там вона розглядалась з позиції реалізованих конкурентних переваг. На наше переконання, цього замало для всебічного вивчення способів прояву стану і динаміки такого складного явища як конкурентоспроможність. Вона має відображати вміння суб'єкта ринкових відносин не лише створювати, а й утримувати конкурентні переваги. Унаслідок цього його оцінка не може обмежуватися лише досягнутим рівнем, тим більше, що така постановка питання відображає вже минулий період, що звужує аналітичну базу управління рівнем конкурентоспроможності організації. Ринкова ситуація дуже динамічна і конкурентоспроможність доцільно розглядати з позицій: досягнутого, потенційного, динамічного та поточного рівнів.

Досягнута конкурентоспроможність відображає результати реалізованих конкурентних переваг організації, які вона мала в минулому періоді.

Потенційна конкурентоспроможність дає уяву про резервні можливості організації, щодо підвищення її статусу. За високої потенційної конкурентоспроможності організація буде мати можливість активного стратегічного розвитку, практичне здійснення якого лежить у площині якості корпоративного управління.

Низька потенційна конкурентоспроможність є свідченням ефективного, але не далекоглядного поточного управління. Організація з обмеженими можливостями конкурентного розвитку має подбати про збереження досягнутої конкурентоспроможності з метою нагромадження необхідного ресурсного потенціалу для майбутнього екстенсивного просування на ринку.

Визначені детермінанти конкурентоспроможності організації дають змогу сформувати систему оціночних показників її комплексної конкурентоспроможності.

Основним показником продукційно-виробничої конкурентоспроможності є обсяг діяльності організації, який у порівняльному форматі, придатному для розрахунку рівня конкурентоспроможності конкурентів, представлений ринковою часткою організації ( $P_{ч}$ ) на цільовому конкурентному ринку:

$$P_{ч} = O_{дi} \div \sum O_{дi}$$

Для цього обсяг діяльності  $i$ -ї організації  $O_{дi}$  слід розділити на суму обсягів діяльності організацій-конкурентів  $\sum O_{дi}$ . В аналітичних цілях даний основний показник може бути доповнено додатковими, що характеризують обсяги діяльності організації в окремих сегментах ринку — територіальних, товарних, функціональних.

Оцінювання інвестиційної конкурентоспроможності організації має здійснюватися за показниками, які відображають ефективність інвестованих її власниками коштів. Якщо організація не має формату акціонерного товариства, її інвестиційна конкурентоспроможність може характеризуватися рентабельністю власного капіталу ( $Ki^p$ ) як співвідношення показника чистого прибутку ( $Пч$ ) і обсягу власного капіталу компанії ( $Kв$ ):

$$Ki^p = Пч \div Kв$$

За умов реалізації стратегії нарощування ринкової вартості організації обсяг прибутку не завжди адекватно буде відображати її результативність. У цьому ви-

падку розрахунок інвестиційної конкурентоспроможності ( $K_i^B$ ) слід здійснювати на основі показника приросту вартості компанії за звітний період ( $\Delta B_p$ ), зваженого на суму її власного капіталу:

$$K_i^B = \Delta B_p \div K_v.$$

Для визначення рекрутингової конкурентоспроможності ( $K_p$ ) слід залучити показники витрат організації на соціальні цілі у розрахунок на одного працівника

$$K_p = (Зп.о + Зп.д + П + Св) \div Чс.с,$$

де  $Зп.о$  — заробітна плата основна;

$Зп.д$  — заробітна плата додаткова;

$П$  — премії за рахунок прибутку;

$Св$  — витрати на соціальні потреби;

$Чс.с$  — середньоспискова чисельність працівників.

Запропоновані оціночні показники конкурентоспроможності мають як комплексне аналітичне призначення, так і слугують інструментом сегментованого дослідження діяльності організації на певних ринках, що дає можливість скласти загальну картину її конкурентного положення та визначити орієнтири управлінського впливу.

Відомий сучасний англійський учений Ендрю Петтігрю, досліджуючи фактори конкурентоспроможності, виходив з позицій існування пріоритетного каузального зв'язку між конкурентним положенням організації і змінами її стратегії. Здійснені вченим дослідження великого масиву прикладної інформації щодо положення організації у конкурентному середовищі довели правильність його наукової гіпотези. Організації, що діяли в подібних економічних, політичних і інституціональних умовах, мали суттєві відмінності в показниках порівняльної ефективності. В результаті було доведено існування стійкого зв'язку між здатністю організації до змін і навчання з довгостроковою ефективністю її діяльності, а отже, і конкурентоспроможністю. З цього випливає, що конкурентоспроможність організації є об'єктом управління, який відчуваючи на собі суттєвий вплив зовнішнього середовища, може нівелювати або посилювати його в результаті цілеспрямованих управлінських дій.

Стратегічною цільовою характеристикою конкурентоспроможності організації є її підвищення. Це природне бажання, пов'язане із перспективним зростанням обсягів діяльності, збільшенні ринкової частки і, як наслідок, ростом результативних фінансових показників. Тактичні цілі мають підтримувати досягнення стратегічної цілі, але їх вектор може мати тимчасово інший напрям.

Так, організація може дотримуватись цілі стабілізації конкурентоспроможності за умов:

- обмеження ресурсів для подальшого зростання;
- незацікавленості у посиленні інтенсивності конкурентного впливу в умовах високого динамізму зовнішнього середовища;
- високої ризикованості посилення конкурентного положення в оточенні потужніших суперників;
- загрози введення антимонопольних санкцій при подальшому зміцненні конкурентної позиції на ринку;
- небажаності виходу з ринку конкурентів, які створюють бар'єри для появи нових конкурентів з невизначеними конкурентними ознаками.

За певних обставин організація може допускати тактичне зниження своєї конкурентоспроможності:

- задля нагромадження необхідних для стратегічного прориву ресурсів;
- при вирішенні завдання дезінформації конкурентів про свої стратегічні наміри;
- за умов високої тимчасової ризикованості ведення бізнесу у даному сегменті чи ринку в цілому.

Цілеорієнтація управління конкурентоспроможністю організації не обмежується лише вибором напрямку зміни її рівня. Виявлена трьохмірність конкурентоспроможності, що реалізується у виокремленні продуктово-виробничої, інвестиційної і рекрутингової конкурентоспроможності, обумовлює складнішу конфігурацію цільових орієнтирів розвитку. Вона має врахувати об'єктивні протиріччя інтересів учасників організації, які відображаються у названих детермінантах.

Взаємодія детермінант конкурентоспроможності основана на гіпотезі неможливості їх незалежної динаміки, що обумовлює комплексний каузальний характер управління продукційно-виробничою (Кп), інвестиційною (Кі) і рекрутинговою (Кр) конкурентоспроможністю (рис. 2).

Приймаючи управлінські рішення щодо стимулювання одного компонентів комплексної конкурентоспроможності, слід враховувати, що його зростання буде обов'язково, але по різному впливати на динаміку інших.

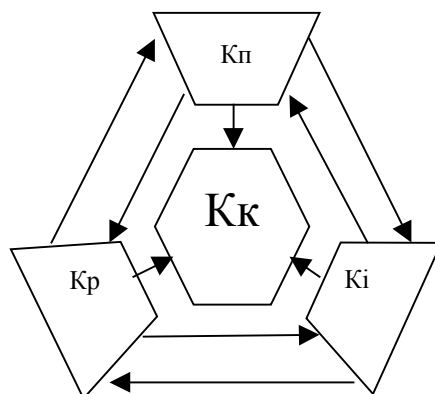


Рис. 2. Схема механізму взаємодії детермінант комплексної конкурентоспроможності організації

Зростання конкурентоспроможності організації на одному з генеричних ринків за інших рівних умов позитивно вплине на динаміку комплексної конкурентоспроможності як результату арифметичного усереднення параметрів зазначених складових. Але взаємодія між складовими конкурентоспроможності, швидше за все, буде мати як позитивний, так і негативний прояв. Так, зростання рекрутингової конкурентоспроможності може обумовити зниження інвестиційної, а намагання підвищити останню за рахунок збільшення ціни реалізації неодмінно призведе до зменшення обсягу продажів продукції, а отже і до зниження продукційно-виробничої конкурентоспроможності. Зазначене обумовлює доцільність комплексного управління даними об'єктами.

Вирішення завдань управління конкурентоспроможністю матиме комплексний, а тим самим — результативний характер, за умови створення відповідної методологічної бази. Її основу становлять принципи управління, які покликані обумови-



ти цільові параметри розвитку конкурентоспроможності та її складових, напрями корпоративного регулювання усіх проявів конкурентних інтересів організації.

**Принцип стратегічного зростання** відображає суть цільової функції конкурентоспроможності організації, яка виявляється у реалізації інтересів учасників організації за умови надання споживачам необхідних товарів та послуг.

Зростання обсягів діяльності, рентабельності капіталу і соціальних виплат відображають рівень реалізації даних інтересів на основі компромісу між детермінантами конкурентоспроможності при зростаючій комплексній конкурентоспроможності організації. Дотримання даного принципу не суперечить доцільності тимчасового стримування, або навіть зниження конкурентоспроможності в певні проміжки часу.

**Принцип збалансованості детермінантних рівнів конкурентоспроможності** передбачає досягнення певного співвідношення взаємообумовлених складових, що забезпечує нормальне функціонування системи. Конкурентоспроможність організації, що виявляється в рівнях її продукційно-виробничої, інвестиційної і рекрутингової детермінантів уособлює баланс інтересів усіх учасників організації. Тому, за інших рівних умов, її конкурентне положення на генеричних цільових ринках має бути взаємоадекватним, що є свідченням реалізації виваженої конкурентної політики, яка забезпечила ефективний розподіл і використання ресурсів організації.

Слід підкреслити, що зазначена збалансованість не є метою, вона слугує засобом зростання конкурентоспроможності. Тому наявність дисбалансу складових конкурентоспроможності може свідчити як про управлінські прорахунки, так і про об'єктивний вплив зовнішнього середовища.

**Принцип пріоритетності розвитку «слабшого» детермінанту конкурентоспроможності** орієнтує організацію на забезпечення збалансованості на основі посилення її конкурентної позиції на проблемному ринку. В разі недотримання цього принципу, організація ризикує втратити досягнуті рівні конкурентоспроможності й на інших ринках з причини зниження мотивації однієї з груп учасників.

**Принцип диференціації поточної значущості детермінантів конкурентоспроможності** обумовлює доцільність визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентоспроможності організації. Його дотримання обумовлена змінами у зовнішньому середовищі організації і прийнятими стратегічними рішеннями щодо засобів посилення конкурентного положення організації. Так, за умови погіршення інвестиційного клімату і зниження показників рівня та варіації ефективності інвестицій, на перший план виходить продукційно-виробнича і рекрутингова конкурентоспроможність. Перша як засіб зростання обсягів діяльності при знижуваній рентабельності, що забезпечить у подальшому, принаймні, збереження досягнутої ефективності інвестицій. Друга, з причини необхідності забезпечення стимулювання персоналу задля пошуку і реалізації резервних можливостей зростання ефективності.

**Принцип диференціації інтенсивності цільових змін детермінантних рівнів конкурентоспроможності** обумовлює необхідність варіативності ступеня докладання зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності на проблемних ринках з причини їх різної актуальності. При двох високих показниках детермінантів конкурентоспроможності необхідність підвищення третього є незаперечною. Це пов'язано як з реальною можливістю і відносною легкістю коригування одного з трьох компонентів, так і з необхідністю припинення його руйнівного впливу на успішні конкурентні сфери. При двох низьких показниках конкурентоспроможності

сті швидке досягнення їх зростання може бути проблематичним, а, можливо, і не реальним з огляду на наявні внутрішні резервні можливості і зміни зовнішнього організаційного середовища.

**Принцип періодичної варіативності поточних коливань конкурентоспроможності** орієнтує організацію на виважене ставлення до незначних негативних змін її конкурентного положення, що викликані об'єктивними факторами середовища. Незначні поточні відхилення конкурентоспроможності слід вважати природнім явищем. Зміни середовища, як позитивні, так і негативні, постійно відчують на собі суб'єкти конкуренції. При обмеженій їх амплітуді, а також за відсутності вираженої односторонньої тенденції, застосування значних управлінських, тим більше стратегічних дій, є не виправданим.

**Принцип планомірності** вимагає здійснення зміни конкурентоспроможності як результату регульованого процесу з відповідним ресурсним і організаційним забезпеченням. Дотримання даного принципу передбачає створення аналітичної бази планування конкурентоспроможності, що має включати інформацію про конкурентне середовище і внутрішні параметри розвитку організації. Особливої уваги заслуговує зовнішнє організаційне середовище, оскільки підвищення власної конкурентоспроможності, як відомо, підвищується при зниженні конкурентних можливостей суперників. Моніторинг ринкової поведінки конкурентів допомагає фіксувати спроби їхньої активності ще на ранніх етапах розвитку, що створює можливості ефективної протидії їм. Виявлення слабких сторін діяльності найближчих конкурентів дає можливість підвищити власну конкурентоспроможність без суттєвих витрат, застосувавши відповідну тактику управління конкурентними перевагами.

**Принцип територіальної координації.** Територіально диверсифіковані організації мають враховувати об'єктивно різний потенціал окремих регіонів, тому зростання конкурентоспроможності за рахунок розширення філіальної мережі організації має бути виваженим і відповідати цілям поточного і стратегічного розвитку. Кожний лінійний підрозділ має свою зону територіальної відповідальності, межі яких не повинні перетинатися. Це означає, що зростання конкурентоспроможності одного підрозділу за рахунок захвату територіальних сегментів іншого є неприпустимим. Дії філій повинні забезпечувати взаємну підтримку, спрямовану на зростання конкурентоспроможності організації в цілому.

Керуючись визначеними принципами управління комплексною конкурентоспроможністю можна обґрунтувати типові завдання, які мають бути предметом аналітичної уваги при формуванні прикладних управлінських рішень. Вони мають формуватись на основі вивчення диференційованих рівнів складових конкурентоспроможності, що відповідають певним варіантам їхньої конфігурації (табл. 1).

За дворівневим розподілом (висока — низька) трьох складових комплексної конкурентоспроможності організації можна сформувати 8 варіантів їхньої конфігурації, кожна з яких є реальною і відображає наслідки дії об'єктивних і суб'єктивних чинників на продукційно-виробничу, інвестиційну і рекрутингову конкурентоспроможність організації.

До організацій з високим рівнем конкурентоспроможності слід віднести ті, які мають параметри відповідних показників, вищі за середні на досліджуваному конкурентному ринку.

Наявність високих і низьких значень конкурентоспроможності організації на генеричних ринках свідчить про різний рівень врахування інтересів стейкхолде-

рів, тому однією з основних характеристик складових конкурентоспроможності є їхня збалансованість.

Таблиця 1

**ВИЗНАЧЕННЯ ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КОНФІГУРАЦІЙ ЇЇ СКЛАДОВИХ**

Складові конкурентоспроможності			Якісний рівень складових конкурентоспроможностей	Завдання
Продукційна конкурентоспроможність, (Кп) висока (в), низька (н)	Інвестиційна конкурентоспроможність, (Кі) висока (в), низька (н)	Рекрутингова конкурентоспроможність, (Кр) висока (в), низька (н)		
Кп <sup>в</sup>	Кп <sup>в</sup> , Кі <sup>в</sup>	Кп <sup>в</sup> , Кі <sup>в</sup> , Кр <sup>в</sup>	Збалансовані	Підтримувати
		Кп <sup>в</sup> , Кі <sup>н</sup> , Кр <sup>н</sup>	Незбалансовані, переважно високі	Вивчити можливість підвищення Кр
	Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>н</sup>	Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>в</sup> , Кр <sup>в</sup>	Незбалансовані, переважно високі	Вивчити можливість підвищення Кі
		Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>н</sup> , Кр <sup>н</sup>	Незбалансовані, переважно низькі	Вивчити доцільність Кп <sup>в</sup>
Кп <sup>н</sup>	Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>в</sup>	Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>в</sup> , Кр <sup>в</sup>	Незбалансовані, переважно високі	Вивчити можливість підвищення Кп
		Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>н</sup> , Кр <sup>н</sup>	Незбалансовані, переважно низькі	Вивчити доцільність Кі <sup>в</sup>
	Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>н</sup>	Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>в</sup> , Кр <sup>в</sup>	Незбалансовані, переважно низькі	Вивчити доцільність Кр <sup>в</sup>
		Кп <sup>н</sup> , Кі <sup>н</sup> , Кр <sup>н</sup>	Збалансовані	Вивчити можливість зростання Кп, Кі, Кр

Збалансованою слід вважати конкурентоспроможність організацій, які мають однакові рівні її складових. Зокрема, в табл. 1 це варіанти конфігурації Кп<sup>в</sup>, Кі<sup>в</sup>, Кр<sup>в</sup> і Кп<sup>н</sup>, Кі<sup>н</sup>, Кр<sup>н</sup>. Зауважимо, що збалансованість не слід вважати ціллю, це у першу чергу засіб забезпечення ефективного використання ресурсів, що створює передумови зростання конкурентоспроможності.

Збалансованість при низьких рівнях складових конкурентоспроможностей є свідченням обмежених конкурентних можливостей організації на усіх генеричних ринках, але при цьому вона є результатом рівного розподілу організаційного потенціалу між даними ринками. Важко з упевненістю сказати, що така конфігурація завжди є гіршою у порівнянні з ситуацією наявності високого рівня конкурентоспроможності однієї із складових.

Визначені завдання управління детермінантами комплексної конкурентоспроможності організації мають перспективний характер, що можуть реалізовуватись з різною інтенсивністю. Вона залежить як від пріоритетності конкурентоспроможності на окремих генеричних ринках, яка має враховувати особливості поточної ринкової ситуації і організаційну цілеорієнтацію суб'єкта, так і від характеру та напрямку змін параметрів конкурентоспроможності.

Зміни детермінантів конкурентоспроможності можна класифікувати за ознаками системності і цілеорієнтації.

Системні зміни мають односпрямований вектор, що свідчить про спільну динаміку усіх складових комплексної конкурентоспроможності. Несистемні,

або різноспрямовані зміни є результатом вибіркового впливу об'єктивних обставин чи суб'єктивних управлінських рішень на складові конкурентоспроможності.

Цілеорієнтація змін диференціює їх на позитивні і негативні. Позитивні зміни —  $\uparrow$ , спрямовані на зростання конкурентоспроможності, негативні —  $\downarrow$ , на її зниження.

Ознаки змін співвідносяться з диференційованими рівнями складових комплексної конкурентоспроможності (В — високий, Н — низький), що уможливорює визначити поточні управлінські завдання і рівень їх доцільної інтенсивності, що слугує аналітичною основою для визначення поточних завдань управління.

За трьох складових конкурентоспроможності — продукційно-виробничої, рекрутингової і інвестиційної, диференційованих за двома рівнями і напрямками змін можна сформувати 64 варіанти їхньої конфігурації. Не беручи до уваги конкретні види названих складових і використовуючи виключно диференційовані рівні і напрями змін трьох безіменних складових, можна сформувати 20 типових конфігурацій, які б містили усі можливі варіанти попарних співвідношень досліджуваних показників — 4 збалансованих і 16 дисбалансованих.

Чіткими і зрозумілими вбачаються управлінські завдання за умов збалансованих рівнів складових конкурентоспроможності і їх системних (односпрямованих) змін (табл. 2).

Таблиця 2

**ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕТЕРМІНАНТАМИ КОМПЛЕКСНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ЗБАЛАНСОВАНИХ ВАРІАНТІВ КОНФІГУРАЦІЇ ЇХ РІВНІВ ТА ОДНОСПРЯМОВАНИХ НАПРЯМІВ ЗМІН**

Варіанти конфігурація складових кон-сті	Констатація ситуації	Завдання
V $\uparrow$ V $\uparrow$ V $\uparrow$	Системне подальше зростання конкурентоспроможності	Підтримати тенденцію
H $\uparrow$ H $\uparrow$ H $\uparrow$	Системне зростання низької конкурентоспроможності	Закріпити тенденцію
V $\downarrow$ V $\downarrow$ V $\downarrow$	Системне зниження високої конкурентоспроможності	Швидко стабілізувати досягнутий рівень
H $\downarrow$ H $\downarrow$ H $\downarrow$	Системне подальше зниження конкурентоспроможності	Негайно змінити тенденцію

Дещо ускладненим є визначення управлінських завдань при дисбалансованих варіантах конфігурації їх рівнів і напрямів змін. Справа у тому, що дисбалансованість може мати три варіанти:

- дисбалансованість складових конкурентоспроможності за досягнутими рівнями при односпрямованих змінах;
- дисбалансованість складових конкурентоспроможності за напрямками змін при збалансованих рівнях;
- комплексна дисбалансованість складових конкурентоспроможності за досягнутими рівнями і напрямками змін (хаотичний тип варіантів конфігурації).

Перший і другий варіанти дисбалансованості, яка носить помірний характер (табл. 3), передбачають концентрований управлінський вплив на одну із складових конкурентоспроможності з низьким рівнем, або зважене коригування небажаної системної динаміки.

Таблиця 3

**ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕТЕРМІНАНТАМИ КОМПЛЕКСНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТИПОВИХ ДИСБАЛАНСОВАНИХ ВАРІАНТІВ КОНФІГУРАЦІЇ ЇХ РІВНІВ  
І НАПРЯМІВ ЗМІН**

Конфігурація складових кон-сті		Констатація ситуації	Завдання
типи	варіанти		
Дисбалансований за рівнем	$V\uparrow V\uparrow H\uparrow$	Системне зростання переважно високої конкурентоспроможності	Прискорити $H\uparrow$
	$V\downarrow V\downarrow H\downarrow$	Системне зниження переважно високої конкурентоспроможності	Змінити тенденцію $H\downarrow$ , стабілізувати рівні $VV$
	$H\uparrow H\uparrow V\uparrow$	Системне зростання переважно низької конкурентоспроможності	Вивчити доцільність тенденції $V\uparrow$
	$H\downarrow H\downarrow V\downarrow$	Системне зниження переважно низької конкурентоспроможності	Стабілізація рівнів
Дисбалансований за напрямом	$V\uparrow V\uparrow V\downarrow$	Початкова розбалансованість за переважно зростаючої високої конкурентоспроможності	Зміна тенденції $V\downarrow$
	$V\downarrow V\downarrow V\uparrow$	Початкова розбалансованість за переважно знижуваної високої конкурентоспроможності	Стабілізація рівнів $V\downarrow V\downarrow$
	$H\uparrow H\uparrow H\downarrow$	Початкова розбалансованість за переважно зростаючої низької конкурентоспроможності	Зміна тенденції $H\downarrow$
	$H\downarrow H\downarrow H\uparrow$	Початкова розбалансованість за переважно знижуваної низької конкурентоспроможності	Стабілізація рівнів $H\downarrow H\downarrow$

Слід підкреслити, що управлінські завдання за розглянутими дисбалансованими варіантами конфігурації складових комплексної конкурентоспроможності організації не можуть мати термінового характеру реалізації, а іноді і не є доцільними. Так, за системного зниження рівнів, виключається можливість швидкої трансформації даної негативної тенденції, оскільки об'єктами змін навряд чи будуть усі досліджувані складові конкурентоспроможності з причин можливої об'єктивної суперечливості їх динаміки. Наприклад, досить важко досягти обопільного зростання обсягу діяльності і рентабельності капіталу — продукційно-виробничої і інвестиційної конкурентоспроможності. Особливо це стосується молодого, але стагнуючого ринку лізингових послуг, де збільшення частки компанії досягається зниженням ціни послуг, а отже і рентабельності.

Висока інтенсивність керованих змін у системі управління конкурентоспроможністю компаній з помірною дисбалансованістю, як правило, недоцільна з причини незначних розбіжностей у спрямуванні динаміки її складових. Варіанти їх конфігурації містять або попарні елементи з різними рівнями конкурентоспроможності і односпрямованими векторами —  $V\uparrow H\uparrow$ ,  $V\downarrow H\downarrow$ , або однакові рівні конкурентоспроможності з різноспрямованими векторами —  $V\downarrow V\uparrow$ ,  $H\downarrow H\uparrow$ . У першому випадку існуючий рівневий дисбаланс зберігається, у другому — формується, але в обох випадках він не перевищує одного дисбалансового кроку.

Інший характер має третій варіант дисбалансованості складових комплексної конкурентоспроможності організації. Варіанти їх конфігурації містять попарні елементи з різними рівнями конкурентоспроможності і різноспрямованими векторами. Причому один з них є балансуєчим —  $H\uparrow V\downarrow$ , другий — прискорено дисба-

лансуючий —  $H \downarrow V \uparrow$ , оскільки розрив між рівнями конкурентоспроможності зростає (табл. 4).

Таблиця 4

**ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕТЕРМІНАНТАМИ КОМПЛЕКСНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТИПОВИХ ХАОТИЧНИХ ВАРІАНТІВ КОНФІГУРАЦІЇ ЇХ РІВНІВ І НАПРЯМІВ ЗМІН**

Варіанти конфігурації	Ознаки			Констатація ситуації	Завдання
	рівня конкурентоспроможності	напрямку змін	тренду сбалансованості		
$V \uparrow V \uparrow H \downarrow$	переважно високий	переважно зростаючий	дисбалансуючий	дисбалансування за переважно високої зростаючої кон-сті	змінити напрям $H \downarrow$
$V \uparrow V \downarrow H \uparrow$			суперечливий	суперечливе балансування за переважно високої зростаючої кон-сті	підтримати $H \uparrow$ , змінити напрям $V \downarrow$
$V \uparrow V \downarrow H \downarrow$		переважно знижуваний	суперечливий	суперечливе балансування за переважно високої знижуваної кон-сті	стабілізувати $V \downarrow$ , змінити $H \downarrow$
$V \downarrow V \downarrow H \uparrow$			балансуючий	балансування за переважно високої знижуваної кон-сті	підтримати $H \uparrow$ , стабілізувати $V \downarrow$
$H \uparrow H \uparrow V \downarrow$	переважно низький	переважно зростаючий	балансуючий	балансування за переважно низької зростаючої кон-сті	стабілізувати $V \downarrow$
$H \uparrow H \downarrow V \uparrow$			дисбалансуючий	дисбалансування за переважно низької зростаючої кон-сті	змінити напрям $H \downarrow$ , підтримати $H \uparrow$
$H \uparrow H \downarrow V \downarrow$		переважно знижуваний	суперечливий	суперечливе балансування за переважно низької знижуваної кон-сті	змінити напрям $H \downarrow$ , стабілізувати $V \downarrow$
$H \downarrow H \downarrow V \uparrow$			дисбалансуючий	дисбалансування за переважно низької знижуваної кон-сті	стабілізувати $H \downarrow H \downarrow$

Особливу увагу слід звернути на необхідність аналітичного обґрунтування кожного з визначених управлінських завдань. Жодне з них не може бути реалізовано без ретельного вивчення конкретних обставин виникнення ситуації — внутрішніх об'єктивних умов господарювання компанії, характеру конкурентного середовища, визначених пріоритетів діяльності, прийнятих поточних цільових рішень керівництва. Навіть за прискорено дисбалансуючих розривах, рішення щодо їх швидкого усунення має прийматись з огляду на необхідні для цього ресурси, можливе зниження конкурентоспроможності на інших ринках, наслідки щодо стратегічного розвитку компанії. Слід також брати до уваги, яка із складових конкурентоспроможності потребує управлінського втручання.

Так, рекрутингова конкурентоспроможність компанії є об'єктом організаційного регулювання, а отже, її легко змінити прийнявши відповідне рішення. Але для цього необхідно здійснити деякі аналітичні розрахунки.

Так, якщо частка витрат на оплату праці у собівартості продукції організації вища за середній рівень у конкурентів, низький рівень середньої заробітної плати її працівників є виправданим, а її підвищення і, як наслідок, зростання рекрутингової конкурентоспроможності, буде можливим в разі скорочення чисельності працюючих.

У разі відносної економії витрат на оплату праці, підвищення її середнього рівня, радше за все, слід вважати доцільним, а зростання рекрутингової конкурентоспро-

жності не лише забезпечить балансування складових комплексної конкурентоспроможності, а й буде мати відповідний стимулюючий вплив на роботу персоналу і створить передумови для залучення нових висококваліфікованих фахівців.

**Висновки.** Теоретичною основою визначення конкурентоспроможності організації є задоволення потреб її учасників і споживачів продукції, яке знаходить відображення у продукційно-виробничій, інвестиційній і рекрутинговій детермінантах конкурентоспроможності. Обґрунтовані показники і критерії управління конкурентоспроможністю організації дають можливість обрати адекватні об'єктивним умовам середовища управлінські дії, що забезпечать реалізацію конкурентних інтересів організації на генеричних ринках.

### Література

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ООО «Типография НОВОСТИ», 2000.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2002.
3. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
5. Економічна енциклопедія у 3 т., т. 1. — К.: Вид. центр «Академія», 2001
6. Мазилкіна Е. И., Паничкина Т. Г. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. — М.: Издательство «Омега-Л», 2009.
7. Ожегов С. И. Словарь русского языка. — М.: Рус. язык, 1986.
8. Портер Майкл Конкуренция.: Пер. с англ.: учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2007.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2013 р.

УДК 330.138.8

**Н. В. Шевчук**, к.е.н., доцент  
кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** На основі систематизації основних результатів дослідження авторських моделей управління формуванням вартості визначено особливості та напрямки розвитку даної проблематики з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища господарювання та новітніх теорій, що розвиваються у суміжних сферах економічних досліджень.

**Ключові слова:** формування вартості, зацікавлені особи, бізнес-модель, цінність для стейкхолдерів.

**Вступ.** Розуміння економічної природи вартості підприємства в наукових дослідженнях є неоднозначним, а множинність концепцій щодо її формування не представляють системного розв'язання проблеми її збільшення. Саме цей факт визначає необхідність розмежування протиріч вартісних категорій і ґрунтовнішого дослідження формування вартості підприємства як економічного блага особливо-