

УДК 334.761  
JEL M 210

О. Микитюк, канд. екон. наук, асист.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ В КООПЕРАЦІЙНИХ ВІДНОСИНАХ

*В статті проаналізовані підходи до визначення конкурентних переваг та перспектив їх використання. Визначено такий напрям реалізації конкурентних переваг як коопераційні відносини суб'єктів господарювання.*

*Ключові слова: конкурентні переваги; конкуренція; коопераційні відносини; суб'єкт господарювання.*

**Постановка проблеми.** У конкурентній економіці будь-який її суб'єкт намагається здобути вигідніше становище, отримати кращі результати, забезпечити стійкі позиції у певних географічних і часових координатах, максимально подбати про свої перспективи. Досягти цього він зможе завдяки вмілому створенню і використанню своїх конкурентних переваг. Існують різні підходи до визначення конкурентних переваг, але в конкурентному суспільстві такою перевагою можуть стати коопераційні відносини суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних вчених, які займаються розробкою окремих питань конкурентоспроможності підприємств та процеси їх взаємодії в ринковій економіці є: Варналії З., Костак З., Наливайко А., Панічкіна Т., Портер М., Фатхутдінов Р., Харченко Т., Шегда А., Філюк Г. та інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Незважаючи на значну увагу, яка останнім часом приділяється даній проблемі, не в повній мірі розкриті особливості інтеграції підприємств в умовах ринкової економіки на шляху до підвищення значимості конкурентоспроможності усіх членів такої взаємодії.

**Мета дослідження** полягає в узагальненні підходів до визначення конкурентних переваг, дослідженні їхніх основних сутнісно-змістових характеристик та виявленні резервів щодо можливості формування конкурентних переваг підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентні переваги – концентрована форма вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками.

Науковці різних часів по різному оцінювали категорію "конкурентні переваги", на що впливали розвиток економічної науки та стан суспільного виробництва, розвиток продуктивності праці тощо.

Ж.-Ж. Ламбен запропонував власне поняття та визначення конкурентної переваги. Він визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими, можуть стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову, форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є відносною і визначається порівняно з конкурентам який займає найкращу позицію на ринку чи в сегменті ринку.

На думку Ж. Ж. Ламбена, конкурентна перевага може бути зовнішньою, якщо заснована на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Отже, зовнішня конкурентна перевага збільшує ринкову силу фірми в тому розумінні, що вона може змусити ринок прийняти ціну продаж вищу, ніж у пріоритетного конкурента, що не забезпечує відповідної відмінної якості. Стратегія, що впливає із зовнішньої конкурентної переваги, – це стратегія диференціації, що опирається на маркетингове ноу-хау фірми, її перевага у виявленні

й задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами.

Конкурентна перевага є "внутрішньою", якщо вона базується на перевазі фірми відносно витрат виробництва, менеджменту фірми або товару, що створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися меншої собівартості, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага – це наслідок вищої "продуктивності", яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стабільність до зниження ціни продажів, що нав'язується ринком або конкуренцією. Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, – це стратегія домінування по витратах, що базується головним чином на організаційному й виробничому ноу-хау фірми. Ці два типи конкурентної переваги, що мають різне походження й різну природу, часто виявляються несумісними, оскільки потребують істотно різних навичок і культури [1, с.212]

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, М.Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Концепція конкурентних переваг М. Портера – це досягнення конкурентних переваг залежно від організації та виконання фірмою окремих видів діяльності. Завдяки різним видам діяльності фірми створюють певні цінності для своїх клієнтів. Кінцева цінність, створена фірмою, визначається тим, скільки клієнти готові заплатити за товари або послуги, які пропонує фірма. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, то фірма рентабельна. Щоб отримати і втримати конкурентну перевагу, фірма повинна або давати покупцям приблизно таку ж цінність, як і конкуренти, але виробляти товар з меншими витратами (стратегія менших витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, за який можна отримати вищу ціну (стратегія диференціації).

М. Портер поділяє конкурентні переваги на 5 видів:

- нові технології;
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції;
- зміна вартості чи наявності компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища і т.п. [2, с. 256].

Так, Р.Фатхутдінов під конкурентною перевагою розуміє певну ексклюзивну цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага означає перевагу, високу компетентність фірми в будь-якій сфері діяльності [3, с.74].

На думку А. Шегди, конкурентна перевага – висока компетентність виробника у будь-якій сфері, що надає йому можливість залучати й зберігати клієнтів [4, с. 388].

Можна виділити конкурентні переваги в залежності від факторів, що впливають на них:

1. Конкурентні переваги, засновані на *економічних факторах*, визначаються:

- кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, що виражається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих строках окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів тощо;

- стимулюючою політикою уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері;

- об'єктивними факторами, що стимулюють попит: більша й зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників та ін.;

- ефектом масштабу, який проявляється в тому, що підприємства з більшими обсягами виробництва можуть розраховувати на істотно нижчі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва;

- перевага в рівні собівартості може виникати й внаслідок нерівності стартових умов функціонування на ринку. Це стосується насамперед можливості широкого доступу до більш дешевих і зручних сировинних джерел, а також технологічної переваги. Неабияке значення мають доступність позикового капіталу при більш низьких відсоткових ставках і пільгових умовах кредитування, зроблені раніше вкладення в рекламу продукції й розвиток збутової мережі;

- ефектом досвіду, що виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимального завантаження устаткування, повнішого використання ресурсів, впровадження нових концепцій товарів. Відповідно до розрахунків, витрати на одиницю продукції під дією даних факторів зменшуються на 20% при кожному подвоєнні обсягу продукції;

- економічним потенціалом підприємства;
- можливістю вишукування й ефективного використання джерел фінансування. Цими джерелами, крім власних коштів, є: залучений капітал (можливість використати довгострокові й короткострокові кредити й позики, у тому числі кошти державної підтримки); о інші джерела фінансування, наприклад, поточні (короткострокові) пасиви, такі як заборгованість по оплаті праці, по розрахунках з бюджетом, по майновому й особистому страхуванню.

2. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на *нормативно-правових актах*, існують в силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління. Як приклад до них можна віднести: пільги або інші привілеї, надані регіону або окремим підприємствам органами влади й управління (наприклад, укази Президента, постанови уряду й місцевих органів влади, які можуть дозволити тільки одному підприємству проводити, закуповувати або постачати певну продукцію; створення зон з особливим економічним режимом; спрямовані податкові пільги); можливості безперешкодного ввозу-вивозу товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, краю); виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монопольні позиції протягом певного періоду.

Переваги нормативно-правового характеру відрізняються від інших тим, що можуть бути порівняно швидко й, головне, повністю усунуті скасуванням відповідних законодавчих актів.

3. Конкурентні переваги *структурного плану* визначаються головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги всередині корпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних й інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі. У рамках інтегрованих структур створюються потенційні можливості для укладання антиконкурентних угод і погоджених дій учасників груп (як горизонтальних, так і вертикальних), у тому числі з органами державної влади. При цьому інтеграція набуває таких форм: регресивна інтеграція, щоб одержати у володіння або поставити під твердий контроль постачальників; прогресивна інтеграція з метою впровадитися в систему розподілу виробленої продукції; горизонтальна інтеграція в результаті об'єднання або посилення взаємодії фірм, що випускають однорідні товари. Крім того, до конкурентних переваг структурного плану належать можливість швидкої експансії в незайняті сегменти ринку, що відтискує реальних і потенційних конкурентів.

4. Конкурентні переваги, спричинені *адміністративними заходами*, пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), які не всім вдається перебороти. До їх числа належать обмеження з боку органів державної й муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок, наданні виробничих і службових приміщень і т.п. Переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня: розвитку необхідних коштів комунікації (транспорту, зв'язку); організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах; розвитку дистриб'юторської мережі, у тому числі роздрібно-оптової, ф'ючерсної торгівлі; служб по наданню консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг; розвитку міжфірмової кооперації.

5. *Технічні (технологічні)* конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції. Конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність або невірогідність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби.

6. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на *географічних факторах*, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства. Крім того, географічним бар'єром входу на ринок для потенційних конкурентів є неможливість (або утрудненість) переміщення товарів між територіями внаслідок неприступності транспортних засобів для переміщення товарів; значних додаткових витрат на перетинання кордонів ринку; втрати рівня якості й споживчих властивостей товару в процесі його транспортування.

7. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на *демографічних факторах*, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку і їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропонувану продукцію, а збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його вікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього й професійного рівня [5].

Сьогодні великого значення набувають інноваційні процеси в розвитку конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. Підвищення загальної конкурентоспроможності здійснюється за рахунок якісного впровадження техніко-технологічних інновацій та переосмислення застарілих моделей господарювання. Перспективи досягнення конкурентних переваг, перш за все, реалізуються при оновленні виробничих потужностей до світового рівня шляхом переоснащення. Це зумовлює підвищення конкурентних позицій підприємств на національному та зарубіжних ринках.

Отже, застосування інноваційних процесів на підприємстві, як процес впровадження перспектив конкурентних переваг, дасть змогу набуту суб'єкту господарювання виняткової конкурентоспроможності в вирішальній стадії реалізації товару.

Для оновлення технічного устаткування та впровадження високоефективних технологій на підприємстві необхідні вагомі інвестиції. Кооперація підприємств для вибудовування вертикальних виробничих об'єднань – найефективніше рішення для оптимізації фінансових процесів.

Вертикальна інтегрованість, як перспектива досягнення конкурентних переваг підприємством, дає змогу оптимізувати відносини власності та функціональні взаємозв'язки всередині вертикальних об'єднань за рахунок зменшення собівартості продукції при скороченні витрат на певні операції, такі як:

- постачання;
- зберігання;
- реалізація продукції;
- транспортування;
- додаткове обслуговування виробництва;
- патентні відрахування;
- розрахункові операції;
- рекреаційні заходи тощо.

Результатом взаємодії малих підприємств з виробничо-господарськими структурами є утворення та розвиток таких форм кооперації суб'єктів підприємництва як субпідряд, франчайзинг, лізинг, венчурне фінансування. Змістом зазначених форм є інтеграція (переплетіння) функціональних сфер діяльності підприємств зокрема, формою виробничих функціональних зв'язків є субпідряд, формою виробничо-збутових – франчайзинг, формою виробничо-фінансових – лізинг, а формою інноваційних функціональних інтеграційних зв'язків є венчурне фінансування [6, с. 3].

Розглядаючи взаємодії малих підприємств з великими, середніми і собі подібними малими підприємствами не можна знехтувати не менш важливим класом взаємодій – з організаційними структурами, що складають зовнішнє середовище малого підприємництва, оскільки їх вплив відіграє іноді вирішальну роль у становленні і розвитку малого підприємництва.

Взаємодія підприємств з органами управління і регулювання, а також з фінансовими органами визначається перш за все ступенем державної підтримки господарюючих суб'єктів і ефективності функціонування даної системи, оскільки вище названі органи та установи безпосередньо впливають на становлення і функціонування малого, середнього і великого бізнесу. Оскільки органи управління, регулювання і фінансові інститути є елементами зовнішнього середовища, вони можуть виступати як позитивним так і негативним фактором у системі взаємодій підприємств, тобто як спонукати розвиток їх, так і гальмувати.

Формою реалізації виробничих коопераційних відносин суб'єктів підприємництва є субпідрядна система. Підрядні (контрактні) відносини по суті є однією з форм кооперування товаровиробників, яка спрощує виконан-

ня складних робіт. Субпідряд можна визначити як підсистему підрядних відносин, змістом яких є договірні зв'язки між великою компанією та малим підприємством, яке спеціалізується на певних видах робіт, з приводу передачі останньому окремих стадій технологічного процесу чи виконання певного спектру послуг.

Сьогодні існує дві моделі субпідряду: американська і японська. Перша ґрунтується на використанні великої кількості конкуруючих між собою підрядників та субпідрядників, а основним критерієм відбору виконавця замовлення є ціна. В результаті забезпечується незалежність виробника кінцевого продукту від кожного з постачальників і, таким чином, стає можливою мінімізація витрат. Для японської моделі характерні обмежена кількість постачальників; невеликий відсоток робіт, що передається підрядникам; основним критерієм відбору виступають не ціни, а сумісність технічного базису контрагентів з обладнанням замовника, надійність партнерів та якість виробів.

Про масштаби розповсюдження субпідрядної системи можна зробити висновки, виходячи з того, що в США близько 55% в середньому, а в Японії до 70% підприємств працюють за цією системою. Це дає підстави стверджувати, що субпідрядні відносини, і в американському, і в японському варіантах, є взаємовигідними для обох сторін, оскільки велике підприємство отримує економію в результаті зменшення витрат на оплату робочої сили, використання інноваційних технологій, які інтенсивно продукуються суб'єктами малого підприємництва, а малі підприємства, в свою чергу, отримують можливість гарантованого збуту продукції при мінімальних маркетингових витратах.

Лізинг є особливою формою виробничо-фінансових коопераційних відносин суб'єктів підприємництва, що комплексно впливає на основні складові елементи виробничого процесу: на засоби праці і працю людини, на ступінь використання техніки та робочої сили. Розвиток лізингу сприяє збільшенню кількості власників і, насамперед, підприємств малих і середніх структур. Так, питома вага малих і середніх підприємств-користувачів лізингового майна у виробництві дорівнює 80%. Причинами бурхливого розвитку лізингових операцій у світовій комерційній практиці були: по-перше, швидке моральне старіння техніки; по-друге, зростаюча конкуренція. Для тих, хто починає свою справу, пробитися на ринок дуже складно. Тому треба шукати такі способи маркетингу, які дали б можливість клієнтам на практиці ознайомитися зі зразками продукції, що виготовляється. Пропонуючи її в лізинг на певний термін, виробник нерідко бере на себе проблеми із встановленням і обслуговуванням обладнання, навчання персоналу свого клієнта. До лізингу почали охоче звертатися при підписанні угод на здійснення капіталомістких проектів, у тому числі при будівництві промислових підприємств, постачанні літаків, суден тощо.

Відповідно до законодавства більшості країн лізинг до недавнього часу регулювався загальними нормами, які визначали відносини сторін в разі передачі майна на тимчасове зберігання. Однак у цивільному праві промислово розвинутих країн уже даються юридичні визначення оренди (лізингу) машин і обладнання, а в окремих країнах прийнято спеціальні закони. Поняття "лізинг майна" трактується досить широко. Проте, незважаючи на відмінності в юридичних нюансах та оцінках тлумачення лізингу як економічної категорії, можна стверджувати, що суттєвою особливістю цієї форми є не поділ функцій власності, а саме відокремлення використання майна від володіння ним. У міжнародній

практиці в основному використовуються два види лізингу: фінансовий та оперативний.

У США вважається, що лізинг є фінансовим, якщо:

а) строк лізингу дорівнює або становить понад 75% очікуваного строку корисної служби лізингового майна; б) теперішня вартість мінімальних лізингових платежів дорівнює або вища ніж 90% вільної ринкової ціни аналогічного майна.

В Україні для фінансового лізингу встановлено строк користування об'єктом лізингу і не менший строку, за який амортизується 60% вартості об'єкта лізингу, а сума лізингових платежів за період договору фінансового лізингу має включати не менше 60% вартості об'єкта лізингу в цінах на день укладення договору. Після закінчення строку договору фінансового лізингу об'єкт лізингу, переданий лізингоодержувачу згідно з договором, переходить у власність лізингоодержувача або викуповується ним за залишковою вартістю.

Оперативний лізинг – це договір лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач на своє замовлення одержує у платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, менший строку, за який амортизується 90% вартості об'єкта лізингу, визначеної в день укладення договору. Після закінчення строку договору оперативного лізингу його може бути продовжено, або об'єкт лізингу підлягає поверненню лізингодавцю і може бути повторно переданий іншому лізингоодержувачу за договором лізингу.

Таким чином, до оперативного лізингу належать угоди, в яких затрати лізингодавця, пов'язані з придбанням зданого в оренду майна, не скуповуються повністю протягом дії договору лізингу. При цьому треба мати на увазі, що лізингодавець не планує покрити всі свої затрати за рахунок лізингових платежів від одного лізингоодержувача; строки лізингу значно коротші повного строку амортизації майна; ризик псування або втрати майна лежить в основному на лізингодавцеві. У разі оперативного лізингу лізингоодержувач не включає до свого балансу вартість отриманого в лізинг майна. Лізингові платежі відносяться на видатки лізингоодержувача в повному обсязі відповідно до умов договору на період експлуатації майна. Лізингодавець відображає в балансі майно, передане в оперативний лізинг, як власні активи (основні засоби). Сума отриманих від лізингоодержувача платежів розглядається як дохід.

В Україні є величезні можливості для розвитку лізингових операцій, особливо для малих підприємств. З метою одержання доходу значна кількість державних підприємств і організацій готові пустити в обіг зайву техніку. У промисловості, капітальному будівництві нагромаджено значний парк маловикористовуваного і надлишкового обладнання. Передача його малим та середнім підприємствам на умовах лізингу може підняти рівень віддачі фондів. Усе більших темпів набуває процес формування фермерських господарств, але вони найчастіше не можуть отримати інвестиції у вигляді прямих довгострокових банківських позик за браком достатньо надійного для банків повернення їх. Альтернативою в цьому разі є розвиток та використання лізингових операцій як засобу закупівлі необхідної техніки без отримання прямих банківських кредитів.

Лізинг вигідний і державі, оскільки заборгованість підприємств іноземним лізингодавцям не зараховується до загальної фінансової заборгованості країн-імпортерів, на чий території знаходяться орендарі.

Взагалі, з точки зору орендаря, економічні переваги лізингових угод виявляються в 4 групах факторів. Це поява зручного джерела фінансування, економія кош-

тів, зменшення ступеня ризику і стимулювання оновлення виробництва.

Формою реалізації виробничо-збутових коопераційних відносин підприємств є франчайзинг, що являє собою своєрідну систему інтеграційних зв'язків малих і великих підприємств на основі контрактних відносин, які дають змогу малому підприємству вести певний вид підприємницької діяльності, визначений іншою стороною – великим підприємством.

Реалізація специфічних переваг франчайзингу є основою підвищення життєздатності малих підприємств, оскільки він поєднує в собі переваги великого виробництва (економія на управлінських витратах, рекламі, витратах на впровадженні нових технологій) і малого підприємства (висока мобільність, можливість локальних контрактів і знання регіональних умов). Однією з основних проблем суб'єктів франчайзингу є стійкість їх взаємодій. Тому для підтримки конкурентоспроможності підприємств франчайзингової системи будь-якого спрямування необхідно, щоб обидва контрагенти були впевнені, що така взаємодія для них вигідна і ризик невиконання договірних зобов'язань зведений до мінімуму. Для визначення рівня стійкості і суттєвості таких взаємодій порівнюють прибуток, що створюється в результаті взаємодії великого і малого підприємств в системі франчайзингу і суму прибутків автономно діючих великого і малого підприємств. Якщо ці показники однакові, це означає, що навіть якщо ці підприємства вступають в такий взаємозв'язок, він виявиться нестійким, оскільки підприємства не матимуть прямих економічних стимулів до співпраці. Такий же принцип визначення стійкості взаємозв'язків може бути застосований і для інших форм кооперування суб'єктів підприємництва.

Аналіз франчайзингу в Україні довів його перспективність як напрямку реалізації коопераційних зв'язків підприємств, оскільки сприяє опануванню малим та середнім підприємством нових технологій, створенню додаткових робочих місць, підвищенню якісного рівня підготовки кадрів, розширенню сфер діяльності суб'єктів підприємництва.

На сьогодні в Україні немає офіційного державного реєстру франчайзерів. За підрахунками консалтингової компанії PROFIT system в Україні зараз існує близько 350 компаній, що просувають свою франчайзингову пропозицію та залучили як мінімум одного партнера-франчайзі. Сумарно ці компанії об'єднують понад 15000 точок. Для одних компаній цілком достатньо мати мережу з 10-12 закладів, у інших – кількість партнерів вимірюється сотнями.

На цьому ринку ще достатньо місця для росту: для порівняння, у Росії нараховується більше 500 франчайзерів, а в Польщі – близько 750 компаній об'єднують понад 45000 франчайзингових точок.

Франчайзинг – це стратегія розвитку, обирати її можуть підприємства різної величини і з різних галузей, в залежності від потреб ринку та власних можливостей.

В Україні франчайзинг більш поширений серед малого і середнього бізнесу. Проте деякі представники великого бізнесу також практикують цей вид партнерства, коли певний вид бізнес-процесів виконують партнери-франчайзі. Зокрема цим шляхом пішов ПАТ "Миронівський хлібопродукт", який є агропромисловою компанією, що має повний цикл виробництва від вирощування зернових до виготовлення страв швидкого приготування з курятини. Проте функція реалізації продукції лежить на партнерах-франчайзі. Це дозволяє підприємству більше сконцентрувати свою увагу не на збуті, а на виробництві

Венчурне (ризикове) фінансування є формою інноваційних функціональних інтеграційних зв'язків. Венчурне підприємництво виступає певним механізмом, який допомагає реалізувати, втілити у виробництво найновітніші розробки, досягнення науково-технічного прогресу. Воно розглядається як особливий вид підприємництва в інноваційній сфері, яке спрямоване на задоволення потреб людей шляхом створення і впровадження у виробництво нових технологій, товарів, послуг та просування їх на ринок з метою отримання прибутку і надприбутку як винагороди за ризик. Венчурний механізм розрахований на підприємницькі проекти, які у зв'язку з великим ступенем ризику і високою ймовірністю невдачі не можуть отримати фінансової підтримки із традиційних джерел. Одним із джерел фінансування малих венчурних фірм і є великі підприємства, які зацікавлені в практичному освоєнні інноваційних проектів. Вкладання венчурного капіталу переважно в малі інноваційні підприємства зумовлено значною економією на трансакційних витратах: зі збільшенням розмірів останнього, тобто зі збільшенням кількості угод в його межах, ефективність підприємства зменшується. Збільшення кількості угод в межах організації зменшує її витрати на пошук інформації, ведення переговорів, укладання контрактів.

У Західній Європі венчурний капітал використовується переважно на розвиток. Адже венчурне фінансування окремих операцій у більшості випадків приносить низький дохід, проте пов'язане із значно меншим ризиком. У більшості країн, таких як Голландія, Великобританія, Німеччина, Італія розроблені заходи щодо стимулювання ризикованих підприємств через безпосереднє виділення державних коштів, надання гарантій державою, зниження оподаткування на біржові доходи та створення біржових ринків. Розробка нових технологій поглинає найбільшу частину таких капіталовкладень [7, с.227].

Щодо розвитку венчурного підприємства в Україні, то необхідно зауважити, що воно ще не затверджено на законодавчому рівні так, як у високорозвинуваних країнах і потребує значної підтримки з боку держави. Сьогодні венчурних фондів в Україні менше десяти. До основних чинників, які обмежують розвиток венчурного бізнесу в нашій країні, можна віднести:

- відсутність економічної зацікавленості більшості суб'єктів господарювання у реалізації принципово нових розробок, нововведень високого техніко-економічного рівня;
- відсутність оптової торгівлі засобами виробництва;
- відсутність належного ринку цінних паперів;
- слабка конкуренція на внутрішньому ринку інноваційної продукції.

Сьогодні в Україні успішно розвивається Western NIS Enterprise Fund. Сумарні інвестиції фонду становлять приблизно 77 млн дол. США. Вони розміщені у 24 компаніях, які є лідерами у своїх галузях (кондитерська компанія "АВК", "СВК", "Троянда", компанії "ГОС", "Вітанта", "Євромрат", "Світанок" і ін.). Фонд дає компаніям капітал, для того, щоб виділитися і змінити форму управління на корпоративну. Його основним напрямом

є орієнтація на довгостроковий приріст акціонерного капіталу і високу якість продукції [8].

При будь-яких формах кооперації самим уразливим і слабким у відносинах залишається мале підприємництво. Конкурентоспроможність на малих підприємствах повинна бути забезпечена проведенням спеціальних заходів (основними з яких кооперування з іншими підприємствами), які формують внутрішнє і зовнішнє конкурентне середовище даного суб'єкта господарювання. Мале підприємство допомагає становленню конкурентних відносин, бо воно є антимонопольним за своєю природою, що проявляється в різноманітних аспектах його функціонування. Конкурентоспроможність малого підприємства складається із складових, що можливі при виконанні таких умов [9, с.127]:

- безперервне оновлення і використання ефективних ресурсів;
- забезпечення ефективної комплексності і збалансованості функціональної діяльності;
- створення ефективної і гнучкої (розвинутої і спеціалізованої) організації управління (організаційної структури управління), відповідності цілям стратегічного розвитку;
- налагодження, підтримка і розвиток господарських зв'язків і ділових відносин з продавцями, постачальниками, виробниками та покупцями які володіють високим потенціалом розвитку, стійкими і довгоживими конкурентними перевагами;
- встановлення умов жорсткої і гнучкої конкуренції з конкурентами, які володіють високим потенціалом розвитку і високою конкурентоспроможністю, які можуть бути прийнятні для порівняння і прагненням до досконалості.

**Висновки.** Отже, потенціал малого підприємства постійно змінюється і підлягає внутрішнім і зовнішнім змінам. Деякі підприємства, реалізуючи свої коопераційні зв'язки, підвищують власну конкурентоспроможність, реалізують внутрішні конкурентні переваги підприємства, зміцнюючи внутрішній потенціал малого підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
2. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкуреноспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: Изд-во "ИНФРА-М". – 2000. – 312 с
4. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебн. пособ. – К.: Тов. "Знання КОО", 1998. – 512 с.
5. Конспект лекцій "Конкуреноспроможність підприємства" [Електронний ресурс]// Предмет "Мікроекономіка". – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/14/1234.html>. – Назва з екрану
6. Варналій З.С. Коопераційні зв'язки малих, середніх та великих підприємств // Малий і середній бізнес. – 2001. – №1-2, с. 3-6
7. Футало Т. В. Венчурний бізнес як фактор інноваційного розвитку економіки / Т. В. Футало // Наук. вісн. Чернів. торг.-ек. інс-ту КНЕУ: Матеріали XIV Міжн. наук.-практ. конф., 13-14 травня 2004 року. – Вип.1. – Економічні науки. – Ч.2. – Чернівці, 2004. – С.224-231.
8. Костак З. Р. Венчурне фінансування інноваційної діяльності. [Електронний ресурс]//Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/torg/2009\\_10/22.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/torg/2009_10/22.pdf). – Назва з екрану
9. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія – К.: КНЕУ, 2008 – 227 с.

Надійшла до редакції 10.09.13

О. Микитюк, канд. экон. наук, ассист.  
КНУ имени Тараса Шевченко, Киев

#### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ В КООПЕРАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

*В статье проанализированы подходы к определению конкурентных преимуществ и перспектив их использования. Выделено такое направление реализации конкурентных преимуществ как кооперационные отношения субъектов хозяйствования.*

*Ключевые слова: конкурентные преимущества; конкуренция; кооперационные отношения; субъект хозяйствования.*

O. Mikitiuk, PhD in Economics, Assistant of Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### COMPETITIVE ADVANTAGES ENTERPRISES IN KOOPERATION RELATIONS

*Formation of new approaches to the definition of competitive advantage requires different ways to implement them according to market conditions. These paths can be cooperative relations entities that are implemented in the competitive advantage of enterprises in the new stage of development of a competitive society. The result of the interaction of small businesses with industrial and economic structures is the formation and development of such forms of cooperation entities as subcontracting, franchising, leasing, venture finance. The content of these forms is to integrate (interlacing) of the functional areas of business including production of functional form is subcontracting relationships, forms of supply – franchising, industrial and financial shape – leasing as a form of innovative functional integration relations is venture financing*

*Keywords: competitive advantage; competition; cooperation relations ;business entity.*

УДК 338.2  
JEL 032

Н. Ревуцька, канд. екон. наук, доц.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті досліджено особливості ресурсного забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі використання сучасних видів ресурсів: компетенцій, організаційних здатностей та рутин.*

*Ключові слова: інтелектуальні ресурси; стійка конкурентна перевага; компетенції; організаційні здатності; організаційні рутини.*

**Постановка проблеми.** Суперництво між компаніями в умовах глобального простору набуває нових характеристик, які вимагають використання сучасних методів управління конкурентоспроможністю у довгостроковій перспективі. Проблема формування та розвитку стійких конкурентних переваг загострилась в умовах світової економічної кризи, коли багато підприємств втратили свої ринкові позиції. Тому зростає необхідність обґрунтування стратегічного підходу до процесу забезпечення конкурентних переваг, що буде враховувати тенденції зміни зовнішнього середовища і спиратиметься на механізм мобілізації внутрішнього бізнес-потенціалу підприємства для їх нейтралізації. Особливої актуальності питання створення довгострокових, стійких конкурентних переваг набули в умовах становлення економіки знань, коли на перший план виходять динамічні здатності компаній до самонавчання і генерування досвіду та корпоративних компетенцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та розвитку ефективного механізму забезпечення конкурентних переваг на рівні підприємства досліджується як іноземними, так і вітчизняними науковцями, серед яких Р. Нельсон, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Філюк Г.М., та ін. Концепція динамічних здатностей досліджується у роботах Д. Тіса, Г. Пізано, А. Шуена, Т.Е. Андрєєвої, В.А. Чайки та інших науковців.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Водночас, не зважаючи на наукову популярність, тематика забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства містить недостатньо розпрацьовані та дискусійні питання як теоретичного, так і прикладного характеру. Зокрема, дослідники традиційно аналізують загально проблему управління конкурентоспроможністю, а питання визначення особливостей ресурсного, організаційного та економічного забезпечення стійких конкурентних переваг висвітлені фрагментарно.

**Метою цієї статті є** обґрунтування концептуальних засад механізму ресурсного та організаційного забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. При цьому, основними напрямками подальшого розвитку сучасної концепції управління конкурентними перевагами підприємства є:

– посилення динамічної компоненти конкурентних переваг, що забезпечується орієнтацією на випере-

джаюче створення нових видів ресурсів та їх похідних (компетенцій та організаційних здатностей);

– вибір адекватної бізнес-моделі компанії, що дозволяє організаційно імплементувати стійкі конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Розвиток стратегічного управління в контексті обґрунтування джерел конкурентних переваг еволюційно відбувався у межах двох основних теорій стратегічного менеджменту: теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії.

Теорія галузевої конкуренції (позиціонування) спирається на екзогенні (зовнішні) фактори як джерела формування конкурентних переваг підприємства, серед яких ключовими є структура ринку, основні сили конкуренції (за М. Портером), можливості і загрози, які існують на ринку, переваги у ланцюжку створення цінності на основі низьких витрат, диференціації продукції тощо.

Ресурсний підхід ґрунтується на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними. Новим напрямком дослідження джерел конкурентних переваг у межах ресурсної теорії стали погляди Г. Хемела та К. Прахалада щодо формування, використання та розвитку компанією корпоративних компетенцій як особливого виду ресурсів. [7]. Досліджуючи результати діяльності відомих світових компаній, науковці встановили, що основним джерелом конкурентних переваг у сучасному бізнесі є здатність управлінців інтегрувати розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички, досвід і знання у корпоративні компетенції. Такий підхід започаткував перехід від реактивного до проактивного типу розвитку підприємства. Для нього характерним є випереджаюче створення, використання та розвиток специфічних, важко імітованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – інтелектуальних ресурсів і ключових компетенцій.

Перевага того чи іншого підходу веде до різного розуміння змісту конкурентних переваг, що, відповідно визначає й характер цілей, методів і результатів стратегічного процесу управління ними. Динамізм і непередбачуваність ринкового середовища з одного боку, а також поява нових видів ресурсів та їх комбінацій з іншого зумовлюють необхідність синтезу ідей теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії для пошуку