

ресурс] / О.І. Линник, р.Ф. Смоловик, І.А. Юр'єва; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: Підручник НТУ «ХПІ», 2013. – 544 с. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/24020>

9. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналітична доповідь [Електронний ресурс] / [О.В. Собкевич, А.І. Сухоруков, А.В. Шевченко та ін.]. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. – 152 с. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>

10. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – К.: ДП «Інформ-вид. Державної служби України», 2016. – 257 с. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

11. Побережна Н.М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект / Н.М. Побережна // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент. – Одеса: МГУ, 2016. – № 21. – С. 81–86.

12. Заробітна плата та стан її виплати

у 2016 році [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України: [викон. Н.О. Усик, І.В. Яценко] – К.: ДП «Інформ-вид. Державної служби України», 2017. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

13. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань [Електронний ресурс] / А.М. Колот // Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / [Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот, Я.М. Столярчук та ін.]; за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ: КНЕУ, 2008. – С. 93–104. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/11431>

14. Побережний Р.О. Методологический подход к оценке потенциала развития машиностроительных предприятий / Р.О. Побережний // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – Курск: ИП Горохов А.А. – 2013. – № 1. – С. 224–230.

15. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наукове видання / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків. Вид. ХНЕУ. – 2006. – 192 с.

## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ

## TRANSFORMATION OF THE COMPETITIVE BEHAVIOR OF ENTERPRISES

*В статті розглянуто й уточнено сутність та модель проактивної конкурентної поведінки підприємств та обґрунтовано напрями трансформації конкурентної поведінки підприємств у зрізі її проактивності та відповідно до сучасного мінливого ринкового середовища.*

**Ключові слова:** конкурентна поведінка, підприємства, конкурентоспроможність.

*В статье рассмотрены и уточнены сущность и модель проактивного конкурентного поведения предприятий и обоснованы направления трансформации конкурентного*

*поведения предприятий в срезе их проактивности и в соответствии с современными изменяющимися рыночными условиями.*

**Ключевые слова:** конкурентное поведение, предприятия, конкурентоспособность.

*In the article the essence and model of proactive competitive behavior of enterprises are examined and the directions of transformation of competitive behavior of enterprises in the context of their pro-activity are justified and in accordance with modern changing market conditions.*

**Key words:** competitive behavior, enterprises, competitiveness.

УДК 339.33:338.43

**Халімон Т.М.**

к.е.н., докторант кафедри менеджменту, Державний університет телекомунікацій

**Постановка проблеми.** Нині функціонування вітчизняних підприємств характеризується прискоренням змін у конкурентному середовищі, євроінтеграційними процесами в економіці України, загостренням конкурентної боротьби за споживача, розвитком інформаційних технологій, інноваційними процесами в усіх сферах діяльності, що зумовлює необхідність трансформації конкурентної поведінки підприємств. Успішний розвиток підприємства визначається адекватністю його конкурентної поведінки. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно передбачати майбутні дії конкурентів і прогнозувати тенденції конкурентного середовища та вико-

ристовувати раціональну проактивну конкурентну поведінку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти щодо сутності конкурентної поведінки підприємств відображено в публікаціях: Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Виноградової, В. Винокурова, А. Воронкової, О. Гудзь, Г. Мінцберга, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, П. Стецюка Дж. Робінсона, О. Тридіда, О. Тищенко, р. Фатхутдинова, А. Чандлера, А. Юданова та інших. Однак у більшості випадків не враховуються питання комплексного розгляду цієї проблеми. Тому потрібен поглиблений розгляд сутності та моделі проактивної конкурент-

ної поведінки підприємств задля обґрунтування напрямів трансформації конкурентної поведінки підприємств у зрізі її проактивності та відповідно до сучасного мінливого ринкового середовища.

**Метою статті** є розгляд й уточнення сутності й моделі проактивної конкурентної поведінки підприємств та обґрунтування напрямів трансформації конкурентної поведінки підприємств у зрізі її проактивності та відповідно до сучасного мінливого ринкового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах нестабільного конкурентного середовища забезпечити стійкі конкурентні переваги та ключове конкурентне домінування підприємства зможуть завдяки адекватній гнучкій поведінці. Поведінку підприємства в конкурентному середовищі доцільно розглядати у зрізі конкурентної активності, ступеня адаптивності, конкурентного статусу, орієнтації на дії конкурентів, раціональності конкурентних дій.

Формування конкурентної поведінки має здійснюватися з врахуванням наступних чинників: нестабільність конкурентного клімату, конкурентні переваги, конкурентна позиція та рівень конкурентної адаптивності підприємства. Поведінковий модель підприємства формують вхідні та вихідні зв'язки із зовнішнім середовищем.

Головними вхідними зв'язками з боку суб'єктів зовнішнього середовища підприємства слід вважати: чинники і регламенти функціонування підприємства; суспільна думка й суспільне сприйняття підприємства, його продукту і характеру діяльності; економічні, технологічні, інформаційні умови функціонування; потреби й запити споживачів; нові технології; фінансові ресурси; матеріали і ресурси від постачальників; оплата споживачами отриманих товарів і послуг.

Основними вихідними зв'язками підприємства у поведінковій моделі слід вважати: доставка товару; запити на залучення фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів із зовнішнього середовища; тиск на органи влади і пропонування змін умов функціонування; вплив на суспільні настрої; впровадження і продаж нових технологій.

Характеристики і властивості кожного з цих вхідних і вихідних каналів поведінки підприємства і зовнішніх суб'єктів зумовлюють основне поле діяльності і визначають основний тип конкурентної поведінки підприємства.

На думку І. Ансоффа, глибинною причиною всіх змін, які почали відбуватися у 80-х рр., стало досягнення суспільством нового рівня економічного добробуту. Епоха масового виробництва змогла забезпечити ключові потреби населення (у розвинутих країнах) і дати надію, що вже недалеко омріяний добробут. Вчений припускає, що постіндустріальна епоха – це і є добробут, який настав. На жаль, як показала подальша практика, потреби суспільства не є задоволеними до кінця,

адже, попри певний рівень матеріального добробуту, виникли досить серйозні проблеми із безпекою (зміни клімату, тероризм тощо) й самореалізацією кожної особистості [1].

В кінці минулого століття відбулася кардинальна зміна середовища функціонування підприємств й характеру їх взаємодії з ним. Так соціально-політичні зв'язки підприємства з його оточенням, які раніше не могли навіть розкритися, стали для нього джерелом життєзабезпечення. Значення даних зв'язків зростає через збільшення кількості інформації про стан зовнішнього середовища функціонування підприємства [1, с. 74].

З іншого боку, динамізм зовнішнього середовища зумовлений розвитком нової економіки та глобалізацією закликів до широкого розгортання робіт у галузі ресурсного підходу до стратегії. Це, у свою чергу, сприяло активному вивченню галузевої привабливості, пошуку перспективних ринків, досягненню сприятливого конкурентного позиціонування [4, с. 32–33] і, врешті-решт, розумінню підприємством своєї унікальності на ринку.

Серед теоретичних підходів до визначення типів конкурентної поведінки можна виокремити теорію Дж.О. Шонессі, відповідно до якої конкуруючі підприємства залежно від особливостей їх поведінки можна віднести до однієї з нижченаведених груп [7, с. 194]: творці нових товарів; умілі діячі ринку; переслідувачі лідера; ті, що пливають за течією; потенційні інтервенти з інших галузей.

Р.А. Фатхутдинов визначає п'ять типів конкурентної поведінки [6, с. 194]: незалежна; корпоративна; адаптивна; випереджальна; агресивна.

Деякі вчені, залежно від конкурентного статусу розрізняють: домінуючу конкурентну поведінку лідерів на ринку; поведінку тих, хто йде за лідерами, яка імітує їх дії, та розвідувальну поведінку новачків ринку.

Переважно, з усіх типів поведінки, виділяють раціональну конкурентну поведінку, яку К. Ерроу характеризує в такий спосіб: „... серед усіх комбінацій товарів, які людина може собі дозволити, вона обирає ту, що максимізує корисність або задоволення” [2, с. 168].

Правильно обраний тип конкурентної поведінки залежно від рівня їх конкурентної активності може забезпечити генерування додаткових конкурентних переваг та компетенцій підприємства.

Водночас, наголосимо, що нині, ресурсну орієнтацію, пошук і формування нового типу поведінки підприємства вже не можна вписувати лише в межі активної поведінки підприємства, оскільки сьогодні вони повинні проявляти активність та ініціативність у тих напрямках, які ще не існують у практичній площині (наприклад, на нових ринках), але в майбутньому можуть бути створені зусиллями даного підприємства.

Цю тезу підтримує багато дослідників, які стверджують, що в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, специфічні активи й компетенції підприємства можуть бути значно стабільнішою основою для його конкурентного розвитку, ніж орієнтація на існуючі потреби споживачів [5]

Відповідно, підприємство має будувати й частково орієнтувати свою стратегію на формування унікальних ресурсів і компетенцій. Це необхідно йому для того, щоб мати змогу реалізовувати тип проактивної поведінки, тобто не лише виявляти неявні запити споживачів, а й формувати їх та створювати відповідні нові продукти завдяки наявним специфічним ресурсам і унікальним компетенціям при залученні інших зацікавлених сторін.

Згідно з постулатами концепції освоєння нових чи майбутніх ринків, робота на споживача повинна зводитися не до задоволення його сьогоdnішніх запитів (адже споживач не знає, який може бути продукт майбутнього), а до цілеспрямованого формування його потреби, спільного творення цінності, що стає головним завданням підприємства.

Боротьба за споживача йде не на рівні якості або ціни товару, а на рівні можливостей підприємств запропонувати втілену в товарі нову споживчу властивість [3].

Таким чином, на часі використання нової форми взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і вироблення нового типу конкурентної поведінки – проактивної. Критеріальними ознаками будь-якої конкурентної поведінки підприємства слід вважати: реакція підприємства на зовнішні події; характеристика конкурентного середовища і відносин з клієнтами, партнерами, конкурентами; інтенсивність та масштабність впровадження інновацій.

Відмітимо, що ключовим критерієм виділення типів конкурентної поведінки слід вважати швидкість реакції підприємства на зовнішні події. Він сукупно характеризує внутрішню організацію менеджменту і його підходи до впливу на своє ділове оточення, що відображається у періоді реагування на події та сигнали зовнішнього середовища. Кожен тип конкурентної поведінки вимагає свого механізму формування й управління.

Зміна економічних умов, перенасичення ринку, диференціація характеру споживачів зумовило формування реактивної моделі конкурентної поведінки, за якої підприємства були змушені вивчати окремі чинники, умови і поведінку економічних суб'єктів зовнішнього середовища і, відповідно, реагувати на зміни і події ззовні. Але сучасне зростання динамічності й невизначеності середовища, прискорення прийняття рішень, стиснення бізнес-простору завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій змушує підприємства трансформувати свої моделі конкурентної

поведінки. Так формується нова модель конкурентної поведінки за характером взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем – проактивна. Ключовою її характеристикою і відмінністю від інших моделей вважається ініціативність підприємства в конкурентному середовищі, а не пасивне спостереження за змінами і очікування появи нових обставин та подій. В умовах, коли все відбувається за дуже короткий період часу, проактивна конкурентна поведінка дозволяє досягати поставлених результатів з більшою ефективністю.

Поняття „проактивності” було введено в науковий ужиток управлінської теорії в кінці минулого століття як протиставлення реактивній поведінці, тобто реагування на події та обставини. Цікаво, що І. Ансофф виділяє проактивну поведінку як поведінку, що передбачає активне управління конкурентним середовищем [1]. При реактивному стилі конкурентної поведінки підприємства дії зумовлюються зовнішніми стимулами, наприклад, запитами споживачів, діями конкурентів, регулятивною політикою держави тощо.

На противагу такій поведінці, характерними рисами проактивної поведінки слід вважати:

- самостійне усвідомлене формування системи превентивних і випереджуючих дій на основі внутрішніх мотивів для зміни або відвернення настання події із чітким розумінням менеджментом підприємства результатів і відповідальності за здійснені кроки;
- передбачення подій, завчасне їх прогнозування та ідентифікація потенційних загроз і переваг у коротко- й стратегічній перспективі;
- зміна шляхом прояву ініціатив менеджментом підприємства конфігурації свого внутрішнього і зовнішнього оточення, а не пристосування до умов, які склалися;
- використання інноваційних, новаторських і креативних підходів до вирішення проблем і завдань, що можуть постати або вже постали;
- комплекс дій, спрямований на стратегічну перспективу;
- попередня ідентифікація запитів споживачів, конкурентів, інших контрагентів до того, як їхні запити стануть офіційно оприлюдненими;
- сценарний підхід до прогнозування й розвитку майбутнього, створення власними зусиллями даного майбутнього;
- зниження рівня непередбачуваності й невизначеності, створення страхового запасу ресурсу для погашення впливу непередбачуваних подій;
- широке використання різноманітних комунікацій та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- єдність підходів і принципів до побудови внутрішнього і зміни зовнішнього середовища, формування системного бачення процесів у бізнесі та дій у зовнішньому середовищі.

Тобто, проактивна конкурентна поведінка підприємства окреслюється ініціативністю, випереджувальністю, цілеспрямованістю і стратегічністю при здійсненні заходів для уникнення прояву негативних наслідків і максимізації настання позитивних явищ у конкурентному оточенні з використанням новаторських і креативних підходів. Обґрунтування необхідності трансформації конкурентної поведінки підприємства до проактивної базується на положеннях трьох основних теорій економічної науки – поведінкової, ресурсно-орієнтованої і концепції динамічних здатностей підприємства.

Таким чином, проактивна конкурентна поведінка підприємства – це сукупність дій підприємства, яка передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і ключових компетенцій, цілеспрямований вплив на конфігурацію ділового оточення шляхом підвищення ініціативності та креативності менеджменту підприємства, створення системи постійної ідентифікації, інноваційної реалізації неявних запитів споживачів і налагодження довгострокових партнерських відносин із економічними суб'єктами конкурентного середовища.

Опираючись на таке тлумачення проактивної конкурентної поведінки доцільно виділити ключові її складові:

- підвищення динамічних здатностей підприємства в процесі взаємодії і впливу менеджменту підприємства на персонал;

- забезпечується формування креативно-інноваційного середовища, в якому можлива ефективна взаємодія підприємства з клієнтами для виявлення неявних запитів, що в майбутньому можуть бути реалізовані;

- формування довгострокового партнерства підприємства з суспільством і його окремими цільовими аудиторіями для формування та утримання позитивного іміджу. Також формується партнерство із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), передусім, з постачальниками матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів, для отримання відповідних ресурсів, необхідних підприємству для забезпечення нормального функціонування;

- освоєння інновацій у створеному проактивному внутрішньому і зовнішньому середовищі, причому отримується можливість ефективного поєднання неявних запитів клієнтів із ідеями та ініціативністю персоналу й накопиченими знаннями суспільства.

Отже, проактивна конкурентна поведінка, як і будь-яка інша поведінкова модель, є зовнішнім відображенням внутрішнього середовища підприємства. Водночас, слід акцентувати, що однією з найголовніших відмінностей проактивної конкурентної поведінки є виникнення її виключно усе-

редині підприємства через систему стратегічних і тактичних планів з мінімальним впливом конкурентного середовища. Поширені попередні моделі конкурентної поведінки були переважно спрямовані на адаптацію чи на пристосування до зовнішніх умов з відповідним налаштуванням внутрішнього середовища. Проактивна конкурентна поведінка, навпаки, зорієнтована на дію у зовнішньому середовищі із впливом на нього з урахуванням об'єктивних умов його функціонування. На будь-якому підприємстві фундаментальні основи функціонування його системи управління визначають й модель його конкурентної поведінки.

Для підвищення конкурентоспроможності при трансформації конкурентної поведінки підприємства до проактивної моделі доцільно здійснити спектр заходів, зокрема:

- забезпечення постійного моніторингу та аналізу стану розвитку чинників конкурентного середовища для виявлення його латентних можливостей і загроз. При цьому, основний акцент робиться на постійний контакт із клієнтами підприємства, вивчення ринку інновацій та розробок, моніторинг постачальників й дослідження макросередовища;

- створення умов для прояву ініціативи персоналу, генерування нових ідей і постійне представлення підприємства ззовні. Особлива увага приділяється тим спеціалістам, які взаємодіють безпосередньо з споживачами, постачальниками, інноваційними інституціями;

- створення системи високоефективного інформаційного забезпечення та управління знаннями. Її наявність забезпечить вільний обіг інформації та знань між різними підрозділами (в межах безпеки дотримання комерційної таємниці) і дозволить створення комплексних проектних команд;

- формування корпоративної культури ініціативних, проактивних комунікаційних ланцюгів, дотримання етики ділових довгострокових відносин з усіма стейкхолдерами;

- спільне формування з усіма зацікавленими сторонами цінностей та принципів проактивного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На основі положень поведінкової економічної та ресурсної теорії, а також концепції динамічних здатностей обґрунтовано напрями трансформації конкурентної поведінки підприємств у відповідності до мінливого ринкового середовища за моделлю проактивності. Уточнено визначення проактивної конкурентної поведінки підприємства як сукупності його дій щодо цілеспрямованого впливу на конфігурацію чинників конкурентного середовища, який передбачає випереджаюче генерування конкурентних переваг, шляхом динамічних здатностей і ключових компетенцій, розвитку ініціативності та креативності персоналу

підприємства, реалізації клієнтоорієнтованості й налагодження довгострокових партнерських відносин із економічними суб'єктами зовнішнього середовища на інноваційній основі. Таке визначення дало змогу виділити ключові характеристики, які відрізняють підприємство з проактивною конкурентною поведінкою. Проактивність підприємства проявляється у відношенні до динамізму, складності й невизначеності конкурентного середовища. При цьому, чим більш динамічним, складним і невизначеним є конкурентне середовище, тим більш проактивною має бути конкурентна поведінка підприємства. Виявлення необхідних умов формування проактивності дозволило сформувати ефективні управлінські інструменти і технології побудови проактивної конкурентної поведінки, зокрема: формування проактивності персоналу, управління знаннями й інноваціями, поширення принципів стратегічного партнерства у відносинах із ключовими зацікавленими особами (стейкхолдерами). Таким чином, за умов високої динамічності й невизначеності конкурентного середовища, коли можливе як примноження обсягів прибутку, так і зазнання збитків, завоювання вільних і перспективних ринкових ніш, а також націленості менеджменту на довгострокове лідерство й ефективне використання необхідних ключових

компетенцій, є можливим і доцільним формування проактивної конкурентної поведінки підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Классика маркетинга [Текст] / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
3. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/>. – Название с экрана.
4. Найт Ф.Н. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Н. Найт; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 486 с.
5. Сарычев А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации / А.Е. Сарычев // Российское предпринимательство. – 2008. – Вып. 2 (115). – С. 44–49.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг [Текст]: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
7. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход [Текст] / О'Шонесси; перевод с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.

## К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

## TO THE QUESTION OF VALUATION OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF AN ENTERPRISE

*Систематизированы методы оценки интеллектуального капитала компании. Проанализированы их преимущества и недостатки. Сделана попытка оценки стоимости интеллектуального капитала предприятия на основе метода Эдвардса – Белла – Ольсона. В качестве дальнейших исследований отмечается перспективность разработки методической базы оценки стоимости структурных составляющих интеллектуального капитала предприятия.*

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, методика, оценка, стоимость, коэффициент Тобина, рыночная капитализация

*Систематизовані методи оцінки інтелектуального капіталу компанії. Проаналізовано їх переваги та недоліки. Зроблено спробу оцінки вартості інтелектуального капіталу підприємства на основі*

*методу Едвардса – Белла – Ольсона. В якості подальших досліджень відзначається перспективність розробки методичної бази оцінки вартості структурних складових інтелектуального капіталу підприємства.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, методика, оцінка, вартість, коефіцієнт Тобіна, ринкова капіталізація.

*Methods for assessing the intellectual capital of a company are systematized. Their advantages and disadvantages are analyzed. An attempt to assess the value of intellectual capital on the basis of the Edwards-Bell-Olson method is made. As further research is indicated the prospectivity of development of methodical bases of valuation of structural components of the intellectual capital of an enterprise.*

**Key words:** intellectual capital, methodology, valuation, value, Tobin coefficient, market capitalization

УДК 658.015

**Цыбульская Э.И.**

к.э.н., доцент,  
Харьковский гуманитарный университет  
«Народная украинская академия»

**Шило Е.В.**

студентка  
Харьковский гуманитарный университет  
«Народная украинская академия»