

## **Ринковий потенціал регіону як основа визначення його конкурентних переваг**

Розглянуто теоретичні парадигми виявлення, систематизації та ефективного використання конкурентних переваг регіонів. Запропоновано підходи щодо визначення змісту та структури ринкового потенціалу регіону. Розкрито можливості, які надає структура потенціалу регіону, що сприяють виявленню та використанню його конкурентних переваг.

**ринковий потенціал регіону, конкурентні переваги, ринкові ресурси.**

Розвиток ринкових відносин в Україні визначає інтерес як економістів-практиків, так і економістів-дослідників до розробки апарата адекватного сприйняття ринкової ситуації, що складається в регіоні і визначає рівень його конкурентноздатності, обґрунтованому аналізу положення суб'єктів того чи іншого ринку регіону. При цьому найважливішим напрямком економічних досліджень стає розробка адекватного існуючим ринковим умовам апарата оцінки ринкового потенціалу регіону та наслідків його використання. Разом з тим у вітчизняній і закордонній економічній літературі питання системного підходу до застосування ринкового інструментарію щодо вирішення цих проблем освітлені досить обмежено. Це може бути пояснене як теоретичною складністю розглянутих проблем, так і багатогранністю інструментального підходу до оцінки реальної ринкової діяльності регіонів.

Актуальність звертання до теорії ринкового потенціалу регіону обумовлена різноспрямованістю публікацій з цього питання і відсутністю систематизованого прикладного викладу сутності даної проблеми. Це пояснюється тим, що вітчизняна методологія ринкової діяльності в даний час знаходиться ще в стадії становлення, коли багато категорій і понять ще не сформувалися, не апробовані практикою і не сприйняті науковим співтовариством. Існує нагальна потреба в дослідженнях, які б акумулювали у собі найбільш передові і сучасні методи оцінки ринкового потенціалу регіону і були вибудовані в послідовній і логічній формі.

Одне з основних завдань регіональних органів управління полягає у цілеспрямованій діяльності з виявлення, систематизації й ефективного використання конкурентних переваг регіону. Перший напрямок пошуку конкурентних переваг стосується визначення резервів підвищення конкурентноздатності суб'єктів господарювання, розташованих на території регіону, а також конкурентноздатності вироблених ними товарів і послуг. Другий напрямок зв'язаний з резервами підвищення конкурентоспроможності безпосередньо регіону як суб'єкта управління. Саме цей напрямок розглядається нами як пріоритетний.

Найбільш привабливими у 70-і роки минулого століття були схеми розподілу стратегічних ресурсів для багатогалузевих фірм. Ці концепції відрізняє простота, наочність, а також мінімальні потреби в інформації для проведення аналізу і виявлення пріоритетів подальшого розвитку. Найбільшу популярність набула матриця БКГ «ріст ринку/частка ринку» і її численні модифікації. Розподіл обмежених ресурсів за

допомогою даної матриці здійснювався на основі експертної оцінки рентабельності і перспективності виробничо-збутових відділень фірми. Варто підкреслити, що теоретичні пошуки 70-х років були засновані на неокласичній парадигмі маркетингу, яскравим представником якої є Ф. Котлер. Компанія розглядала свої ринкові проблеми зсередини, відводячи конкуренції і зовнішньому середовищу другорядну роль. З тих же позицій розглядалися і проблеми регіонального розвитку.

У 80-і роки М. Портер аргументовано довів, що ринкова частка компаній і ріст галузевого ринку далеко не єдині критерії конкурентноздатності регіону й умова його динамічного розвитку. Зазначені критерії варто доповнити висновком про те, що далеко не всі підрозділи фірми, галузі і сфери діяльності в регіоні здатні бути рентабельними, але це не свідчить проте, що їх потрібно ліквідувати. М. Портер запропонував свій підхід: три типових варіанти, у які так чи інакше укладаються всі стратегії створення стійких конкурентних переваг [1]. На його думку, усі стратегії зводяться до мінімізації виробничих витрат, диференціації продукту чи концентрації на визначеному сегменті ринку. Щоб не розпорошувати ресурси і забезпечити поступальний розвиток, М. Портер рекомендував вибирати тільки одну із зазначених типових стратегій. Основою вибору стратегії повинний бути аналіз ланцюжка створення фірмою споживчих цінностей, одна з ланок якого є ключовою і створює конкурентні переваги. Незважаючи на сильні сторони принципу «ключової ланки», у підході є і недоліки. Досвід свідчить, що різка зміна ситуації робить марними формальні схеми, побудовані за принципом «від аналізу до дії». Діяльність японських фірм доводить, що можна успішно сполучати різні типи стратегій: наприклад, поряд з мінімізацією витрат здійснювати і диференціацію. Проте, достоїнством досліджень М. Портеру є відповідь на найважливіше питання: чому середовище, створюване в тій чи іншій країні, більш чи менш сприятливе до появи і підтримки конкурентної переваги суб'єктів господарювання. Саме тому теорія М. Портеру може бути покладена в основу методології пошуку ключових ланок і факторів, що забезпечують конкурентні переваги регіону в цілому. Аналіз великого статичного матеріалу дозволив йому виявити найбільш важливі причини успіхів у конкурентній боротьбі фірм різних країн і створити концепцію конкурентної переваги країни, що базується на ідеї так званого «національного ромба». «Національний ромб» являє собою систему детермінантів конкурентної переваги, взаємодія яких підсилює чи послаблює потенційний рівень конкурентної переваги фірм у даній країні. Варто підкреслити, що теорія Портера стосується сформованих відносин і зводиться до оцінки сьогоdnішніх конкурентних переваг. Тим часом з розробкою теорії стратегічного маркетингу з'явилася точка зору, що успіх гарантований тим, хто зможе формувати ринки майбутнього і домінувати на них.

Новаторську концепцію, засновану на даній точці зору, першими запропонували М. Хаммер та Чампі Дж. [2]. Вони вважають, що перспективність суб'єкта управління визначається першiстю не на сьогоdnішніх, а на майбутніх ринках, називаючи це інтелектуальним лiдерством. Майбутні ринки ще не існують, але їх необхідно представляти вже зараз і прагнути до їх формування, на що може знадобитися понад п'ять років. М.Хаммер та Чампі Дж. відмовилися від традиційних принципів стратегічного планування і ввели до вживання такі терміни, як «стратегічні наміри» і «стратегічна архітектура», які означають прояснення контурів майбутньої галузі в міру її створення. На їхню думку, для завоювання місця на ринках майбутнього варто не обмежувати стратегічні цілі наявними сьогоdnі ресурсами, а відсувати мети від ресурсів якнайдалі. Якщо напрямок обраний правильно і всі структурні підрозділи рухаються до мети узгоджено, то ресурси потрібно нарощувати за шляхом. Використання такого підходу орієнтує органи управління на постійне нарощування

ресурсів, порівняння їх структури з напрямком руху перетворюється в процес використання всіх можливостей, необхідних для чергового кроку в напрямку до стратегічної мети. При цьому діяльність не зводиться тільки до задоволення сьогоденних запитів споживача, а націлена на розробку нових продуктів і формування для них ринків.

Надзвичайно важливим у теорії М. Хаммер та Чампі Дж. є положення про те, що конкурентні переваги створюються в масштабі всієї організації, коли весь колектив і, насамперед, вищі менеджери одноставні в тим, як рухатися до майбутнього. Звідси випливає, що створення конкурентної переваги в регіоні справа не тільки двох-трьох містоутворюючих фірм та апарата управління регіоном. Це справа всіх суб'єктів, що господарюють на даній території. Таке положення сьогодні не приймається в розрахунок у країні і багатьох її регіонах.

Говорячи про переваги теорії, не можна не відзначити і її недоліки. Вони полягають у максималізмі і складності концепції, небезпеки втрати сьогоденних переваг при концентрації зусиль на формування стратегічної архітектури майбутнього, орієнтації на компанії, що претендують на лідерство у високотехнологічних галузях і глобальному бізнесі, що ставить під загрозу перспективи малих і середніх підприємств. На нашу думку, щоб максимально використовувати переваги і нівелювати негативні сторони концепції, необхідно будувати стратегію розвитку регіону на основі конкурентних переваг, зв'язаних не тільки з продуктами, ефективністю і масштабами діяльності, а і з впровадженням нелінійних інновацій і нестандартних рішень. Такий інструментарій може бути створений на основі вивчення ринкового потенціалу регіону. Для цього необхідно, по-перше, визначити структуру ринкового потенціалу регіону, що є необхідним етапом стратегічного управління; по-друге, визначити об'єкти рішень в області менеджменту і маркетингу; по-третє, наповнити структуру ринкового потенціалу регіону конкретним функціональним змістом для практичного застосування.

Метою даної роботи є виявлення та систематизація конкурентних переваг регіонів як основи для дослідження структури потенціалу регіону та розробки шляхів щодо ефективного використання економічного потенціалу регіону.

Варто підкреслити, що, незважаючи на наявність публікацій з цього досліджуваного питання, чіткого тлумачення структури ринкового потенціалу регіону поки ще не дано. Одна з причин полягає в тому, що дослідники розглядають окремі структурні елементи потенціалу в рамках різних наукових напрямків. Тому, з одного боку, розроблений багатий інструментарій оцінки можливостей регіону в таких сферах діяльності, як фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, управління персоналом, а з іншого боку відсутній системний підхід до розгляду структури його ринкового потенціалу.

З урахуванням викладеного, розглянемо сучасні підходи до опису структури ринкового потенціалу. Загальноприйнятим є виділення групи ресурсів, що мають у розпорядженні регіону. До них відносять трудові, інформаційні, фінансові і матеріальні ресурси. Окремі дослідники пропонують розглядати трудові ресурси в якості інтелектуальних, підкреслюючи тим самим їхню значимість у системі управління [3]. У спеціальній літературі ця група ресурсів розглядається також як економічний потенціал, у якому виділяються чотири основних складових: природно-екологічний, виробничий, трудовий потенціал, а також зовнішньоекономічні зв'язки і бюджетно-фінансові відносини регіону.

Вивчення ринкового потенціалу з позицій ресурсів управління передбачає інший підхід, заснований на виділенні функцій управління потенціалом: планування, організація, контроль, мотивація і координація. Причому, планування розглядається як

елемент, націлений на виявлення майбутнього потенціалу успіху; реалізація зв'язується зі створенням нового потенціалу і перетворення існуючого у фактори успіху, а контроль – з виконанням традиційної функції перевірки вірогідності використовуваної в управлінні інформації й ефективності здійснення планів.

Варто виділити ще один підхід до визначення структури ринкового потенціалу, названий «збалансована система показників». Дана система показників розроблена для мікрорівня і визначається як стратегічна комунікація й інструмент реалізації фірмової стратегії [4]. На думку автора підходу, збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності, а її застосування дозволяє перевірити діючу стратегію на повноту, послідовність і актуальність, а також дати відповіді на чотири важливих для підприємства питань: як його оцінюють клієнти; які внутріфірмові процеси можуть забезпечити йому надзвичайний стан; у такий спосіб можна домогтися подальшого поліпшення; як оцінюють підприємство його власники. Сформована система представлення структури ринкового потенціалу має чимало уразливих місць. Можливість ефективного її застосування навіть на мікрорівні ставиться під сумнів. Зокрема, учені підкреслюють, що ступінь застосованості пропонованих нею рішень у практичній області досить низька. Основну причину такої ситуації вони бачать у недостатній розвинутості відповідної гілки економічної теорії, відсутність у ній елемента, взаємозалежного не тільки з процесом стратегічного менеджменту, але і з організаційною структурою підприємства.

У цьому зв'язку теоретичний і практичний інтерес представляє модель, запропонована Є. Поповим і В. Ханжиною, що більш повно і наочно відбиває суть ринкового потенціалу підприємства і його елементну структуру [5]. В основі ідеї побудови запропонованої Є. Поповим і В. Ханжиною структури ринкового потенціалу підприємства лежить взаємодія трьох складових, що характеризують внутрішній стан підприємства: система управління, ресурси і діяльність персоналу. Це, на думку авторів, дозволяє охопити всі стратегічні компоненти підприємства, що сприяють досягненню його цілей. Ми розглядаємо структуру потенціалу регіону в двох аспектах: статичному і динамічному (рис.1). Статичний компонент потенціалу являє собою можливості і здатності регіону, що існують на даний момент часу, динамічна – можливості і здатності розвитку. Другий компонент зв'язаний зі стратегією і тактикою розвитку статичних елементів, у тому числі матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів. На нашу думку, у такому вигляді може бути представлений потенціал будь-якого структурного елемента регіональної соціально-економічної системи.

У складі ринкового потенціалу регіону виділяється такий елемент, як зовнішнє середовище. Даний ресурс не належить регіону. Суб'єктами управління даним ресурсом є сили, що знаходяться поза регіоном. Однак ми вважаємо, що зазначені обставини не можуть бути причиною ігнорування даного ресурсу та виключення його з «предметів ведення» регіональних органів управління.

Наш погляд на дану проблему стосується питань стратегічного управління, що особливо підкреслюється включенням зовнішнього середовища в динамічний компонент потенціалу.

Запропонована структура потенціалу регіону надає ряд можливостей, що сприяють виявленню і використанню конкурентних переваг.

По-перше, поділ управлінського блоку на компоненти (планування, організація, стимулювання і контроль) відбиває послідовність стратегічного планування в управлінні як регіоном у цілому, так і окремими сферами діяльності і галузями. З урахуванням визначених цілей і задач, у рамках кожного блоку є можливість виділити будь-яку кількість складових, що дозволяє встановити взаємозв'язки структури ринкового потенціалу з усіма напрямками діяльності в регіоні і визначити повний набір

функцій для кожного з них. При цьому охоплюється весь спектр напрямків використання регіональних ресурсів, починаючи від організації досліджень і розробки стратегії розвитку регіону, і закінчуючи застосуванням маркетингових інструментів для забезпечення її реалізації у взаємодії з ринком.

По-друге, модель структури ринкового потенціалу можна представити у вигляді складових її мікромоделей, кожна з яких є свого роду об'єктом управлінських і маркетингових рішень. Таким чином, дана модель дозволяє органам управління регіону побачити весь спектр можливих напрямків діяльності, оцінити рівень розвитку в кожному з них і виявити серед них ті, котрі раніше не зачіпалися при стратегічному плануванні в управлінні. Завдяки цьому буде забезпечений комплексний погляд на регіон, з'явиться можливість об'єктивно розставити пріоритети в розвитку тієї чи іншої стратегічної складової відповідно до зазначених на перспективу цілей.



Рисунок 1 – Модель ринкового потенціалу регіону

По-третє, структура ринкового потенціалу регіону, визначена у вигляді моделі, що будується на взаємодії основних стратегічних компонентів, охоплює усі процеси, що протікають у різних функціональних ланках внутрішнього середовища регіону. У результаті забезпечується системний погляд на регіон, створюється поелементна структура ринкового потенціалу, що є найважливішою передумовою його реальної оцінки.

Зазначені особливості дозволяють цілеспрямовано відбирати й ефективно використовувати сучасні наукові ідеї в області створення конкурентних переваг регіону, а керована на основі стратегії розвитку взаємодія між елементами потенціалу забезпечить зусиллям мультиплікативний ефект. За допомогою теорії мультиплікаторів можна здійснити оцінку одержуваної конкурентної переваги регіону в порівнянні з іншими.

Подальші дослідження системи конкурентних переваг регіонів повинні бути направлені на розробку і удосконалення процесів прийняття управлінських рішень щодо конкретних регіонів і підприємств у цих регіонах з ціллю підвищення їх конкурентноздатності.

## Список літератури

1. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер.з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
3. Социально-трудовой потенциал: теория и практика / Под. ред. М.И. Долишнего, С.И.Злупко. В 2-х т. – Киев: Наукова думка, 1994.- Т.1.- 236с.
4. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 5. С.31-41.
5. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002.– 559 с.

Рассмотрены теоретические парадигмы выявления, систематизации и эффективного использования конкурентных преимуществ регионов. Предложены подходы относительно определения содержания и структуры рыночного потенциала региона. Раскрыты возможности, которые создаёт структура потенциала региона, которые оказывают содействие выявлению и использованию его конкурентных преимуществ.

They are considered theoretical paradigms of the discovery, systematizations and efficient use competitive advantage region. The Offered approaches for determinations of the contents and structures of the market potential of the region. The Revealed possibility, which надає the structure of the potential of the region, which render the assistance to discovery and use his (its) competitive advantage.