

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЕКСПАНСІЇ НОВОВВЕДЕНЬ

Визначено сутнісні положення теорії конкурентних переваг, що дозволило встановити тенденцію наростання значущості ідей нелінійного стратегічного управління при їх побудові та використанні. Сформульовано характеристики сучасної парадигми конкурентних переваг, реалізація яких зумовлює формування інноваційного типу конкурентної поведінки суб'єктів господарювання на засадах інтелектуального лідерства.

Зміна природи конкуренції та форм її прояву потребує розгляду теоретичних засад побудови конкурентних переваг на макро- і мікрорівнях як основного джерела конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Аналіз нинішньої практики управління підтверджує зростаючу актуальність цієї проблематики, яка посилюється постійними змінами парадигми формування конкурентних переваг, відсутністю загально визнаної теорії управління ними, а також динамічністю конкурентного середовища. Ряд науковців відводять проблематиці конкурентних переваг чільне місце у системі стратегічного управління. Зокрема, В. Д. Маркова і С. А. Кузнецова наголошують, що стратегічне управління доцільно розглядати як управління конкурентними перевагами¹.

Виходячи з визначення М. Портером конкурентних переваг як основи ефективної діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі² можна стверджувати, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання забезпечується його конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією такого суб'єкта. Наявність конкурентної переваги дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною для нього цінністю, зберегти його прихильність до товарів конкретного суб'єкта господарювання протягом тривалого часу і на основі цього забезпечити подолання сил конкуренції.

Такі традиційні уявлення про конкурентні переваги потребують подальшої конкретизації, а в окремих аспектах – перегляду усталених підходів і відмови від ряду теоретичних узагальнень з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії та практики управління на макро- і мікрорівнях.

Економічна наука ще не виробила однозначного розуміння сутності конкурентних переваг, і науковці найчастіше визначають їх як:

– ексклюзивну цінність, яку має об'єкт, що дає йому перевагу над конкурентами³;

¹ Див.: Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М., "ИИФРА-М", Новосибирск, "Сибирское соглашение", 2001, с. 125.

² Див.: Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. (Пер. с англ.). М., "Альпина Бизнес Букс", 2005, с. 38.

³ Див.: Кузьмін О. Є., Горбаль П. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. Львів, "Компакт-ЛВ", 2005, с. 43; Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: эксклюзивные технологии формирования

- унікальні осяжні та неосяжні ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, а також стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі; становище на ринку, яке дозволяє долати сили конкуренції та привертати покупців ⁴;
- характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами ⁵;
- унікальну комбінацію наявного виробничого потенціалу з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої суб'єкт господарювання здатний забезпечити своє існування у довгостроковій перспективі ⁶;
- сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності, ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища ⁷;
- чинники конкурентоспроможності, що виявляються у конкретних суб'єктах господарювання ⁸;
- стратегічно важливі для суб'єкта господарювання активи і сфери діяльності, що дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі ⁹;
- концентроване виявлення переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, яке можна виміряти економічними показниками ¹⁰;
- сукупність власних і набутих активів та характеристик діяльності суб'єкта господарювання, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності та перевагу над конкурентами ¹¹;
- діяльність, пов'язану із зміцненням ринкової позиції суб'єкта господарювання, пристосуванням видів діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин з конкурентами, швидкою реакцією на зміни у конкурентному середовищі діяльності ¹²;
- сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм ¹³.

Ряд наведених визначень конкурентних переваг не узгоджується з поняттями конкурентоспроможності та конкурентного статусу суб'єкта господарювання, в окремих випадках конкурентні переваги ототожнюються з трактуваннями зазна-

стратегии повышения конкурентоспособности организации (теория, методика, практика). Учеб. пособие. М., "ЭКСМО", 2004, с. 200.

⁴ Див.: Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Знач. праця, с. 78.

⁵ Див.: Войчак А. В., Камішніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. "Маркетинг в Україні" № 2, 2005, с. 50–51.

⁶ Див.: Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. (Пер. с англ.) Днепропетровск, "Баланс Бизнес Букс", 2005, с. 127.

⁷ Див.: Зозульов А. Про посилення конкурентних переваг підприємства. "Економіка України" № 8, 2003, с. 33.

⁸ Див.: Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М., "Омега-Л", 2004, с. 72.

⁹ Див.: Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. "Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації" № 4, 2001, с. 77.

¹⁰ Див.: Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М., "Новости", 2000, с. 48.

¹¹ Див.: Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х., ВД "ІНЖЕК", 2004, с. 29.

¹² Див.: Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. Дніпропетровськ, "ДУЕП", 2006, с. 37.

¹³ Див.: Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. "Підприємництво, господарство і право" № 1, 2005, с. 100.

чених термінів, а також з оцінюванням ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Актуальність дослідження теоретичних засад формування конкурентних переваг підтверджується й низькими значеннями індексу глобальної конкурентоспроможності України та чинників, що її формують, порівняно з провідними країнами світу (табл. 1). У 2009–2010 рр. значення цього індексу для України становило 3,95, що відповідало 82-й позиції в рейтингу (у попередньому періоді – 72-га), причому його падіння відбувається водночас із зниженням рейтингу його інноваційних чинників.

Рейтинги провідних країн за індексом глобальної конкурентоспроможності за 2007–2009 рр.*

Країна	Індекс глобальної конкурентоспроможності (рейтинг/значення)			Рейтинг компонентів індексу										
	ро ки			базові вимоги			підвищуючі ефективності			інноваційні чинники				
	2009–2010	2008–2009	2007–2008											
	ро ки									2009–2010	2008–2009	2007–2008	2009–2010	2008–2009
1. Швейцарія.....	1/5,60	2/5,61	2/5,62	3	2	4	3	8	7	3	2	1		
2. США.....	2/5,59	1/5,74	1/5,67	28	22	23	1	1	1	1	1	4		
3. Сінгапур.....	3/5,55	5/5,53	7/5,45	2	3	2	2	2	14	10	11	6		
4. Швеція.....	4/5,51	4/5,53	4/5,54	5	6	6	7	9	8	4	6	5		
5. Данія.....	5/5,46	3/5,58	3/5,5	4	4	1	6	3	4	7	7	8		
6. Фінляндія.....	6/5,43	6/5,50	6/5,49	1	1	2	12	13	14	6	5	6		
7. Німеччина.....	7/5,37	7/5,46	5/5,51	8	7	9	14	11	11	5	4	3		
8. Японія.....	8/5,37	9/5,38	8/5,43	27	26	22	11	12	13	2	3	2		
9. Канада.....	9/5,33	10/5,37	13/5,34	10	8	11	4	5	5	12	16	17		
10. Нідерланди.....	10/5,32	8/5,41	10/5,40	12	10	7	10	7	9	9	9	12		
.....														
82. Україна.....	82/3,95	72/4,09	73/3,98	94	86	90	68	58	66	80	66	75		
Усього країн у дослідженні	133	134	131	133	134	131	133	134	131	133	134	131		

* Джерело: складено автором за: The Global Competitiveness Report 2007–2008, 2008–2009, 2009–2010. (<http://www.gcr.weforum.org>).

Така ситуація зумовила необхідність дослідження особливостей розвитку теорії конкурентних переваг у контексті глобальної тенденції експансії нововведень з метою підтвердження гіпотези щодо наростання значущості інноваційної складової у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

За останні десятиліття світова теорія і практика побудови конкурентних переваг напрацювала значну кількість розробок, серед яких можна виокремити такі, що мають теоретичний, методологічний чи прикладний характер. Основні їх положення доцільно розглянути з метою обґрунтування концептуальних засад побудови системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на макро- і мікрорівнях.

Серед зазначених теорій базовою можна вважати теорію конкурентних переваг М. Портера, яку він сформулював і розвинув у працях “Стратегія конкуренції” (1980 р.), “Конкурентна перевага” (1985 р.) та “Міжнародна конкуренція”

(1990 р.). М. Портер довів, що конкурентна перевага суб'єкта господарювання і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках зумовлюється комплексом чинників, а конкурентоспроможність на макро- і мікрорівнях відбиває продуктивність використання ресурсів. Відповідно до його концепції, конкурентні переваги окремої країни базуються на так званому "національному ромбі", який охоплює чотири детермінанти: параметри матеріальних і нематеріальних факторів; параметри попиту; наявність споріднених і підтримуючих галузей; стратегії компаній, їх структуру і суперництво. У цьому контексті завданням державної політики у формуванні національних переваг є побудова засобів впливу на дані детермінанти через інноваційну, конкурентну, податкову, кадрову, міграційну, технічну політику, а також забезпечення емерджентності таких засобів.

Внесок М. Портера у становлення і розвиток теорії конкурентних переваг на макрорівні можна звести до таких положень.

1. Формування конкурентних переваг має базуватися на прогнозуванні привабливості сфери бізнесу та її перспективної прибутковості з урахуванням п'яти основних сил конкуренції: ступеня інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими в галузі виробниками аналогічної продукції; конкурентного тиску потенціальних конкурентів; загрози появи товарів-субститутів; економічної сили споживачів та економічної сили постачальників. Подальші дослідження науковців зводилися, в основному, до спроб збільшити кількість сил конкуренції та їх змістове наповнення. Проте вивчення останніх досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців дозволило визначити прояви невідповідності зазначеної моделі конкуренції сучасним реаліям і неможливість пояснення нею новітніх тенденцій конкурентних відносин.

2. Отримання конкурентних переваг окремими суб'єктами господарювання можливе за умови реалізації ними одного з трьох варіантів стратегії конкуренції – мінімізації витрат, диференціації або фокусування: "Компанія, яка марно намагається реалізувати всі три стратегії, неминуче "застряне" посередині між лідерами і відсталими. Ця стратегічна позиція – чітка ознака низької ефективності роботи компанії, а також шлях до того, щоб не отримати жодної конкурентної переваги" ¹⁴. Проте подальші теоретичні і прикладні дослідження, насамперед японських науковців і провідних компаній Японії, довели можливість поєднання кількох підходів, а всесвітньо відома консалтингова компанія "McKinsey" дійшла висновку: "Якісно і дешево – майбутнє конкуренції" ¹⁵.

3. Конкурентні переваги доцільно будувати на основі стратегічного аналізу ланцюга створення цінності. Серед основних ланок рекомендується виділяти внутрішню логістику, виробничий процес, зовнішню логістику, маркетинг і продажі, обслуговування, а серед допоміжних – матеріально-технічне забезпечення, технологічний розвиток, управління персоналом, підтримання інфраструктури підприємств. Структурування кожного з даних видів діяльності дозволяє виявити потенціальні конкурентні переваги суб'єкта господарювання і реалізувати їх в одній з типових стратегій конкуренції.

М. Портер виділив кілька рівнів конкурентних переваг:

- переваги нижчого рівня, які базуються на доступній сировині, дешевій робочій силі та великих масштабах виробництва;
- переваги високого рівня, що забезпечуються іміджем підприємства, надійними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю;

¹⁴ Див.: Портер М. Зазнач. праця, с. 46.

¹⁵ Див.: Качественно и дешево – будущее конкуренции. (<http://www.management.com.ua>).

— переваги найвищого рівня, які реалізуються у власних патентах і ліцензіях, високій кваліфікації персоналу, ефективних системах управління.

Таке розуміння конкурентних переваг можна використовувати при побудові системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційній основі.

Безумовним достоїнством висновків М. Портера є наскрізний процес побудови конкурентних переваг, починаючи від прогнозування перспективної галузевої привабливості і закінчуючи пошуком ексклюзивних можливостей у межах кожної функції суб'єкта господарювання. З другого боку, прагнення сформувати схему поведінки учасників ринку і тим самим стабілізувати ситуацію у конкурентному середовищі не реалізувалося в реальному житті. Ряд науковців, ґрунтуючись на прикладах з діяльності різних суб'єктів господарювання, піддали гострій критиці основні положення теорії М. Портера, якому довелося додатково аргументувати свою позицію. Так, дедалі очевиднішими є факти невідповідності конкурентоспроможності країн і матеріально-технічних умов виробництва: серед пріоритетних критеріїв оцінювання нині виділяють інноваційність, людський розвиток, умови формування *k*-суспільства та ряд інших.

Новим кроком у теоретичному обґрунтуванні конкурентних переваг стала теорія конкуренції за майбутнє Г. Хемела і К. Прахалада, яка була започаткована публікацією їх спільної праці "Конкуруючи за майбутнє" (1994 р.). Основною ідеєю цих відомих науковців є обґрунтування можливості досягнення суб'єктом господарювання конкурентних переваг на основі інтелектуального лідерства, а не зростання його ринкової частки. Г. Хемел і К. Прахалад загострили увагу на необхідності передбачення майбутнього і відповіді на такі запитання: "Які нові блага необхідно буде надавати споживачам через 5, 10 чи 15 років?"; "Які нові компетенції (комплекси навичок і технологій) для цього необхідні?"; "Які зміни відбудуться у взаємовідносинах із споживачами?". Ці науковці сприймають суб'єкт господарювання не як сукупність підрозділів, а як поєднання ключових (базових) компетенцій (*core competences*), що розглядаються як система навичок, умінь і технологій для створення благ. Вони наголошують, що широке бачення суб'єкта господарювання та підхід до формування конкурентних переваг на базі ключових (за іншими визначеннями — основних, стрижневих, центральних) компетенцій дають можливість оперативніше і якісніше реагувати на зміну ринкової ситуації. Висновки цих науковців деякими експертами оцінюються як альтернатива теорії М. Портера, іншими — як вдалий її розвиток і доповнення.

Окремі тлумачення ключових компетенцій, які відрізняються оригінальністю підходів до їх розуміння, доцільно розглянути в цьому дослідженні. Так, Г. Шрайєгг зазначає, що основна компетенція є колективною конструкцією, яка охоплює численні окремі компетенції, утворюючи цілісну, загальнофірмову здатність вирішувати стратегічні завдання. Особливість ключової компетенції полягає в тому, що вона виникає як результат колективного процесу навчання, який, виходячи за межі одного відділу або окремої функції, пов'язує розрізнені здібності в єдине ціле. Ключові компетенції, за твердженням Г. Шрайєгга, є об'єктом постійної уваги і розгалужуються на основі вдосконалення комунікацій, усунення бар'єрів у навчанні, гнучкого узгоджування субсистем тощо. Ключові компетенції є гарантом стратегічного успіху, і з цих позицій стратегічний менеджмент стає цілком і повністю менеджментом ключових компетенцій¹⁶. Таке містке трактування передба-

¹⁶ Див.: Шрайєгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента. "Проблемы теории и практики управления" № 5, 2000, с. 95–96.

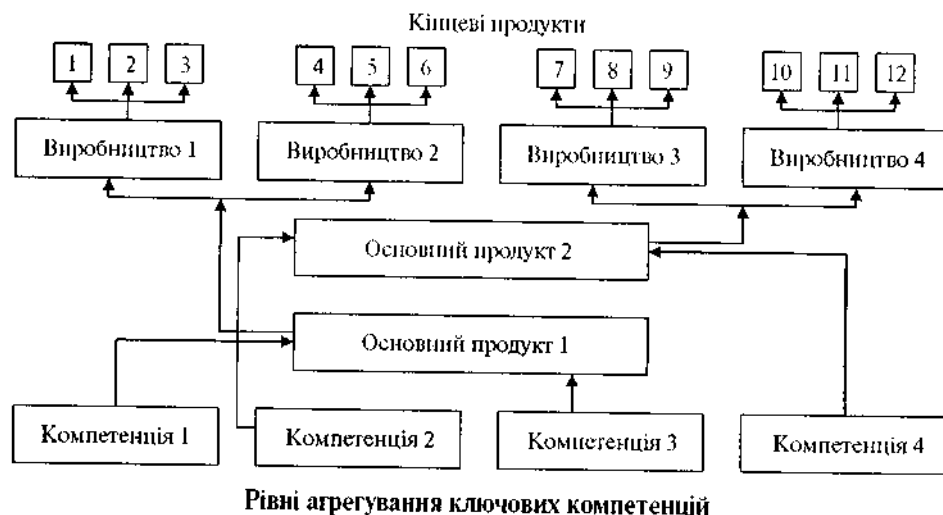
чає необхідність істотного перегляду систем управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, у тому числі забезпечення їх гнучкості, удосконалення бізнес-процесів, зміщення акцентів на користь організаційної функції і перегляд співвідношення та напрямів централізації і децентралізації управління, реалізації ідей менеджменту знань.

Оригінальні тлумачення ключових компетенцій запропонували також Г. фон Круг і М. Венцин¹⁷, А. Гапоненко і А. Панкрухін¹⁸, а також ряд інших дослідників.

Г. Хемел і К. Прахалад, акцентуючи увагу на здатності ключових компетенцій координувати диверсифіковані виробничі можливості та інтегрувати численні напрями у технології, зазначають: "Можна не помітити силу конкурентів, дивлячись лише на їхні кінцеві продукти, так само, як можна не уявити силу дерева, подивившись лише на його листя. Ключова компетенція – це не тільки поєднання новітніх напрямів технології, це також спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача, це спілкування, участь і глибока обізнаність у роботі в рамках організації"¹⁹. Автори підходу до формування конкурентних переваг на основі ключових компетенцій звертають увагу й на такий нюанс: на відміну від фізичних активів, які зношуються з часом, компетенція вдосконалюється, якщо нею користуються і поширюють її. Компетенції, на їх думку, – це клей, який пов'язує існуючі напрями бізнесу. Це також рушійна сила розвитку бізнесу, і при визначенні принципів диверсифікації та входження в ринок можна керуватися й ними, а не тільки привабливістю ринків²⁰.

Як показано на рисунку, розглянутий підхід реалізується на трьох рівнях:

- побудова компетенцій;
- створення ключових (основних, базових) продуктів (компонентів або вузлів, які значною мірою забезпечують привабливість кінцевих продуктів);
- розробка кінцевих продуктів.



Джерело: Основна компетенція корпорації. (<http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>).

¹⁷ Див.: Круг Г., Маркус В. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ. "Проблемы теории и практики управления" № 4, 1996, с. 81–82.

¹⁸ Див.: Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М., "Омега-Л", 2004, с. 77.

¹⁹ Див.: Основна компетенція корпорації. (<http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>).

²⁰ Див.: там же.

Отже, ключові компетенції – це управлінські технології, що відповідають таким умовам: створюють значну цінність для кінцевого споживача; вирізняються унікальністю і формують стійкі конкурентні переваги; характеризуються універсальністю і використовуються поза межами окремих функціональних підрозділів для створення різних ключових продуктів, які, у свою чергу, є основою для кінцевої продукції.

Важливий акцент теорії Г. Хемела і К. Прахалада – прерогатива функціональності продукції і послуг, а не самих продуктів як таких. Для реалізації цього підходу пропонується створення стратегічної архітектури, яка покликана показати можливості поточного і перспективного нарощування можливостей суб'єкта господарювання. Погляд у перспективу, за концепцією конкуренції за майбутнє, потребує відмови від однозначної орієнтації на галузеві традиції і тенденції, а також передбачає відповідь на запитання: “Що необхідно зробити вже сьогодні, щоб підготуватися до оволодіння значною часткою майбутніх доходів на арені можливостей, які виникають?”²¹.

Серед слабких місць теорії Г. Хемела і К. Прахалада опоненти виділяють: відсутність рекомендацій щодо подальших стратегічних кроків суб'єктів господарювання, які реалізували піонерну стратегію і не змогли втримати ринок через активну діяльність послідовників; орієнтацію виключно на досягнення лідерства на ринку і можливість реального застосування такого підходу переважно у високотехнологічних галузях. Зосередження уваги на ключових компетенціях не гарантує досягнення стратегічного успіху, про що свідчить світова практика успішних і неуспішних спроб реалізувати такий підхід в управлінні.

Критикуючи концепцію “ключових компетенцій”, М. Трейсі і Ф. Вірсема підкреслювали, що бізнес має складнішу багатофакторну природу, і хоча ключові компетенції – це частина моделі успіху, для успішного функціонування на ринку суб'єкти господарювання повинні мати у своєму арсеналі й інші механізми ефективного управління. Концепція “ціннісних дисциплін”, сформульована цими авторами в книзі “Наука лідирування на ринку” (1995 р.), характеризується такими оригінальними трактуваннями:

- існування трьох можливих способів доставки цінності споживачеві – виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача. Автори концепції, як свого часу і М. Портер, вважають, що лише один з даних варіантів стратегічної поведінки може забезпечити успіх у динамічному конкурентному середовищі;

- вибір ціннісної дисципліни шляхом реалізації трьох етапів прийняття рішення: 1) оцінювання поточного стану суб'єкта господарювання (ідентифікація цінності, яка внокремлюється споживачами у першу чергу; виявлення частини споживачів, які обирають ту чи іншу цінність продукту, приймаючи рішення про купівлю; визначення максимальної цінності, яка пропонується конкурентами за кожним з варіантів; виявлення ступеня порівнянності суб'єкта господарювання з конкурентами за кожним варіантом цінності; встановлення причин відставання від лідерів); 2) оцінювання та обговорення всіх трьох зазначених варіантів конкуренції; 3) подальше проведення аналізу за кожним варіантом стратегічної поведінки (за єдиною методологією) групами фахівців та прийняття кінцевого рішення.

Зважаючи на очевидну аналогію з теорією М. Портера із згаданими вже недоліками, теорія М. Трейсі та Ф. Вірсеми має й інші проблематичні моменти – за-

²¹ Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке. (<http://www.management.com.ua>).

грозу помилкового вибору напряму стратегії і традиційне пояснення конкуренції як “гри з нульовою сумою результатів”.

Новим напрямом у розвитку теорії конкурентних переваг є модель бізнесу “Збалансована система показників” Р. Каплана і Д. Нортон, у якій реалізовано ідею розроблення збалансованої стратегії суб’єкта господарювання на основі формування системи показників з поділом їх на групи: фінансово-економічні, клієнтські, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. Позитивною характеристикою такого підходу є можливість виявлення причинно-наслідкових зв’язків у системі управління конкурентоспроможністю суб’єкта господарювання і чітке окреслення цілей, процесів та результатів діяльності. Формуючи свій підхід, Р. Каплан і Д. Нортон адаптують і розвивають постулати системного підходу в управлінні: розроблення збалансованої системи показників передбачає визначення (вибір) основних чинників, які, з одного боку, будуть об’єктами оцінювання, а з другого — фігуруватимуть у стратегії конкуренції з окресленими вертикальними і горизонтальними зв’язками.

Отже, підхід Р. Каплана і Д. Нортон забезпечує досягнення збалансованості всіх напрямів діяльності шляхом усунення вузьких (сфокусованих) і однобоких підходів до побудови стратегії конкуренції на базі узгодження основних груп показників. При цьому розроблення стратегії конкуренції і побудова конкурентних переваг здійснюються шляхом реалізації таких видів управлінських робіт: формування базової стратегічної орієнтації; визначення стратегічних цілей за кожною з груп системи збалансованих показників; побудови і кількісного подання дерева цілей (причинно-наслідкових зв’язків у системі показників); розроблення заходів для досягнення цілей, формування бюджетів, встановлення термінів виконання та відповідальних осіб.

Зручним інструментом моделі бізнесу “Збалансована система показників” є стратегічні карти, які дозволяють наочно представити стратегію конкуренції. Автори моделі наголошують, що кінцеві результати залежать від трьох складових успіху: стратегічних карт, збалансованої системи показників та стратегічної спрямованості суб’єкта господарювання²².

Слід зазначити, що ряд управлінських прийомів, використаних Р. Капланом і Д. Нртоном, є досить поширеними в управлінській практиці, проте основним недоліком їхньої моделі можна вважати переважне зосередження на внутрішніх проблемах і недооцінювання ринкового середовища як системи вишого порядку. Крім того, проблематичним є також добір адекватних показників для визначення цілей та підцілей управління конкурентоспроможністю і можливість неврахування нових суттєвих змін у діяльності суб’єкта господарювання та розвитку конкурентного середовища.

Нові погляди на роль споживачів і постачальників у забезпеченні конкурентоспроможності суб’єктів господарювання характеризують теорію екосистем та коеволюції Дж. Ф. Мура, яку автор презентував у книзі “Кінець конкуренції” (1996 р.). Погоджуючись з незаперечною значущістю новаторства у формуванні конкурентних переваг, Дж. Ф. Мур особливу роль у цьому процесі відводить партнерським відносинам з постачальниками і споживачами продукції, а також створенню так званої “екосистеми”. Теорія Дж. Ф. Мура містить такі положення:

— прерогатива інноваційного типу діяльності;

²² Див.: Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты. (Пер. с англ.). М., “Олимп-Бизнес”, 2005, с. 6.

— обов'язковість налагодження партнерських відносин з постачальниками і споживачами продукції;

— сприйняття суб'єкта господарювання як частини екосистеми — господарського співтовариства, яке складається крім самого суб'єкта господарювання із споживачів, ринкових посередників, постачальників, конкурентів, власників та інших заінтересованих осіб — урядових та регулюючих організацій, ефективна взаємодія яких є об'єктом інституціональної політики;

— необхідність проходження підприємницькими екосистемами чотирьох стадій розвитку (коеволюції): підприємницька стадія — пошук так званих споживачів-спонсорів, які можуть сприйняти і прийняти запропонований продукт і готові до співпраці заради вдосконалення цього продукту; розширення екосистеми — створення “критичної маси діяльності”, де проявляється прагнення до домінування на ринку; консолідація екосистеми та виявлення очевидних переможців і аутсайдерів, а також визначення суб'єктів-домінантів у екосистемі, які досягають успіху на основі “інноваційної траєкторії”, виняткової важливості нововведень та інтеграції з іншими учасниками екосистеми; оновлення або зникнення (кожен з цих варіантів залежить від розуміння принципів функціонування даної екосистеми та інших, альтернативних, екосистем, а також уміння об'єднати сили, які заінтересовані у виживанні досліджуваної екосистеми).

Ознайомлення з основними положеннями теорії коеволюції підприємницьких структур Дж. Ф. Мура виявляє її близькість до відомих уже етапів життєвого циклу галузі, а ідеї партнерства (у тому числі й міжконкурентами) нині є невід'ємним атрибутом діяльності підприємницьких структур.

Серед останніх досліджень теоретичних засад конкурентних переваг варто відзначити теорію співконкуренції А. М. Бранденбургера і Б. Дж. Нейлбаффа, яка передбачає використання математичного підходу на основі теорії ігор. Головні ідеї даних авторів викладено в їхній спільній праці “Співконкуренція” (1996 р.), причому сутність теорії можна звести до таких ключових пунктів: бізнес — це специфічна гра, у якій успіх одного учасника ринку не є обов'язковою умовою програшу іншого (переможців може бути кілька); взаємодія учасників ринку має будуватися на основі “співконкуренції” за теорією ігор, що передбачає можливість зміни її складових (учасників гри; цінностей товару, доданих кожним учасником гри; правил гри; тактики кожного учасника; масштабів гри) ²³.

Новітні погляди на формування перспективних конкурентних переваг розкрито в концепції міграції цінності (капіталу) А. Сливотські ²⁴, яка зосереджує увагу на необхідності прогнозування зміни прибутковості залежно від масштабів діяльності та стадії життєвого циклу суб'єкта господарювання. Основними ідеями А. Сливотські є такі:

— переосмислення дієвості існуючих стратегій конкуренції і перегляд методології стратегічного аналізу (доцільність розширеного погляду на конкурентне середовище і актуалізація проблематики впливу макрочинників на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання);

— забезпечення конкурентного успіху бізнес-моделлю, а не технологією;

— орієнтація на активність (заінтересованість) споживача в процесі побудови сучасної бізнес-моделі;

²³ Див.: Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. The right game: Use game theory to share strategy. Harvard Business Review, July – August, 1995, p. 57–71.

²⁴ Див.: Сливотски А. Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом послезавтра? (Пер. с англ.). М., “Манн, Иванов и Фербер”, 2006, 412 с.

– подолання “колективної” пам’яті, що передбачає необхідність і вміння прогнозувати нові хвилі міграції цінності.

Принципово новий підхід до побудови конкурентних переваг представлено у концепції “блакитного океану” У. Чан Кіма і Р. Моборн. Основні положення розроблення такої стратегії висвітлено в науковій праці “Стратегія блакитного океану” (2005 р.). Сутністю стратегії “блакитного океану” є обґрунтування шляхів виходу з “червоного океану” конкуренції шляхом створення для себе нової ринкової ніші. За визначенням авторів цієї концепції, стратегія “блакитного океану” пропонує відмовитися поділяти з іншими учасниками ринку існуючий (і часто спадний) попит, а замість цього зосередитися на створенні нового попиту і забезпеченні зростання цього сегмента ринку, уникаючи при цьому суперництва ²⁵.

Основні положення концепції У. Чан Кіма і Р. Моборн зводяться до таких пунктів:

– ринкове середовище поділяється на “червоні” і “блакитні океани”. “Червоні океани” символізують усі існуючі в даний момент галузі і характеризують відому частину ринку; “блакитні океани” – це галузі, які в даний момент не існують;

– створення “блакитних океанів” потребує творчого підходу і дає можливість зростати і отримувати високі прибутки. Такі сегменти ринку можуть започатковуватися в межах “червоних океанів” шляхом зміни вже існуючих галузевих кордонів і формування нових правил гри;

– формування нової стратегічної логіки – інновації цінності. На думку У. Чан Кіма і Р. Моборн, інновація цінності передбачає однаковий тиск на інновацію і цінність, відмежовуючи цей підхід від пріоритетного пошуку технологічних інновацій і стратегії першопрохідника. Інновація цінності досягається за умови поєднання інновації з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати. “Якщо пов’язати інновацію з цінністю таким чином не вдається, то інноватори технологій і першопрохідники ринку починають “нести яйця”, які згодом “висиджують” вже інші компанії”, – зазначають У. Чан Кім і Р. Моборн ²⁶.

Розглянувши особливості сучасних підходів до побудови конкурентних переваг, можна певною мірою погодитися з думкою Г. Азоева й А. Челенкова ²⁷, які вважають, що проблема побудови конкурентних переваг у широкому розумінні трансформується в завдання адаптації систем управління суб’єктами господарювання до змін конкурентного середовища. Проте узагальнення новітніх поглядів на трансформацію відносин конкуренції дозволяє відзначити існування суттєвої обмеженості такого твердження, оскільки забезпечення перспективної конкурентоспроможності суб’єкта господарювання потребує крім адаптації активного впливу на ринок, формуючи його нові сегменти і стимулюючи попит.

Ураховуючи результати аналізу відомих підходів до трактування сутності конкурентних переваг, надалі будемо їх розуміти як динамічну систему ресурсів, яка забезпечує суб’єктові господарювання отримання переваги перед прямими і непрямыми конкурентами шляхом створення ексклюзивної цінності для споживача, базуючись на інноваційному типі розвитку.

Дослідивши відомі класифікації конкурентних переваг (залежно від характеру походження, ступеня зв’язку з господарською діяльністю, характеру прояву,

²⁵ Див.: Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. (Пер. с англ.). М., “НІРРО”, 2005, с. XII.

²⁶ Там же, с. 13.

²⁷ Див.: Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М., “Новости”, 2000, с. 62.

виду об'єктів, стадії життєвого циклу суб'єкта господарювання, способу одержання переваги, виду отриманого ефекту, впливу на потенціал суб'єкта господарювання, сили і характеру впливу на споживачів, складу чинника переваги, підходу до формування тощо), можна зробити висновок про необхідність акцентувати увагу на класифікаційній ознаці конкурентних переваг, пов'язаній з можливістю їх відтворення конкурентом. Відповідно до такого погляду, конкурентні переваги можна поділяти на явні (очевидні) і приховані (латентні), причому до останніх належать ті, що не піддаються копіюванню на основі так званого “зворотного реінжинірингу” і стосуються, як правило, організації бізнес-процесів та інших комбінацій ключових компетенцій, які можна постійно розвивати. При цьому ефективно продукування латентних конкурентних переваг можливе за умови поєднання маркетингового та ресурсного підходів в управлінні.

Таким чином, виявлення сутнісних положень сучасної теорії конкурентних переваг дозволило встановити тенденцію наростання в ній значущості ідей нелінійного стратегічного управління, у першу чергу – інноваційної складової та боротьби за інтелектуальне лідерство, що стало вихідним пунктом для обґрунтування необхідності формування інноваційного типу конкурентної поведінки суб'єктів господарювання.

На основі узагальнення відомих підходів до побудови конкурентних переваг нами визначено характеристики сучасної парадигми управління ними на макро- і мікрорівнях з використанням ряду відомих і нових трактувань, що є актуальними і важливими в контексті гармонізації конкурентної та інноваційної політики.

1. Формування і розвиток портфеля компетенцій суб'єкта господарювання як більш перспективного варіанта розвитку порівняно з портфелем стратегічних одиниць бізнесу.

2. Поєднання процесів продукування власних та абсорбції зовнішніх інновацій як джерела конкурентних переваг на основі поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні.

3. Пріоритетний превентивний розвиток людського ресурсу, впровадження менеджменту знань та формування на основі цього креативної мережі.

4. Використання ресурсного підходу та механізму продукування ідей починаючи з низового рівня (так звана “система кореня”).

5. Формування незначної кількості конкурентних переваг.

6. Перегляд (адаптація) організаційних структур управління суб'єктами господарювання.

Узагальнення теоретичних підвалин формування конкурентних переваг як джерела конкурентоспроможності суб'єктів господарювання дозволяє сформулювати такі висновки:

— розроблення і розвиток механізмів економічної політики держави, у першу чергу конкурентної та інноваційної, повинні враховувати тенденції розвитку теорії конкурентних переваг і на основі цього стимулювати формування інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання та розвивати інноваційну інфраструктуру, регулювати процеси формування і розвитку конкурентного середовища, у тому числі бар'єри входження в галузь, здійснювати контроль за діяльністю функціонуючих монополій, запобігати спробам недобросовісної конкуренції тощо;

— при побудові та реалізації конкурентних переваг суб'єкти господарювання мають уникати логічно раціональної поведінки, тобто приймати нестандартні, непрогнозовані конкурентом рішення. В іншому випадку їх стратегія виявиться

очікуваною конкурентами, що за умов гіперконкуренції призведе до втрати ринкових позицій;

– суб'єктам господарювання важливо оперативно реагувати на втрату конкурентною перевагою своєї ексклюзивності, тобто відмовлятися від конкурентних переваг, що втратили актуальність, і створювати нові переваги для утримування споживача і формування нових ринків, зосереджуючись при цьому на мистецтві імпровізації, вмінні швидко реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичну відповідь на поведінку конкурентів;

– суб'єктам господарювання необхідно зважати на дуалізм розвитку стратегічного управління, який пов'язаний, з одного боку, з тенденцією до побудови короткострокових стратегій, а з іншого – з прагненням передбачити майбутню структуру світової і вітчизняної економіки, формувати нові сегменти ринку. Єдиною корисною довгостроковою компетенцією, на думку Г. Шрайєгга²⁸, має стати вміння постійно шукати і знаходити нові, несподівані для конкурента переваги, а запорукою успіху, за нашим переконанням, може стати запровадження інноваційного типу поведінки;

– створення і швидке використання конкурентних переваг передбачає акцентування уваги на гнучкості суб'єкта господарювання як економічної системи, і при цьому актуалізуються нові аспекти гнучкості – поєднання механізмів ринкової, фінансової і виробничої гнучкості;

– формування тенденції зміщення акцентів у системі управління підприємством на користь організаційної та мотиваційної функцій (втрата примату функцією планування), що підтверджується зростанням актуальності теорії організації, теорії систем, соціально-психологічних аспектів теорії мотивації, збільшенням кількості досліджень у сфері гнучких віртуальних організацій тощо.

Стаття надійшла до редакції 5 травня 2010 р.
