

**Кубиній Н.Ю.**, к.е.н., проф.,  
професор кафедри економіки підприємства  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
*Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua*  
**Фіалковський А.Р.**, аспірант кафедри економіки підприємства  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
*andrey.fialkovsky@progresstech.aero*  
**Вовчанська Р.І.**, аспірантка кафедри фінансів  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
*latynin@gmail.com*

## ЕФЕКТ «SPILLOVER» У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

*Анотація.* Ефект «spillover» має екстенсивні та системні наслідки; виникає як в економічній, так і фінансовій сферах. Достатність – поняття, що визначає міру залучених ресурсів, яка попереджає ефект «spillover». В аналітичному плані достатність слугує критерієм адекватності стратегічних рішень.

**Ключові слова:** стратегічне управління, система, ефект, «spillover».

**Актуальність.** Посилення конкуренції між економічними гравцями будь-якого рівня за ресурси та ринки збуту викликають необхідність залучення сучасних методів управління, що забезпечують економічну систему довгостроковими перевагами. Серед таких методів все більш вагомими стають методи стратегічного управління, застосовуючи які організація може передбачити як майбутні зиски, так й загрози. Найбільшу актуальність в процесі стратегічного управління набуває передбачення небезпек, які мають імовірність виникати внаслідок певних стратегічних рішень. Одним з таких небажаних проявів є ефект «spillover», який а) виникає як відповідь на нераціональне залучення ресурсів; б) створює перешкоди розвитку інших систем.

**Метою** даного дослідження є обґрунтування теоретичних заasad ефекту «spillover», на основі яких окреслення шляхів управління ним з ціллю зниження імовірних негативних наслідків управлінських рішень.

Для реалізації мети виконані такі завдання:

1. Дана характеристика видів ефекту «spillover».
2. Запропоноване теоретичне та аналітичне навантаження даного явища.

**Результати.** Стратегічне управління представляє собою складну систему, функціонування елементів якої спрямовано на реалізацію довгострокових завдань та відбувається в умовах тісної взаємозалежності як між елементами, так і з зовнішнім оточенням. Іншими словами, всі елементи системи управління пов'язані між собою, тому дії одного елементу або його зміни можуть викликати непередбачені події в складі інших елементів або в їх функціональному навантаженні. Крім цього, стратегічне управління діє як відкрита система, тобто вона як і її елементи піддані впливу зовнішньої середовища та можуть викликати суттєві зміни в оточенні, до якого відноситься також й економічна система, діяльність якої знаходиться під впливом системи управління.

Стратегічне управління значною мірою є сферою ірраціонального, але стратегічні рішення знаходяться так само й в зоні дії законів каузальної індукції. Тому необхідною умовою успішного управління є врахування імовірних впливів як на систему, її компоненти, зовнішнє середовище. Внаслідок прийняття рішень стратегічного менеджменту та їх реалізації в одній сфері виникають певні наслідки в інших, що обумовлює можливість отримання економічною системою як переваг, так й додаткових небезпек.

Це обумовлює доцільність звернення уваги до ефекту «spillover», або як ще це явище називають "the effect which spills over".

В перекладі з англійської це означає ефект розсіювання або поширення на інші сфери, або ефект, який розливається.

В контексті стратегічного управління даний ефект набуває в деякій мірі іншого звучання. Як свідчить толкування Кембриджського словнику [1], має такі значення в економіці та управлінні при їх негативному відтінку:

1. Ситуація, яка розсипаючись, починає впливати на іншу ситуацію або групу людей, особливо в неприємному або небажаному вигляді.
2. Наслідки діяльності, поширившись далі, ніж було спочатку призначено
3. Тривати довше, ніж очіувалося, що призводить до негативних явищ.

«Spillover», є типом мережевого ефекту, який виникає внаслідок формування світової системи економічних взаємовідносин.

Ефект «spillover» в стратегічному управлінні займає місце між управлінським рішенням та його кінцевим результатом.

Ефект «spillover» можемо розглядати в кількісному та якісному прояву.

В кількісному значенні, ефект переливу знаходить себе в об'єктах впливу. Так, спрямованість інвестицій на окреслені, сфоку-

совані зони чи регіони, можуть зменшити фінансову підтримку інших, що скорочує розмір їх інвестиційної бази. Виходячи з наведених визначень, даний ефект має головним чином екстенсивне значення і охоплює кількісний вимір економічних наслідків, що ми називаємо горизонтальним впливом. Наприклад, збільшення грошової маси в одному діловому сегменті або регіоні може призвести до її перетику, що не завжди приносить позитивні результати, про що вже було відмічене вище.

У якісному вимірі ефект переливу має більш важливе значення, передбачаючи ситуацію, коли перелив ресурсів в одній сфері викликає якісні зміни в інших. Внаслідок певних стратегічних дій «перелив» матеріальних, фінансових ресурсів може викликати якісні зміни не лише в системі, де ці дії відбуваються, алей й системах, що з нею співпрацюють, взаємодіють. В процесі даного дослідження такий ефект «spillover» названо скрізним, якій проходить через систему і охоплює сопряжені системи, принісши можливі негативні результати. Скрізний, або якісний, «spillover» має стратегічний характер і викликає появу таких наслідків, які можуть принести довгострокові небезпеки.

Ефект «spillover» у стратегічного менеджменту може виникати в сфері як економіки, так й фінансів.

Економічні наслідки даного ефекту показані на наступних прикладах. Дія даного ефекту у світовій економічній мережі є результатом економічних акцій Китаю. Вважається, що «з початку 2009 року Китай також став основним джерелом побічних ефектів. Це пояснюється тим, що китайські виробники з 2000 року зумовили значну частину зростання світового попиту на товарний попит. Що стосується Китаю, то після того, як Китай стає другою економікою світу після США, кількість країн, які відчують побічні ефекти від китайського уповільнення, є значною. Заповнення Китаю відчутно впливає на торгівлю металами, енергією, зерном та багатьма іншими товарами у світі. Це призводить до економічного болю в більшій частині світу, хоча він найбільш гострий у Східній Європі, на Близькому Сході та в Африці, оскільки ці райони розраховують на Китай на більший відсоток своїх доходів». [2]

Фінансові ризики «spillover» виникають внаслідок таких ситуацій:

- на рівні світових регіональних об'єднань вплив даного ефекту можливо ілюструвати наступним чином. «У економічно глобалізованому світі кожна країна певною мірою залежна від іншої економіки, в таких ситуаціях невелика зміна в економіці або стані "А" може призвести до змін у економіці "В". Тут ефект можна знецінити не тільки всередині нації, а й над іншими націями або регіона-

ми... Під час кризи в Євро, як ми всі знаємо, Єврозона використовують єдину валюту. Невелика зміна політики однієї держави в зоні євро може вплинути на вартість валюти для цілого євро. Оскільки ефект відбувся через зміну політики однією країною лише тоді, коли всі партнери, які використовували таку ж валюту, мали наслідки»; [3].

- в процесі прийняття рішень відносно інвестування в певні галузі, виробництва, регіони доцільно враховувати, що інвестиції, які не несуть в собі інноваційної спрямованості, не створюють в сучасних умовах конкурентних переваг для галузі, підприємства чи території. Вкладення грошей у продукти, ідеї, що знаходяться поза межами інноваційного бізнесу, можуть тиражувати застарілі технології, що в свою чергу сприяє відставанню та програшу у конкурентній боротьбі. Таким чином, даний ефект виражається в тому, що «перелив» стратегічно необумовлених інвестицій погіршить конкурентоспроможність всієї системи;

- інвестиції в один регіон можуть забезпечити відтік ресурсів та факторів розвитку інших регіонів, внаслідок чого їх соціально-економічний розвиток гальмується. При цьому занепад регіональних сусідів в кінцевому наслідку може призвести до негативних результатів автора ефекту переливу.

Дослідження ефекту «spillover» може бути застосовано в стратегічному управлінні в наступних випадках.

1. В теоретичному контексті. Теорію стратегічного управління доповнити категорією достатності. Достатність в стратегічному управлінні ми розглядаємо як поняття, що визначає міру залучених ресурсів, яка попереджає ефект «spillover». Достатність представляє собою такий обсяг залучення певних ресурсів, який забезпечує реалізацію цілій стратегічного розвитку економічної системи при відсутності негативних наслідків у функціонуванні інших елементів системи або інших систем з навколишнього середовища.

2. В аналітичному плані. Стратегічний аналіз ставить за мету прогнозування можливостей поведінки економічної системи та її елементів в майбутньому, в тому числі й ефектів даної поведінки. Достатність в стратегічному аналізі слугує критерієм раціональності використання залучених ресурсів та адекватності стратегічних рішень. Даний критерій можливо застосовувати при використанні симплекс-методу в математичному моделюванні поведінки економічної системи.

**Висновки.** Ефект «Spillover» є типом мережевого ефекту, що виникає внаслідок формування світової системи економічних взаємовідносин і може призвести до негативних наслідків як в межах системи прийняття рішень, так й в навколишньому оточенні.

Ефект «Spillover» виникає як в економічній, так й фінансовій сферах, має кількісний та якісний вплив.

Дослідження даного ефекту викликає доцільність застосування в процесі прийняття управлінських рішень категорії та аналітичного критерію достатності. Достатність представляє собою такий обсяг залучення певних ресурсів, який забезпечує реалізацію цілій стратегічного розвитку економічної системи при відсутності негативних наслідків у функціонуванні інших елементів системи або інших систем з навколишнього середовища. Достатність в стратегічному аналізі слугує критерієм раціональності використання залучених ресурсів та адекватності стратегічних рішень.

### *Список використаних джерел*

1. *Cambridge Dictionary* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/spill-over>
2. *Spillover Effect* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/s/spillover-effect.asp>
3. *Quora*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.quora.com/What-does-the-spillover-effect-mean>

**Kubiniy N.**, PhD, prof.,  
professor of the Department of Enterprise Economics,  
State Enterprise "Uzhgorod National University"  
*Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua*  
**Fialkovskiy A.**, PhD student of the department  
of economics of the enterprise,  
State Enterprise "Uzhgorod National University"  
*andrey.fialkovsky@progresstech.aero*  
**Vovchanska R.**, PhD student of the department of finance,  
State Enterprise "Uzhgorod National University"  
*ruslana.vovchanska@uzhnu.edu.ua*

## **THE EFFECT "SPILLOVER" IN STRATEGIC MANAGEMENT**

*Summary. The spillover effect has extensive and systemic results; occurs both in the economic and financial spheres. Sufficiency is a concept*

*that defines the extent of the resources involved, which prevents the effect of "spillover". In analytical terms, sufficiency serves as a criterion for the adequacy of strategic decisions.*

**Key words:** *strategic management, system, effect, "spillover".*

**Кузнецова І.О., д.е.н., проф.**

Завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД  
Одеського національного економічного університету  
*inna.stream27@gmail.com*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ**

*На підставі критичного огляду наукових джерел виокремлено основні сучасні концепції формування конкурентних стратегій до яких віднесено: галузевого позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми, теорії ігор, конкурентної еволюції. Розглянуто розвиток концепції галузевого позиціонування в напрямку системи накопичення цінності. Запропоновано методологічні підходи щодо ідентифікації та підтримки домінуючого положення підприємства у системі накопичення цінності.*

**Ключові слова:** *конкурентні стратегії, конкурентна перевага, галузеве позиціонування, домінуюча позиція, система накопичення цінності.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування конкурентної стратегії підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг привернула увагу дослідників досить давно. Так, поняття порівняльної, або конкурентної переваги вперше було застосовано ще представниками класичної школи А.Смітом та Д.Рікардом. Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкурентоспроможності внесли