

**Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет управління торговельно-підприємницькою та
митною діяльністю.
Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи**

О.І. Хлопоніна-Гнатенко

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ В АПК

Курс лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми навчання спеціальності 076 «Підприємництво
та торгівля»**

**Харків
2022**

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю.
Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи

О.І. Хлопоніна-Гнатенко

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ В АПК

Курс лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми навчання спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»**

Затверджено рішенням Науково-методичної
ради факультету управління торговельно-
підприємницькою та митною діяльністю
Протокол № 3
від 28.12.2022р.

Харків
2022

УДК 338.242.2

Г-43

Схвалено

на засіданні кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи

Протокол № 8 від 21.12.2022 р.

Рецензенти:

О.М. Гіржева

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, ДБТУ;

В.О. Велієва

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, ДБТУ.

Г-43

Управління конкурентоспроможністю бізнесу в АПК: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / О.І. Хлопоніна-Гнатенко / – Електрон. дані. – Х. :ДБТУ, 2022. – 154 с.

Курс лекцій з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю бізнесу в АПК» складений відповідно до програми навчальної дисципліни. У курсі лекцій висвітлені теоретичні аспекти змісту конкуренції, види та методи конкурентної боротьби, складові конкурентного середовища. Проаналізовані процеси розвитку конкуренції та управління конкурентоспроможністю бізнесу в АПВ, розглянуті основні методи досягнення конкурентоспроможності. Призначено для здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових і практичних працівників.

УДК 338. 242.2

Відповідальний за випуск:

ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

- 1.1. Конкуренція: сутність і види, методи конкурентної боротьби
- 1.2. Підходи до розуміння конкуренції
- 1.3. Класифікація конкуренції та її форми
- 1.4. Зв'язок конкуренції і монополії

Ключові терміни та поняття: конкуренція, закон конкуренції, конкурентна поведінка, монополія, синдикат, трест.

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- види конкуренції та методи конкурентної боротьби;
- наукові підходи щодо визначення змісту конкуренції;
- мету, завдання, суб'єкт та об'єкт конкуренції;
- класифікаційні ознаки конкуренції;
- взаємозв'язок між конкуренцією і монополією.

1.1. Конкуренція: сутність і види, методи конкурентної боротьби

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції.

Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства.

Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції.

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція».

Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції.

Конкуренція (лат. *con-sistere* зіштовхуюсь) як економічна категорія – боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків.

Закон конкуренції – об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, що виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між відособленими товаровиробниками (у їх суперництві й боротьбі за найвищу результативність виробництва), з одного боку, і споживачами їх продукції – з іншого, внаслідок чого підприємці змушені знижувати витрати виробництва, покращувати якість товарів і послуг тощо.

Вагомі суперечності, що регламентує закон конкуренції:

- 1) між дрібними та середніми підприємствами за найвигідніші умови виробництва й збуту продукції;
- 2) між крупними компаніями, що ставлять перед собою аналогічні цілі;

- 3) між підприємствами монополізованого й немонополізованого секторів економіки з властивими їм потребами та інтересами;
- 4) між підприємствами монополізованого і державного секторів економіки;
- 5) між підприємствами виробниками і підприємствами-споживачами;
- 6) між пропозицією виробників і попитом споживачів;
- 7) між підприємствами споживачами;
- 8) між різними категоріями і верстами населення і всередині них за можливість придбати товари та послуги високої якості за мінімальними цінами.

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція» – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку”.

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів та понять, серед яких - об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції.

Об'єкт конкуренції – потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками.

Суб'єкт конкуренції – підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

Предмет конкуренції – у вузькому змісті або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача; у більш широкому смислі Певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга.

Саме відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого, а це означає, що існують різні методи та прийоми конкурентної боротьби.

Слід чітко розмежовувати поняття "конкуренція" як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізняти поняття "конкурентний стан ринку" і "конкурентна поведінка", хоч вони тісно пов'язані між собою.

Виокремлюють три види конкурентної поведінки:

1. Конкурентна поведінка між продавцями.
2. Конкурентна поведінка між покупцями.
3. Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп.

Конкурентна взаємодія продавців і покупців ґрунтується на їх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця — виторгувати найнижчу ціну.

Методи конкурентної боротьби – це передусім поліпшення якості товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, дизайн, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати тощо.

Основні методи конкурентної боротьби:

- 1) продати товари за нижчою ціною, ніж конкуренти;
- 2) виробляти товари з вищими якісними характеристиками;
- 3) виробляти товари з особливими властивостями, що задовольняють потреби вузького кола споживачів.

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системию.

Види конкуренції:

– Вільна конкуренція – конкуренція, для якої характерні велика кількість конкурентів-виробників і конкурентів-покупців, вільний доступ товаровиробників до будь-якого виду діяльності.

– Внутрігалузева конкуренція - боротьба між товаровиробниками, які діють в одній галузі народного господарства.

– Міжгалузева конкуренція – конкуренція між товаровиробниками, які діють у різних галузях народного господарства.

– Недосконала конкуренція – конкуренція між крупними компаніями (всередині монополізованого сектора між членами групових монополій) і дрібними та середніми фірмами.

– Цінова конкуренція – боротьба між товаровиробниками за споживача через зменшення витрат виробництва, зниження цін на товари і послуги без істотної зміни їх якості й асортименту.

– Нецінова конкуренція боротьба між товаровиробниками за споживача через впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, що зумовлює поліпшення якості продукції, її асортименту.

Щоб послабити негативні наслідки монополізації економіки, зокрема практики монополістичного ціноутворення, в розвинутих країнах світу приймають антимонопольні закони, здійснюють контроль за угодами між крупними компаніями тощо.

Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як негативні (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні (виступає двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) риси.

У ринковій економіці конкуренція виконує певні функції табл. 1.1.

Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

Основне завдання і головна функція конкуренції — завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

1.2. Підходи до розуміння конкуренції

У своєму розвитку конкуренція пройшла шлях від простих до складніших форм. Особливий імпульс конкуренція отримала з переходом суспільства до розвинутого товарного господарства наприкінці XVIII-ого сторіччя. Перші найбільш обґрунтовані теоретичні положення про рушійні сили конкуренції з'явилися в середині XVIII ст.

Загалом в науковій літературі сформувалося три головні підходи до розуміння конкуренції: поведінковий, структурний та функціональний.

Поведінковий підхід. Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він уперше:

1) сформулював поняття конкуренції як *суперництва*, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);

2) сформулював головний принцип конкуренції — *принцип «невидимої руки»*, відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витісняти фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

3) відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що *об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку*, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогую продукцію;

4) *визначив основні умови ефективної конкуренції*, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність

використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

5) *розробив модель посилення й розвитку конкуренції*, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому.

Надалі поведінкове тлумачення конкуренції вдосконалювалося в напрямку більш точного визначення її мети та способів ведення. Так, у марксистському трактуванні конкуренцією називається “властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів”. Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов’язує її з боротьбою за обмежені економічні блага і, звісно, за гроші споживача, на які їх можна придбати.

“Конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ”, – вважає сучасний американський економіст П.Хайне. Згідно поведінкової інтерпретації конкуренції написані й основні роботи М. Портера.

Структурний підхід. Поряд з поведінковим підходом у ХІХ і особливо в ХХ ст. набула поширення структурна модель конкуренції. Структурний підхід представлений в роботах Ф.Еджуорта, А.Курно, Дж.Робінсон, Е.Чемберліна та інших вчених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії і монополії. Позиції цієї групи вчених у сучасній західній економічній науці настільки сильні, що сам термін “конкуренція” (“competition”) частіше використовується саме в структурному розумінні. Якщо ж потрібно підкреслити поведінкову сторону конкуренції, нерідко користуються іншим терміном – “суперництво” (“rivalry”).

При структурному підході акцент зміщується із самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, що панують на ньому. Так, Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато і вони незалежні. До теперішнього часу ця позиція стала загальним місцем у підручниках. Зокрема, у популярному в Росії курсі економікс К.Р.Макконнелла і С.Л. Брю говориться, що “конкуренція – це наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його”. Можна виразити ту ж думку й інакше: в центрі уваги виявляється не суперництво фірм при встановленні ціни, не з’ясування того, хто і чому перемиг, а встановлення факту принципової можливості впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то мова йде про ринок досконалої конкуренції, в іншому випадку – про одну з форм недосконалої конкуренції.

Функціональний підхід. Третій підхід до визначення конкуренції є функціональним. Він описує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Й.Шумпетер, зокрема, в рамках своєї теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично сприймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, котрі використовують застарілі технології.

Ф. фон Хайек розглядав конкуренцію зовсім з іншого боку, називаючи її “процедурою відкриття”. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним. Скажімо, в умовах типової для реального ринку нестачі інформації спочатку однаково привабливими видаються кілька можливих ліній поведінки фірми. І лише конкуренція “відкриває”, яка з них насправді вірна, а яка заводить у безвихідь.

В даний час можна виділити три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють проблеми конкуренції:

– *Наукова школа США*, і, Гарвардська школа бізнесу. Професори М.Портер, А.Чандлер, М.Энрайт, Дж.Макартур складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг, ключові успіху; особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей.

– *Школа, представлена науковими центрами Японії*. Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції; велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі.

– *Європейська школа дослідження конкуренції*. Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина практично мають власні, хоч і багато в чому проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі (глобальна конкуренція).

1.3. Класифікація конкуренції та її форми

Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:

– *за територіальною ознакою* – внутрішньогалузева (конкуренція між окремими підприємствами всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) та міжгалузева (специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші, в результаті переливу капіталів створюється середня норма прибутку);

– *за видом конкурентної поведінки* – конкуренція між продавцями та покупцями; між виробниками (обумовлена існуванням “ринку покупця” - пріоритет на ринку покупців над виробниками-продавцями); між споживачами (обумовлена існуванням “ринку продавця” – пріоритет на ринку продавців над споживачами-покупцями).

- з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);
- за критерієм результативності – ефективна та неефективна конкуренція;
- з дотриманням норм законодавства – добросовісна та недобросовісна;
- за методами конкурентної боротьби – цінова і нецінова.

Окрім того у підприємства є прямі та непрямі конкуренти.

Прямими конкурентами вважаються підприємства, що виробляють аналогічну продукцію, і тому вони вступають у боротьбу за споживача.

Непрямими конкурентами виступають виробники інших товарів, що також ведуть боротьбу за симпатії того самого ринкового сегменту споживачів.

Конкурентів також можна оцінити як “м’яких” та “безжалісних”.

“М’які” конкуренти дотримуються меж власної території, діють у рамках здобутої ніші ринку і, якщо розширюють її, то не за рахунок конкуруючої фірми.

“Безжалісні” конкуренти загрожують компанії, активно намагаючись перехопити клієнтів і за рахунок цього розширити коло власних. Методи роботи таких конкурентів неетичні.

Прийнято виділяти наступні також форми конкуренції табл.1.2.

Таблиця 1.2

Форми економічної конкуренції

Форма конкуренції	Загальна характеристика	Приклад
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами	Потреба споживача – відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна	Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними підприємствами	Аналогічні товари різних фірм – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг - фірм Adidas, Reebok, O’Neill, Nike, Columbia
Видова	Виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Проте існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без конкуренції, тому необхідним є розуміння умов виникнення конкуренції: наявність на ринку великої кількості виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу; свобода вибору господарської діяльності виробників; відповідність між тим, що визначає попит, і тим, що визначає пропозицію (якщо попит перевищує пропозицію, існує дефіцит товарів - вільна конкуренція відсутня); наявність ринку засобів виробництва.

1.4. Зв'язок конкуренції і монополії

Термін “монополія” походить від грецьких слів “mono” – один і “poleo” – продаю. Тому монополія означає наявність одного продавця певного товару чи послуги або ситуацію коли одна фірма забезпечує повне виробництво товарів. Чиста монополія майже не зустрічається. Їй суперечить антимонопольне законодавство та антимонопольна діяльність відповідних органів.

Більш поширена змова чи угода декількох крупних фірм, що дає їм змогу швидко здобувати панівне становище на ринку і отримувати високі прибутки. Таку ситуацію у виробництві й на ринку називають олігополією (від грецьк. “олігос” – мало, небагато). Олігополії властиві деякі риси монополії: єдина цінова політика, використання влади для обмеження конкуренції.

На сучасному етапі широкий розвиток отримали банківські монополії.

Банківські монополії – об'єднання крупних банків або окремі банки-гіганти, які відіграють вирішальну роль у банківській справі й привласнюють монополією високі прибутки.

Характеристика різних форм ринків приведена в табл. 1.3, в якій форми монополістичної конкуренції, олігополії і монополії відносяться до недосконалої конкуренції.

Таблиця 1.3

Характеристика різних форм ринків

Параметри (ознаки ринку)	Форми ринків			
	Поліполія (досконала або чиста конкуренція)	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
1. Кількість виробників (продавців)	Багато	Багато, але товар кожного з них має відмінності	Мало (2-8)	Один
2. Кількість покупців	Багато	Те ж	Два і більше	Один або декілька
3. Сила конкуренції	Дуже сильна	Сильна	Слабка	Відсутній
4. Частки на ринку	Малі	Малі	Великі	Весь ринок
5. Доступ до ринку	Відкритий	Утруднений	Утруднений	Блокований
6. Об'єм продажів	Визначається конкурентноздатністю і попитом на товар	Визначається конкурентноздатністю попитом і змовою учасників	Визначається попитом конкурентів, здатністю і змовою учасників	Визначається попитом
7. Політика ціноутворення	На основі Закону попиту і пропозиції	На основі попиту і конкурентоспроможності	Визначається попитом і конкурентоспроможністю	Визначається виробником (продавцем)
8. Роль якості в конкуренції	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Визначається ситуацією
9. Роль реклами	Висока	Висока	Дуже висока	Визначається ситуацією
10. Норма прибутку	Незначна	2-8%	8-20%	Більше 20%
11. Ефективність	Дуже висока	Висока	Середня	Низька

На перший погляд може здатися, що конкуренція і монополія абсолютно несумісні один з одним. Адже монополізація здатна в кінцевому рахунку усунути вільну конкуренцію, а остання, в свою чергу, підриває чис-небудь панування на ринку.

Між тим монополія знаходиться в досить складному і суперечливому взаємозв'язку з конкуренцією. Вже той факт, що виробництво і реалізація якого-небудь продукту захоплені монополістичною групою великих підприємців, які отримують від цього велику вигоду, викликає гостре суперництво - прагнення інших бізнесменів отримувати той же виграш. З іншої сторони, внутрішня логіка ринкового поєдинку веде до монополії.

Якщо який-небудь підприємець прагне перемогти своїх суперників, то він, досягнувши такої мети, починає панувати на ринку. Одним словом, монополія зароджує конкуренцію, а конкуренція монополію.

В сучасних умовах великі капіталістичні об'єднання не знищили конкуренцію, а існують разом з нею. Це загострює і поглиблює загальне суперництво. В кожній країні монополії зустрічаються в числі конкурентів іноземні компанії, які проникають на внутрішній ринок.

В розвинутих капіталістичних і розвиваючих країнах, які досягли значного індустріального рівня, має місце внутрішньогалузева конкуренція перш за все між монополіями, які виробляють сторонні продукти. В таку боротьбу вплутуються сильні іноземні суперники.

Конкуренція ведеться і всередині кожної монополії, особливо при розподілі прибутку. Особливим «фронтом» зіткнення є суперництво монополії і немонополізованими підприємствами.

Високі ціни, по яким в галузі збувається основна маса випущеної монополіями продукції, дозволяють і немонополізованим підприємствам часто реалізовувати свої вироби по вигідним цінам. У підсумку як суперництво між монополіями, так і конкуренція між останніми і немонополізованими підприємствами призводять до деякого зниження цін.

Ринкова економіка має як позитивні, так і негативні риси. Однією з негативних рис є те, що ринок породжує монополії та монополістичні тенденції в економічній системі.

Монополія – окремі наймогутніші підприємства або об'єднання суспільного відтворення – безпосереднє виробництво, обмін, розподіл і споживання. Першою монополізується сфера обігу. На цій основі виникають найпростіші форми монополістичних об'єднань – *картелі і синдикати*.

Картель – об'єднання декількох підприємств однієї галузі виробництва, учасники якого зберігають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, виробничу та комерційну самостійність, а домовляються про частку кожного в загальному обсязі виробництва, ціну, ринки збуту.

Синдикат – об'єднання низки підприємств однієї галузі промисловості, учасники якого зберігають власність на засоби виробництва, але втрачають власність на вироблений продукт, а отже, зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність.

Складніші форми монополістичних об'єднань, коли процес монополізації поширюється і на сферу виробництва. Виникає необхідність об'єднання у межах однієї корпорації послідовних взаємопов'язаних виробництв кількох галузей промисловості, тобто вертикальної інтеграції.

Трест – об'єднання низки підприємств однієї або декількох галузей промисловості, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, виробничу й комерційну самостійність, тобто об'єднують виробництво, збут, фінанси, управління, а на суму вкладеного капіталу власники окремих підприємств отримують акції тресту, які дають право брати участь в управлінні й привласнювати відповідну частку прибутку.

З часом вертикальна інтеграція переростає в диверсифікацію – процес проникнення капіталу монополії в галузі, безпосередньо не пов'язані з основною сферою її діяльності., виникає багатогалузевий концерн.

Багатогалузевий концерн – об'єднання десятків і сотень підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі, учасниками якого втрачають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, а головна фірма здійснює за іншими учасниками об'єднання фінансовий контроль.

Література: [1; 2; 3; 4; 6; 8; 9; 16; 18]

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення конкуренції.
2. Які існують наукові підходи щодо визначення змісту конкуренції?
3. Назвіть види конкуренції.
4. Охарактеризуйте методи конкурентної боротьби.
5. Визначте мету, завдання, суб'єкт та об'єкт конкуренції.
6. Охарактеризуйте різні форми ринків.
7. В чому проявляється взаємозв'язок між конкуренцією і монополією?

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Поняття конкурентного середовища та його складові
- 2.2. Показники оцінки інтенсивності конкуренції
- 2.3. Діагностика діяльності конкурентів

Ключові терміни та поняття: конкурентне середовище, інтенсивність конкуренції, галузь, конкурентна карта ринку, ключові фактори успіху.

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- складові конкурентного середовища;
- модель п'яти сил конкуренції;
- основні показники оцінки інтенсивності конкуренції;
- етапи проведення діагностики діяльності конкурентів;
- побудову конкурентної карти ринку.

2.1. Поняття конкурентного середовища та його складові

Створення й розвиток конкурентного середовища невід'ємна складова ринкової економіки, яка є динамічною за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках та елементом економічного життя.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.

Виділяють такі види конкурентного середовища:

– За об'єктом купівлі виділяють конкурентне середовище товарів, послуг, інформації, науково-технічних розробок, капіталів, трудових ресурсів.

– За територіальною ознакою виділяють світове, міжнародне, національне, міжрегіональне, регіональне, міжрайонне, районне, місцеве конкурентне середовище та конкурентне середовище підприємства

– За моделями конкуренції на ринку виділяють конкурентне середовище досконалої конкуренції, чистої монополії, олігополії, монополістичної конкуренції.

Аналіз п'яти сил Портера — методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена М. Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р. є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку, (рис. 2.1):

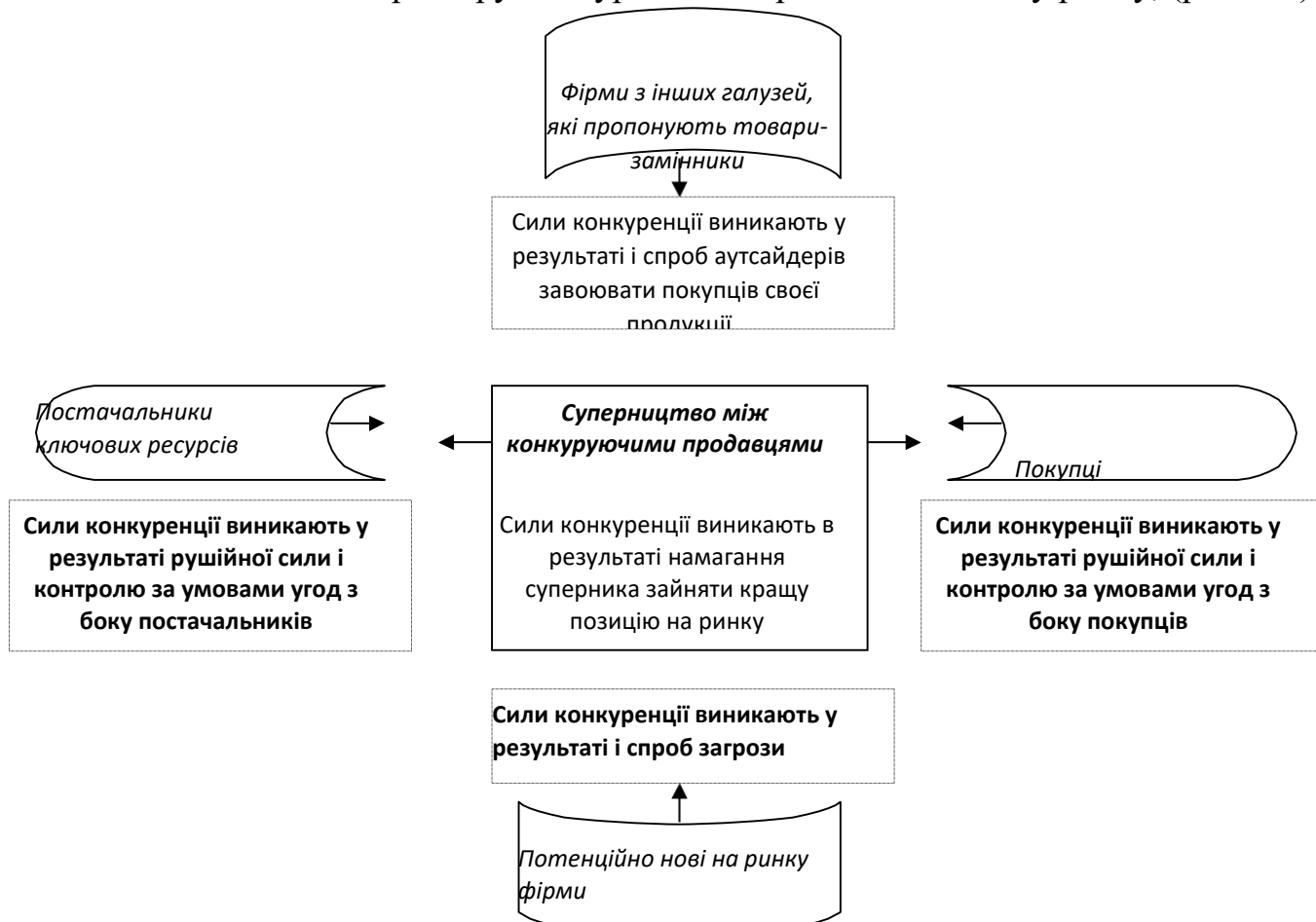


Рис.2.1. Модель п'яти сил конкуренції

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі.

Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Не привабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції.

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один «аналіз п'яти сил Портера» для цієї галузі. Портер уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку бізнесу, повинен проводитися власний, специфічний для галузі, аналіз п'яти сил.

Загроза появи продуктів-замінників. Наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту). *Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності замінників товару, зіштовхують продавців з наступними причинами:* схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників, порівняння ціни та якості продуктів-замінників, вартість перемикавання на продукт-замінник для споживача, рівень сприйняття диференціації продукту.

Загроза появи нових гравців. Ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, що істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися із зростанням рівня конкуренції. *Дії, що перешкоджають входженню в галузь:* наявність вхідних бар'єрів, необхідність витрат на диференціацію продукту, вартість бренду, неповоротні витрати, стартові витрати для нових гравців доступ до дистрибуції, переваги в собівартості, переваги в положенні на кривій набування знань, очікувані відповідні дії старих гравців, реакція уряду та інших регуляторів ринку.

Ринкова влада постачальників. Постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси. *Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин:* порівняння вартості переключення постачальників і вартості перемикавання компанії, ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів, наявність замінників постачальників, порівняння концентрації постачальників і концентрації компанії, солідарність робочої сили, загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції назад, порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії.

Ринкова влада споживачів. Здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов: концентрація споживачів до рівня концентрації компанії, ступінь залежності від

існуючих каналів дистрибуції, кількість споживачів, порівняння вартості перемикачів споживача та вартості перемикачів компанії, доступність інформації для споживачів, можливість вертикальної інтеграції, доступність існуючих продуктів-замінників, цінова чутливість споживачів, відмітні переваги продуктів.

Рівень конкурентної боротьби. Для більшості галузей, це визначальний чинник, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці конкурують агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях і т. д. Силами впливу є: кількість конкурентів, рівень зростання ринку, критерії насичення ринку, бар'єри входу в галузь, бар'єри виходу з галузі, відмітні риси конкурентів, рівень витрат конкурентів на рекламу, амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів.

Застосування аналізу п'яти сил по Портеру вимагає умов:

- покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);
- нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища підприємства.

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і "шостий" чинник конкурентного середовища - **державна політика в сфері регулювання конкуренції**.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи: антимонопольна політика; фінансова політика стимулювання конкуренції; регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики; участь держави у виробництві і реалізації продукції; державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища; регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю; патентно-ліцензійна політика; соціальний захист споживачів за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є: зловживання монопольним становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань; недобросовісна конкуренція.

Контроль за економічною концентрацією — одна з важливих форм реалізації конкурентної політики держави, що забезпечує запобігання монополізації економіки і конкурентних ринків, захист інтересів споживачів і підприємців,

гарантує створення й зберігання рівних можливостей у конкуренції для всіх суб'єктів господарювання.

За порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції згідно з відповідним законом, до суб'єктів господарювання застосовуються певні види санкцій: примусовий поділ, відшкодування шкоди особам, адміністративна відповідальність, сплата штрафів.

2.2. Показники оцінки інтенсивності конкуренції

Важливою характеристикою активності конкурентного середовища підприємства є **інтенсивність конкуренції** – ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною — якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Інтенсивна конкуренція – результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним, а саме: зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей, повільне зростання в галузі, великі фіксовані витрати або витрати на зберігання, виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції, незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим, продуктивність, що зростає великими стрибками, відмінності між конкурентами, високі вихідні бар'єри, незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку, віддача від вдалого стратегічного кроку.

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин. Виділяють три основних фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку.

1. Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами: частка ринку за обсягом; частка ринку у вартісному виразі; відносна частка ринку; частка ринку відносно лідера. У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу у частці ринку виокремлюють кілька компонент: рівень проникнення, рівень ексклюзивності, рівень інтенсивності. Найбільш відомі показники частки ринку й інтенсивності конкуренції представлені в (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Показники оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції

Показник	Характеристика показника
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (2.1)$ <p>де CR_i - індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i - частка продажу i-го підприємства, %. Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: $CR_3 < 45$ % - ринок концентрований; $45 \% < CR_3 < 70$ % - ринок помірно концентрований; $CR_3 < 70$ % - ринок висококонцентрований.</p>
Чотирьох частковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.2)$ <p>де OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.; OP_i - обсяг реалізації i-того підприємства, тис. грн.; $OP_1 = \max\{OP_i\}$ для всіх $i=1...n$; $OP_2 = \max\{OP_i\}$ для всіх $i=1...(n-1)$; $OP_3 = \max\{OP_i, OP_j\}$ для всіх $i=1...(n-2)$; $OP_4 = \max\{OP_i, OP_j, OP_k\}$ для всіх $i=1...(n-3)$; n — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку. Показник являє собою загальну частку 4-х перших підприємств ринку, що реалізують максимальний обсяг продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку.</p>
Індекс Херфіндала (I_H)	$I_H = \sum D_i^2 \text{ або } I_h = 1000 * D_i^2, \quad (2.3)$ $\text{за } D_i = OP_i / OP, i = 1...n \quad (2.4)$ <p>де D_i - це частка i-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту. Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Значення індексу Херфіндала збільшується по мірі зростання концентрації в галузі и досягає 1 при чистій монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками, $I_H=0,01$.</p>
Індекс Херфіндала-Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2 \quad (2.5)$ <p>де I_{HH} - індекс Херфіндала-Хіршмана, q_i - частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i=1...m$. Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств. Якщо значення перевищує 0,18 - низька інтенсивність конкуренції та висока концентрація ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте, I_{HH} не враховує ранги підприємств за ринковими частками.</p>
Індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана) I_R	<p>Усуває недоліки індексу Херфіндала—Хершмана, оскільки розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i)</p> $I_R = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n \quad (2.6)$
Показник ентропії (E)	<p>Застосовується при оцінці розподілу часток за допомогою натуральних логарифмів часток.</p> $E = \sum D_i * \ln D_i, i = 1, 2, \dots, n \quad (2.7)$
Коефіцієнт Джині (G)	$G = (1/n) * \sum (i-1) * A_i - i * A_{i+1} , i = 1, 2, \dots, n, \quad (2.8)$ <p>де A_i - накопичене (кумулятивне) значення часток i найбільших підприємств ринку. Показник виступає кількісною інтерпретацією графіка Лоренця.</p>
Коефіцієнт відносної концентрації	<p>Ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств та їх частки у обсязі реалізації продукції</p> $K = (20 + 3\beta) / \alpha, \quad (2.9)$ <p>де K - коефіцієнт відносної концентрації; β — частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %. Якщо $K > 1$ - ринок неконцентрований; $K < 1$ - ринок висококонцентрований.</p>
Коефіцієнт варіації (U_C)	$U_C = 1 - \sqrt{(1/n) \sum (q_i - 1/n)^2} \quad (2.10)$ <p>де U_C - інтенсивність конкуренції на товарному ринку, виміряна на основі оцінки ступеню подібності часток конкурентів; q_i - ринкова частка конкурентів, n - кількість підприємств.</p>

Наведені вище показники, крім коефіцієнта варіації, дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби.

Слід відмітити, що ринкова частка — не єдина міра оцінки конкуренції на ринку. З цією ж метою можуть використовуватися також частка «свідомості», частка «голосу», частка «НДДКР»

2. Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції. Прискорене зростання не може бути нескінченним. Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%.

В цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продаж на даному ринку (U_{TP}).

$$U_{TP} = 1 - \frac{T_p - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_p}{70} \quad (2.11)$$

де T_p - річний темп зростання обсягу продаж на даному товарному ринку без урахування інфляційної складової, %.

Загальна схема визначення (U_{TP}) буде мати вигляд:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} T_p \geq 140\% \\ < T_p < 140\% \\ 70\% \end{array} \right\}_p, \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ = (140 - T_p) / 70 \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\}_p \quad (2.12)$$

Необхідно також відзначити, що при значеннях T_p , менших 70% (згортання ринку) інтенсивність конкуренції значно слабшає. Проте, даний стан не можна віднести до діючих ринків, - він характерний для класу ситуацій, пов'язаних з припиненням реалізації даних товарів або із значними економічними потрясіннями ринку.

Більш точну інформацію про рівень інтенсивності конкурентної боротьби можливо отримати при використанні концепції **життєвого циклу попиту на товар**. Для більшої наочності вищезазначені твердження подано у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Залежність інтенсивності конкурентної боротьби від етапу життєвого циклу попиту на товар

Назва етапу	Перша похідна	Друга похідна	Рівень інтенсивності конкуренції
Виникнення попиту	Додатна	Додатна, змінюється від високого значення до нульового	Незначний
Зростання попиту	Додатна	Від'ємна, зростає по модулю	Середній
Насичення	Додатна і від'ємна, при цьому близька до нуля	Від'ємна, досягає максимального за модулем значення, а потім модуль зменшується	Істотний
Старіння	Від'ємна	Від'ємна, модуль близький до нуля	Найбільший
Падіння	Від'ємна	Додатна, зростає	Середній

Методика дозволяє ідентифікувати ділянку кривої життєвого попиту на товар із найменшим і найвищим рівнем конкурентної боротьби.

3. Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції. Коефіцієнт рентабельності ринку (P_p) визначається відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на ринку (Π) до загального обсягу продаж (Q_p):

$$P_p = \frac{\Pi}{Q_p}, \quad (2.13)$$

Ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Чим вищий P_p , тим менший тиск конкурентного середовища, а, отже, нижча інтенсивність конкуренції і навпаки.

Даний висновок можна виразити формулою:

$$U_p = 1 - \frac{P_p}{Q_p} = 1 - P_p, \quad (2.14)$$

де U_p - показник інтенсивності конкуренції, який враховує рівень рентабельності ринку.

Для ситуації з більш, ніж 100% рентабельністю V_p наближається до нуля, а в умовах збитковості бізнесу - до одиниці.

Загальна схема визначення (U_p) буде мати вигляд:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} P_p \geq 1 \\ < T < \\ 0 < P < 1 \end{array} \right\}, \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ = 1 - P \\ U_p < P \end{array} \right\} \quad (2.15)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} P_p \leq 0 \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 1 \end{array} \right\}$$

Узагальнення часткових показників U_q, U_{TP}, U_p з урахуванням їх мультиплікативного характеру можливо здійснити на основі середньої геометричної:

$$U_K = \sqrt[3]{U_q * U_{TP} * U_p} \quad (2.16)$$

де U_K – узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції, $0 \leq U_K \leq 1$.

Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції дозволяє дати агреговану, загальну оцінку активності конкурентного середовища підприємства.

2.3. Діагностика діяльності конкурентів

Галузь - сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують одностипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

Мета аналізу галузі - діагностувати структуру і динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості і існуючі загрози, виявити ключові чинники успіху галузі і з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Галузевий аналіз може включати:

- аналіз основних характеристик галузі;
- аналіз конкурентного середовища всередині галузі;

- виявлення стратегічних груп і визначення ключових факторів успіху в цій галузі.

Загалом, порядок проведення аналізу галузі можна звести до семи послідовних етапів: визначення профілю галузі та її загальна характеристика; оцінка рушійних сил розвитку галузі; діагностування основних сил конкуренції; оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників; аналіз найближчих конкурентів; визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка; оцінка перспектив розвитку галузі.

Для чіткого аналізу і отримання високих результатів принципово важливим є вільний вибір об'єктивної бази аналізу. Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

- майбутні цілі конкурентів; поточна стратегія; припущення; можливості; характер реакції конкурента;

- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика; рівень якості продукту; організація збуту та реалізації продукції; маркетингові можливості; виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; географічна локалізація системи виробництва та збуту; рівень витрат на виробництво; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми (за А. Роу).

Найчастіше використовується функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента та стратегій його використання.

Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії наступні: збір первинних і вторинних даних про конкурентів, нагромадження даних, систематизація даних, оглядовий аналіз, комунікація зі стратегом,

Кожну функцію можна виконувати кількома різними способами. Альтернативні способи, з допомогою яких фірми здійснюють ці функції на практиці коливаються в діапазоні від групи аналізу конкуренції, що входить до складу відділу планування та виконує всі функції до координатора досліджень конкуренції, що здійснює функції нагромадження, систематизації та комунікації; до системи, в якій стратег виконує всі ці обов'язки у неформальний спосіб.

Підхід до аналізу конкурентів, запропонований Азоєвим Г.Л.:

I. Діагностика цілей та намірів конкурентів. Знання цілей конкурента дозволяє визначити ступінь його задоволеності існуючою позицією на ринку і передбачити можливі дії щодо зміни існуючої розстановки сил. Головним результатом аналізу є: аргументований доказ наявності небезпеки і/або сприятливих можливостей, конкурентів, що з'являються внаслідок активізації діяльності; оцінка резерву часу, що залишився до початку масованих дій конкурента; можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його позицію на ринку, що аналізується.

II. Аналізуючи ринкову частку конкурента потрібно враховувати принцип порівнянності: продукція повинна бути аналогічної номенклатури; географічне розміщення в однаковому регіоні для усіх конкурентів; фіксований час розрахунків для усіх конкурентів. При врахуванні перерахованих умов значення ринкової частки можна визначити за формулами:

$$D^k = \frac{K_i}{\sum K_i}, i=1, \dots, n, 0 < D^k \leq 1, \quad (2.17)$$

$$D^B = \frac{K_i * C_i}{\sum K_i * C_i} \quad \text{або} \quad D^B = \frac{B_i}{\sum B_i}, i=1, \dots, n, 0 < D^B \leq 1, \quad (2.18)$$

де $D^k(D^B)$ - ринкова частка для i -того підприємства за кількістю (загальної вартості) реалізованої продукції; K_i, C_i - відповідно, кількість і ціна продукції, що реалізується i -тим підприємством; B_i - виручка i -го підприємства за продукцією, що розглядається; n - кількість підприємств, що працюють на ринку, який аналізується.

Якщо $\left\{ \begin{array}{l} D^k > 1 \\ i \end{array} \right\} = 1$, то підприємство працює в $\left\{ \begin{array}{l} \text{дешевому} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{array} \right\}$ ціновому сегменті.

Для цілей аналізу практичний інтерес представляє не вивчення динаміки даного показника, але й вимірювання впливу окремих чинників ринку на зміну частки, а саме: обсяг реалізації продукції; активність сегментів ринку на ринкову частку; асортиментно-цінова політики; переваги споживачів.

III. Дослідження динаміки цін конкурентів. Одним з найбільш складних і важко передбачених елементів активності конкурентів є їх цінова політика. Основні прийоми, що дозволяють визначити найбільш імовірні напрями динаміки цін конкурентів:

1. Динаміка цін конкурента багато в чому визначається стратегією ціноутворення, суть якої відображається у вигляді цільових завдань підприємства: максимізація прибутку протягом тривалого періоду часу; максимізація прибутку протягом обмеженого періоду часу; зростання обсягу виробництва; стабілізація ринку; зменшення сприйнятливості споживачів до цін; підтримка лідерства в цінах, тощо.

2. Вивчення несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, які створюються через проблеми в ціноутворенні.

3. Практика надання знижок покупцям на конкретні товари може служити причиною подальшого зниження цін, тому склад, розмір і умови надання знижок повинні бути об'єктом постійної уваги.

IV. Аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання реалізації. Аналіз руху товару в збутовій мережі включає порівняльну оцінку: швидкості виконання замовлень; можливості термінової доставки товарів; готовності прийняти товар назад, якщо в ньому виявлений дефект; можливості користуватися різним видом транспорту і забезпечувати необхідні обсяги разових поставок залежно від вимог покупців; ефективності служби сервісу; рівня організації складської мережі; наявності достатніх рівнів страхових запасів; цін по доставці товарів.

Предметом аналізу є: реклама на телебаченні, радіо, в періодичній пресі, листівках, буклетах, на вулицях тощо; просування торгівлі, спеціальні векселі, демонстрація товарів, торгові шоу, галузеві виставки; зв'язок із громадськістю, статті в друкарських виданнях, презентації, інформаційні листи, брошури для потенційних споживачів і в окремих випадках для конкурентів; персональна робота із покупцем з метою переманювання потенційного споживача у конкурентів.

V. Оцінка фінансової стабільності конкурентів є узагальнюючим елементом аналізу. Для уточнення попередніх висновків необхідно розрахувати і проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників.

VI. Кінцевим етапом аналізу є побудова конкурентної карти, яка допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку.

Конкурентна карта ринку - матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств по конкретному типу продукції. Конкурентна карта дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що розрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значимим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабким - підприємства 16-ї групи (аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується).

Матриця формування конкурентної карти ринку наведена на рис. 2.2.

Ринкова частка підприємства			Класифікаційні групи				
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку	
			$[D_{сер} + 3\sigma_2, D_{max}]$	$[D_{сер}, D_{сер} + 3\sigma_2]$	$[D_{сер} - 3\sigma_1, D_{сер}]$	$[D_{min}, D_{сер} - 3\sigma_1]$	
Класифікаційні групи	I	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується	$[T_{сер} + 3\sigma, T_{max}]$	1	5	9	13
	II	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно покращується	$[T_{сер}, T_{сер} + 3\sigma]$	2	6	10	14
	III	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно погіршується	$[T_{сер} - 3\sigma, T_{сер}]$	3	7	11	15
	IV	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується	$[T_{min}, T_{сер} - 3\sigma]$	4	8	12	16

Рис. 2.2. Матриця формування конкурентної карти ринку

При визначенні граничних значень ринкових часток (D_i необхідно враховувати чинники, що, з одного боку, відбивали би особливості конкретного товарного ринку, з іншого боку - дозволяли створити єдину схему розподілу підприємств на групи.

Матриця формування конкурентної карти ринку характеризує типове положення підприємства на аналізованому ринку з погляду обсягу реалізації продукції і тому свідчить про наявність деякого розміру частки, що у силу свого "центрального положення" розділяють усю сукупність на підприємства із сильною і слабкою конкурентною позицією.

Етапи визначення меж поданих груп:

- 1) Розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток.
- 2) Вся сукупність підприємств аналізованого ринку ділиться на 2 сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення.
- 3) У кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, що разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі поданих груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вид:

$$\text{Якщо } D \in \begin{cases} D_{сep} + 3\sigma_2, D_{max} \\ D_{сep}, D_{сep} + 3\sigma_2 \end{cases} \quad (2.19)$$

$$i \begin{cases} D_{cp} - 3\sigma_1, D_{cp} \\ D_{min}, D_{сep} - 3\sigma_2 \end{cases}$$

То i , відповідно, \in : 1 групі - лідери ринку; 2 групі - підприємства із сильною конкурентною позицією; 3 групі - підприємства зі слабкою конкурентною позицією; 4 групі - аутсайдери ринку. Середнє арифметичне значення часток усієї сукупності підприємств ($D_{сep}$) визначається зі співвідношення:

$$D_{сep} = 1/n \quad (2.20)$$

Мінімальне (D_{min}) та максимальне (D_{max}) значення ринкової частки визначаються по всім значення D_i :

$$D_{min} = MIN(D_i), D_{max} = MAX(D_i), D_{max} = MAX(D_i), i = 1, \dots, n \quad (2.21)$$

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємств $\delta_1 (\delta_2)$, для яких $D > (<) D_{cp}$, розраховуються по відповідних секторах:

$$\delta_1 = \sqrt{((1/k_i) \times \Sigma (D_s - D_{cp1})^2)}, s = 1, \dots, k_i \quad (2.22)$$

$$\delta_2 = \sqrt{((1/(n - k_i)) \times \Sigma (D_t - D_{cp2})^2)}, t = 1, \dots, n - k_i, \quad (2.23)$$

де $k_i, (n - k_i)$ - кількість підприємств, для яких $D_s < D_{cp} (D_t > D_{cp})$; $D_s (D_t)$ - ринкові

частки підприємств, для яких $D_s < D_{cp} (D_t > D_{cp})$; $D_{cp1} (D_{cp2})$ - середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких $D_s < D_{cp} (D_t > D_{cp})$.

$$D_{cp1} = (1/k_i) \times \Sigma D_s, s = 1, \dots, k_i, \quad (2.24)$$

$$D_{cp2} = (1/(n - k_i)) \times \Sigma D_m, t = 1, \dots, n - k_i \quad (2.25)$$

При усій важливості показника ринкової частки, необхідно враховувати, що він являє собою статичну оцінку для конкретного моменту часу. У зв'язку з тим, що кон'юнктура ситуація на ринку достатньо мобільна, необхідно знати тенденцію зміни

даного показника і пов'язану з ній зміну конкурентної позиції підприємства. Дану тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, що розраховується за формулою:

$$T_i = (1/m) \times ((D_i^t - D_i^{t_0}) / D_i^{t_0}) \times 100\%, \quad (2.26)$$

де T_i - темп приросту ринкової частки i -го підприємства, %; D_i^t ($D_i^{t_0}$) - ринкова частка i -го підприємства в період часу $t(t_0)$, %; m - кількість років в аналізованому періоді.

Для оцінки ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові стани підприємства за розміром росту його ринкової частки. Можна виділити чотири класифікаційні групи.

Якщо

$$T_i \in \left\{ \begin{array}{l} T_{cp} + \delta, T_{max} \\ T_{cp}, T_{cp} + \delta \\ T_{cp} - \delta, T_{cp} \\ T_{min}, T_{cp} - \delta \end{array} \right\} \quad (2.27)$$

То i , відповідно, \in : 1 групі - підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується; 2 групі - підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується; 3 групі - підприємства з конкурентною позицією, що погіршується; 4 групі - підприємства з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

$$T_{cp} = (\sum k_i^t / \sum k_j^{t_0} - 1) \times 100\%, i = 1, \dots, n \quad (2.28)$$

або $T_{cp} = (\sum k_i^t \times \Pi_i^t / \sum k_j^{t_0} \times \Pi_j^{t_0} - 1) \times 100\%, j = 1, \dots, n_{t_0}. \quad (2.29)$

де K_{it} ($K_j^{t_0}$) – кількість виробів аналізованої товарної групи реалізованих i -им підприємством у період часу $t(t_0)$, од.; Π_i^t ($\Pi_j^{t_0}$) – ціна виробів, реалізованих i -им підприємством у період часу $t(t_0)$, тис.грн.; n (n_{t_0}) – кількість підприємств, що працюють на аналізованому товарному ринку в період часу $t(t_0)$, од.

Мінімальне (T_{min}) і максимальне (T_{max}) значення темпу приросту частки визначається по всіх значеннях T_i :

$$T_{min} = \text{MIN}(T_i), T_{max} = \text{MAX}(T_i), i = 1, \dots, n. \quad (2.30)$$

Середньоквадратичне відхилення (T_i від T_{cp}) розраховується по формулі:

$$\delta = \sqrt{((1/n) \times \sum (T_i - T_{cp})^2)}, i = 1, \dots, n. \quad (2.31)$$

Негативні значення T_i свідчать про наявність тенденції зменшення ринкової

частки, позитивні – її збільшення. Чим більший інтервал часу прийнятий для розгляду, тим дані тенденції стабільніше.

Підхід до аналізу конкурентів, запропонований Хассі Д. включає такі етапи: зображення карти галузі; виокремлення основних характеристик конкурентів; визначення бізнесу конкурентів; побудова конкурентних переваг. Важливими для аналізу характеристиками конкурентів є: фінансові результати; аналіз продукту; маркетинг і продаж; джерела конкурентних переваг; важливість даної діяльності для всієї групи; обсяг міжнародних операцій; ключові чинники; стратегія; сильні і слабкі сторони; філософія організації; політика по відношенню до персоналу; рейтинг по критичних факторах успіху. Основні характеристики конкурентів можливо відобразити в зручній для опрацювання формі (рис 2.3).

Фінансові показники															
Показники	Група					Дивізіон					Бізнес-одиниця				
	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік
Обсяг продаж															
Обсяг продаж у вартісному виразі															
Чистий прибуток															
Рентабельність активів															
Рентабельність продаж															
Зростання продаж															
Прибуток в розрахунку на акцію															

Продукт	Продажі			Прямі витрати			Дохід			Частка ринку		
	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік
А												
В												
С												

Джерела конкурентних переваг		
Маркетинг і продажі	Джерела конкурентних переваг	Зауваження
	Інфраструктура	
	НД база	
	Управління людськими ресурсами	
	Постачання	
	Вхідна логістика	
Важливість діяльності для групи в цілому	Виробництво	
	Вихідна логістика	
	Маркетинг	
	Продажі	
	Після продажний сервіс	

Ключові фактори			

Сильні сторони	Слабі сторони
Висновки	Висновки

Рейтинги критичних факторів успіху			
Фактор ¹	Рейтинг		Індекс ²
	Конкурента	Нашої фірми	

Явна стратегія

Філософія організації

Політика по відношенню до персоналу

Обсяги міжнародних операцій	

Рис. 2.3. Схема основних характеристик конкурента

¹ Кожен фактор оцінюється за шкалою 0-10

² Індекс = Рейтинг фактора конкурента/Рейтинг фактора у нашій фірмі

Ключові фактори успіху (КФУ) - головні визначники фінансового й конкурентного успіху в даній галузі. Їхня ідентифікація - один з головних пріоритетів розробки стратегії. Вони можуть служити наріжними каменями побудови стратегії, однак вони можуть мінятися від галузі до галузі. Звичайно для галузі характерні три-чотири таких фактора, а з них один-два найбільш важливі, і завданням діагностики є їхнє виділення.

Нижче перераховані типи КФУ і їхні складові.

1. Фактори, пов'язані з технологією (компетентність у наукових дослідженнях (особливо в наукоємких галузях, здатність до інновацій у виробничих процесах, здатність до інновацій у продукції, роль експертів у даній технології).

2. Фактори, пов'язані з виробництвом (ефективність низькозатратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект нагромадження досвіду, якість виробництва, висока фондівдача, розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати, забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою, висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах), дешеве проектування й технічне забезпечення, гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів, здатність до інновацій у продукції, роль експертів у даній технології.)

3. Фактори, пов'язані з розподілом (потужна мережа дистриб'юторів (дилерів), можливість доходів у роздрібній торгівлі, власна торговельна мережа компанії, швидка доставка.)

4. Фактори, пов'язані з маркетингом: (добре випробуваний, перевірений спосіб продажів, зручний, доступний сервіс і техобслуговування, точне задоволення купівельних запитів, широта діапазону товарів, комерційне мистецтво, привабливий дизайн і упакування, гарантії покупцям)

5. Фактори, пов'язані із кваліфікацією (видатні таланти, "ноу-хау" у контролі якості, експерти в області проектування, експерти в області технології, здатність до точної ясної реклами, здатність одержати в результаті розробки нові продукти у фазі науково-дослідних досліджень і швидко вивести їх на ринок).

6. Фактори, пов'язані з можливостями організації (першокласні інформаційні системи, здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються, компетентність в управлінні й наявність керуючих "ноу-хау").

7. Інші типи КФУ: (сприятливий імідж і репутація, усвідомлення себе, як лідера, зручне розташування, приємне, увічливе обслуговування, доступ до фінансового капіталу, патентний захист, загальні низькі витрати).

Література: [6; 8; 9; 10; 11; 16; 17; 19; 22]

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення галузі.
2. Які існують основні характеристики конкурента?
3. Назвіть підходи до аналізу конкурентів.
4. Охарактеризуйте показники інтенсивності конкуренції.
5. Проаналізуйте методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблену М. Портером.
6. Охарактеризуйте типи КФУ і їхні складові.

ТЕМА 3. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

- 3.1. Ознаки та аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- 3.2. Сфери і показники конкурентних переваг підприємства
- 3.3. Заходи посилення конкурентоспроможності підприємства
- 3.4. Ланцюг створення вартості для формування конкурентних переваг
- 3.5. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Ключові терміни та поняття: конкурентна перевага, ланцюг створення вартості, піраміда конкурентних переваг, чинники конкурентоспроможності підприємства.

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- ознаки забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- показники конкурентних переваг підприємства;
- основні заходи посилення конкурентоспроможності підприємства;
- ланцюг створення вартості;
- ключові фактори успіху з можливістю їх довгострокового забезпечення та перетворення в конкурентні переваги;
- піраміду конкурентних переваг і конкурентоспроможності.

3.1. Ознаки та аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства з врахуванням наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти і реалізовувати в конкретних умовах товари, що за своїми споживчими і вартісними характеристиками в комплексі, більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності підприємства базується на понятті конкурентоспроможності товару, що звичайно трактується як ступінь привабливості товару для споживачів, що визначає можливість задоволення цілого комплексу їхніх вимог.

Методи оцінки рівня конкурентоспроможності досить різноманітні за порівняльними перевагами, за факторами виробництва, за ринковими позиціями фірми, за якістю продукції, матричний підхід і інші.

Основне розходження між поняттями конкурентоспроможності і конкурентної позиції можна сформулювати в такий спосіб. Конкурентоспроможність (і це підтверджується етимологією терміну) являє собою комплексну характеристику підприємства, що відбиває здатність і потенційну можливість підприємства пристосуватися до динамічно мінливих умов конкуренції на ринку, ефективність його господарської діяльності.

Конкурентна позиція підприємства, на відміну від його конкурентоспроможності, являє собою сполучення положення підприємства стосовно конкурентів і особливостей ринку, на якому воно діє.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є більш вузьким поняттям, чим конкурентна позиція. Воно відбиває лише деякі аспекти останньої, зокрема – потенціал підприємства зайняти визначне місце серед конкурентів.

Конкурентоздатність та конкурентоспроможність вважають синонімічними поняттями, вони мають певні спільні риси, але також існують відмінності. Конкурентоздатність відображає майбутні можливості виживання на ринку, а конкурентоспроможність відображає сучасне положення підприємства.

Конкурентоздатність підприємства характеризує можливості і динаміку її пристосування до умов ринкової економіки. На відміну від конкурентоспроможності товару, яка може змінитися в короткий термін, стійка конкурентоздатність підприємства досягається протягом тривалого періоду. Це пов'язано з тим, що для досягнення переваги над фірмою-конкурентом на відповідному товарному ринку повинен пройти хоча б один цикл відновлення продукції, тобто випуск на ринок нових товарів.

Найбільш узагальнено *конкурентоспроможність підприємства* можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних *перевагах* підприємства;
- визначає здатність підприємства *витримувати конкуренцію* на певному ринку;
- відображає *позицію* даного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.

З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі *ознаки*:

- релевантність (міра відповідності отриманого результату бажаному результату) - конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів *можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища*;
- відносність – конкурентоспроможність проявляється виключно через *порівняння* характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками *інших* суб'єктів, *що діють на тому ж ринку*;
- динамічність - часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Чинники конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.



Рис. 3.1. Чинники, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємства

Переважаюча більшість чинників конкурентоспроможності підприємства має постійний характер, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії є співставними.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

Виробничий – номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, гнучкість виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів

Маркетинговий – дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача.

Фінансовий – ступінь ліквідності, доходність і платоспроможність, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства

Інноваційний – здійснення НДДКР власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій.

Управлінський – тип ОСУ, гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість підприємства

Кадровий та організаційно-культурний – кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність.

3.2. Сфери і показники конкурентних переваг підприємства

Підприємства повинні мати та зберігати певні переваги, щоб конкурентна боротьба була найефективнішою. Завдяки цим перевагам можна забезпечити тривале перебування в ролі лідера на ринку товару.

Майкл Портер, автор теорії конкурентоспроможності, зазначив два головних типи конкурентних переваг:

- *більш низькі витрати* (здатність фірми розробляти, виробляти та збувати продукцію ефективніше, ніж конкуренти);

- *спеціалізація* виявляється як розподіл праці в будь-якій сфері діяльності (виробничої або управлінської); здобуття додаткових спеціальних знань та навичок у будь-якій сфері.

Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продаж, специфічних для фірми або продукції

Конкурентні переваги бувають:

1) *перевагами низького порядку:*

- нестійкі та легко можуть бути просто втрачені компанією внаслідок впливу зовнішнього середовища;

- (малостійкі) не можуть надовго забезпечити компанії лідерство;

- до таких переваг відносять використання в процесі виробництва більш дешевих сировини, матеріалів, енергії, робочої сили;

2) *перевагами високого порядку:*

- це випуск унікальної продукції, застосування прогресивної технології, залучення висококваліфікованих спеціалістів, хороша репутація фірми;

- якщо конкуренти спробують якусь з цих переваг перекупити, зробити це дуже непросто і не дуже дешево;

- маючи такі переваги, компанія деякий час буде стійко конкурентоспроможною;

- особливу стійкість компанії надає хороша репутація, бо заробити її дуже важко і на це потрібен деякий час.

Не знаючи можливостей конкурентів, компанія не в змозі визначитись ні з політикою та стратегією виробничої, маркетингової діяльності, ні з каналами розподілу та просування товарів.

Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона фірми перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку (тобто має найвищий ранг).

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

1. Організаційні переваги.
2. Функціональні переваги.
3. Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Сфери та показники конкурентних переваг відтворені в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Сфери і показники конкурентних переваг підприємства

Сфера конкурентних переваг		Показник конкурентних переваг
Організаційні переваги	конкурентні	Розмір фірми. Рівень мобільності Набутий досвід діяльності Ефективність менеджменту Фінансова могутність. Розмір ресурсної бази
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж фірми Розмір і кількість цільових ринків Знання споживачів Переваги в інформації як результат маркетингових досліджень Ефективна цінова стратегія Ефективна комунікаційна політика Високий рівень сервісного обслуговування Ефективна стратегія товарного руху
Функціональні конкурентні переваги	Виробництво	Технологія, ефективність виробництва Якість товарів. Мобільність виробництва
	Кадри	Економія на масштабах виробництва Кваліфікація персоналу Досвід практичної діяльності
Переваги, які засновані на взаємовідносинах зовнішніми організаціями	із	Контроль за каналами збуту Впливові контакти в галузі Підтримка уряду. Доступ до фінансових ресурсів Доступ до матеріально-технічних ресурсів

Конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача.

До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги фірми у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для фірми-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

Бостонська консультативна група у 1981р. залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків — об'ємний, фрагментарний, тупиковий та спеціалізований. Виникла так звана матриця Бостонської консультативної групи, (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця Бостонської консультативної групи

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	Низька	Висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Об'ємний ринок — це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто фірма, яка володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість фірми на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру.

Фрагментарний ринок дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це — незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір фірми, ні її ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих фірм з різним значенням рентабельності. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

Тупиковий ринок, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

Спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації фірми її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів.

Значення матриці Бостонської консультативної фірми полягає в тому, що вона надає стратегічні рекомендації стосовно виду і форми конкурентних переваг на різних видах ринків. Наприклад, якщо невелика за розміром фірма виходить на об'ємний ринок, де прибутковість значною мірою залежить від розміру та ринкової частки (чого в даному випадку фірма не має), і на цьому ринку до того ж є сильний конкурент, то для набуття конкурентної переваги фірма мусить виділити на цьому ринку для себе певну нішу (тобто зорієнтуватися на спеціалізований ринок).

3.3. Заходи посилення конкурентоспроможності підприємства

Існує два антагоністичні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура заходів посилення конкурентоспроможності підприємства

Згідно традиційного й найбільш поширеного погляду конкурентні переваги компанія отримує у процесі роботи на ринку. Початкові невдачі не повинні відлякувати компанію від роботи на певному ринку. Працюючи за принципом “спроб та помилок” фірма з часом досягне певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та деякі інші.

Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати “школою перманентних переваг”. Представники цієї школи, яка сформувалася у Європі, зокрема, у Швеції, вказують на те, що дійсно, певні конкурентні переваги можна отримати у процесі “ринкового навчання”, проте стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовлені середовищем, у якому працює фірма.

Для отримання конкурентних переваг компанії спочатку потрібно визначитися із підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статі Джорджа Дея та Бобіна Веслі. Згідно цих авторів існує два основних підходи до отримання конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах та підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма отримує конкурентні переваги у разі, якщо її товари краще, ніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів. В силу останнього, вважається, що даний підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу.

Застосування даного підходу передбачає концентрацію фірми на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об’єктивне та суб’єктивне задоволення споживачів товарами фірми.

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах даного підходу є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування. Диференціація передбачає виокремлення торгівельної марки у свідомості споживача поміж марок конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об’єктивних чи суб’єктивних властивостях товару. В залежності від цього вибирається стратегія та тактика позиціонування.

Конкурентна перевага з’являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках продукції, тим сильніша конкурентна перевага компанії. Диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості; якості виробів; чудовому обслуговуванню клієнтів.

Визначенню маркетингової стратегії щодо варіації у співвідношенні “об’єктивні — суб’єктивні властивості товару” в межах підходу, акцентованому на споживачах, допомагає матриця Саймона (рис. 3.3), позиція у якій визначається на основі інформації, отриманої під час маркетингового дослідження.

Даний підхід по суті використовує один із шляхів, запропонованих М.Портером. У даному випадку носієм конкурентної переваги є комплекс

маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку фірми.

		Об'єктивна якість	
		Низька	Висока
Суб'єктивна якість	Низька	Інформаційний надлишок - підтримувати інформаційний потік (тактика); - підвищувати якість (стратегія).	Техніко-інформаційне випередження - зберігати досягнуті конкурентні переваги.
	Висока	Техніко-інформаційне запізнення - підвищувати якість та інформацію - знижувати витрати та ціни	Інформаційний дефіцит - покращувати зв'язок зі споживачами; - покращувати інформованість клієнтів.

Рис. 3.3. Матриця Саймона

Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки компанії, формуються преференції та лояльність споживачів, що у свою чергу дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковість бізнесу.

Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватна сегментації та позиціонуванню, активна інноваційна політика підприємства, розробка вірної продуктової політики.

На противагу попередньому підхід, акцентований на конкурентах, зосереджується на стратегії та тактиці протидії конкурентам. В межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство по витратах та сукупність дій по погіршенню якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних позицій підприємства. Потрібно відмітити лише, що у цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів фірми не має, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги у даному випадку є фірма, яка завдяки комплексу заходів досягає менших чим у конкурентів витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко.

Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу компанії по удосконаленню технологій виробництва, НДДКР, вдосконалення логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат на усіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції. Важлива роль й маркетингологів на даному етапі. Вони мають постійно займатися моніторингом ринку.

3.4. Ланцюг створення вартості для формування конкурентних переваг

Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складається в близькості по ключових параметрах "якість — обслуговування — характеристики — привабливість" до конкурентів, з одного боку, і перевазі над ними по витратах, — з іншого.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або більш низьких витрат компанія має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером (рис. 3.4).

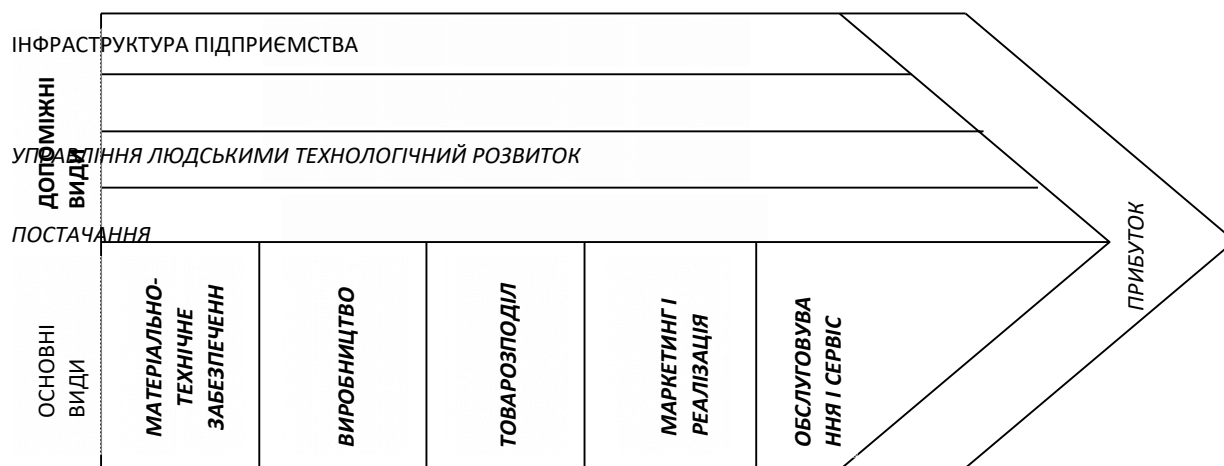


Рис. 3.4. Ланцюг створення вартості

У зв'язку з тим, що наведені функції, як правило, у компанії виконують різні відділи, працівники яких мають слабе уявлення щодо функцій інших підрозділів, координація даних функцій має багато у чому вирішальний вплив на ефективність діяльності компанії на ринку.

Кожен з процесів у ланцюгу цінностей є потенційним джерелом конкурентної переваги й, отже, повинен бути розглянутий при аналізі конкурентів. Практичне значення аналізу ланцюга цінностей — виявлення співвідношення позиції фірми до її конкурентів щодо витрат.

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг у межах підходу, акцентованому на конкурентах, є застосування методів погіршення якості конкурентного середовища.

У цьому випадку компанії намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбутку за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, утворення асоціацій. Враховуючи те, що антимонопольний комітет України не має права проводити оперативно-слідчі заходи, а закінчення первісного накопичення капіталів призвело до зменшення відверто-кримінального фактора у конкурентній боротьбі, дані методи ведення конкурентної боротьби багато у чому сьогодні домінують на ринку.

Фактично, Антимонопольний комітет може лише відслідковувати офіційні потоки фінансових операцій, пов'язаних із правом власності на корпоративні цінні папери.

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності у довгостроковому плані вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку підприємство неминуче попадає у стратегічну пастку. Якщо ж враховувати ментальні особливості керівників українських компаній, то дотримання балансу, системність у застосуванні заходів по посиленню конкурентних позицій на фоні загострення конкуренції на внутрішньому ринку та суттєвих змін у конкурентоспроможності компаній на світовому ринку в силу значних змін на валютному ринку, які можуть, навіть, вплинути на світовому фінансову систему, це стає особливо актуально. З історії бізнесу відомо, що високих результатів домагалися звичайно, компанії ініціативніші, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, компанії роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Формування конкурентних переваг при стратегічному управлінні підприємством досягається завдяки взаємодії концепції маркетингу та стратегічного управління. Маркетинговий аналіз дозволяє виявити і забезпечити конкурентні переваги, а стратегічне управління в свою чергу створити стратегічний потенціал успіху для забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

За допомогою матриці Хеммела–Прахалада можна проаналізувати та оцінити виявлені ключові фактори успіху з можливістю їх довгострокового забезпечення та перетворення в конкурентні переваги при врахуванні ринку, на якому працює підприємство, а також вибраної стратегії (рис. 3.5).

		<i>Ринки</i>	
		Існуючий	Новий
<i>Ключові компетенції</i>	Нові	Які ключові компетенції необхідно створити, щоб зберегти власні позиції на існуючому ринку	Які можливості необхідно використати для успішної конкуренції на найбільш привабливих ринках майбутнього
	Існуючі	Які можливості посилення власних позицій на ринку за рахунок кращого використання наявного потенціалу	Які нові продукти ми можемо запропонувати, творчо перекомпонувавши наш потенціал

Рис. 3.5. Матриця Хеммела-Прахалада

З метою виявлення конкурентних переваг, оцінки конкурентної сили та конкурентоспроможності підприємства здійснюється порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами. Досягнення цієї мети забезпечується за умови використання комплексного підходу до порівняльного аналізу. Порівняльний аналіз за важливими аспектами діяльності підприємства забезпечить визначення можливостей зміцнення конкурентної позиції підприємства, забезпечення довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності його діяльності.

3.5. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Поняття «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їх переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 3.6).

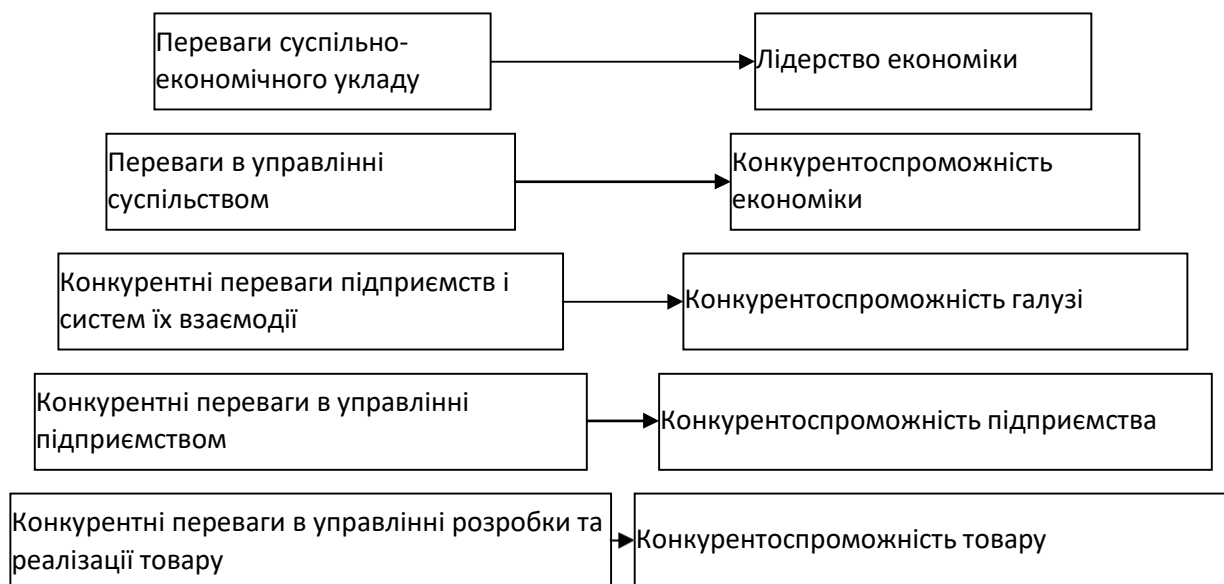


Рис. 3.6. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність економіки – вискоєфективна економічна функція, вищою метою розвитку якої є поліпшення добробуту народу.

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення і розглядається як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам на внутрішньому і на зовнішніх ринках. Але це лише один, найбільш видимий бік поняття. Інший бік – це переваги системи державного і суспільного устрою країни, політико-правової організації й регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Іншими словами, щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що володіє незаперечними перевагами в різних сферах людської діяльності.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище інтернаціональних) продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів. Вона припускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть зумовлюватися раціональною

галузевою структурою; групи висококонкурентних підприємств-лідерів, які підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської та прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва як всередині галузі, так і з іншими галузями в країні, за її межами, ефективною системою розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається за рахунок як конкурентних переваг її підприємств, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність товару характеризує його здатність відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку – якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, що визначаються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному і післягарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Література: [5; 8; 9; 10; 15; 22; 23]

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте чинники, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємства.
2. Назвіть базові принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Які виділяють сфери конкурентних переваг?
4. Назвіть антагоністичні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг.
5. Охарактеризуйте ланцюг вартості, запропонований М. Портером.
6. З якою метою використовують матрицю Хеммела–Прахалада?
7. Охарактеризуйте піраміду конкурентних переваг і конкурентоспроможності.

ТЕМА 4. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Зміст і структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства
- 4.2. Ознаки, проблеми та побудова системи забезпечення конкурентоспроможності
- 4.3. Зміст зовнішнього середовища, цільової, керованої підсистеми та підсистеми забезпечення системи.
- 4.4. Підходи до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Ключові терміни та поняття: система, підсистема, системний підхід, система забезпечення конкурентоспроможності

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- особливості використання системного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- ознаки системи забезпечення конкурентоспроможності;
- основні проблеми системи забезпечення конкурентоспроможності;
- побудову системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- основні підходи до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

4.1. Зміст і структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Кожне промислове підприємство повинно вирішувати три основні завдання у сфері конкурентоспроможності:

- підтримувати конкурентоспроможність підприємства, продукції на рівні, що забезпечує постійне задоволення майбутніх вимог споживача;
- вести діагностику дій конкурентів на ринку та постійно порівнювати напрямки бізнесу, що ними здійснюються, з власними;
- постійно відстежувати зміни у потребах споживачів і своєчасно реагувати на ці зміни шляхом випуску продукції, спрямованої на їх задоволення.

Керівництво підприємства повинно відстежувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та в умовах господарювання, та розробити систему забезпечення конкурентоспроможності власного підприємства з урахуванням його специфічних рис та галузевих особливостей.

Використання системного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності вимагає здійснення наукового обґрунтування можливості застосування поняття «система забезпечення конкурентоспроможності» з точки зору теорії систем.

У сучасній літературі під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети.

В економічній енциклопедії надається наступне визначення «система – це сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності».

Система в перекладі з грецької означає «утворення, складання». Її розглядають: як порядок, зумовлений правильним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле; як сукупність принципів, покладених в основу певного вчення; як форму, спосіб побудови, організації чогось; як сукупність господарських одиниць, установ, організаційно об'єднаних у єдине ціле; як сукупність частин, пов'язаних спільною функцією.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності пропонується розглядати як систему, оскільки дослідження структури систем базується на таких основних положеннях її загальної теорії:

- організація розглядається як цілісність з особливими властивостями, яка в той же час складається з елементів і підсистем зі специфічними властивостями, залишаючись відносно виокремленими, вони вступають у стосунки між собою;
- можливе визначення «межі організації» та її середовища (зовнішнього оточення), а у складі останнього – виділення його частин;
- можливість вивчення динаміки організацій. Що дозволяє здійснити дослідження процесів зростання, адаптивної революції, нововведень, загального «життєвого циклу» організації тощо;
- система може розглядатися як підсистема або елемент іншої більш загальної системи – суперсистеми. Відповідно до цього будуть переглянуті її зв'язки із зовнішнім середовищем. Усі ці зв'язки чи частина їх будуть відображати відносини даної системи всередині суперсистеми.

Кожна система в ієрархії систем може бути досліджена за двома аспектами:

- 1) елемент суперсистеми;
- 2) виокремлена система, яка за необхідності розбивається на підсистеми.

Перший аспект концентрується на зв'язках системи з суперсистемою. У цьому випадку сама система постає у вигляді «чорного ящика», а суперсистема – у вигляді його середовища. Другий аспект концентрується на перетвореннях у середині системи, на зв'язки між елементами. У цьому випадку «чорний ящик» перетворюється у «білий ящик». У цьому випадку система також не є абсолютно замкнутою. Вона пов'язана входами і виходами із середовищем. Це передбачається апріорі. Тому другий аспект інтерпретується як аналіз відносно відокремленої системи. Наведені вище принципи започатковують методологічну основу аналізу всіх процесів, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності. Системний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності, систему менеджменту і операційну систему підприємства як такі, що знаходяться у тісному взаємозв'язку й взаємообумовленості. З іншого боку, вони є самостійними системами через те, що мають неоднорідну природу і специфічні ознаки (рис. 4.1).

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати, передусім, з точки зору основних його положень. Це підхід, при якому кожна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, якій притаманні «вихід», тобто – ціль: «вхід»; зв'язок із зовнішнім середовищем; зворотний зв'язок; «процес» у системі.

Таким чином можна розглядати забезпечення конкурентоспроможності як систему. Вплив «виходу» системи забезпечення конкурентоспроможності на «вихід» системи менеджменту робить його конкурентоспроможним, а також перетворює «вихід» операційної системи на: конкурентоспроможну продукцію, конкурентоспроможну товарну марку, збільшення: прибутку, частки ринку, обсяг продажу, задоволення інтересів всіх учасників процесу. Водночас «вхід» системи забезпечення конкурентоспроможності впливає на «вхід» системи менеджменту, націлюючи його на конкурентоспроможність. В той же час «входи» попередніх систем впливають на «вхід» операційної системи, перетворюючи його на конкурентоспроможні технології, інформацію, ресурси, персонал, капітал тощо. Якщо «вхід» операційної системи є неконкурентоспроможним, то і «вихід» також має бути неконкурентоспроможним.

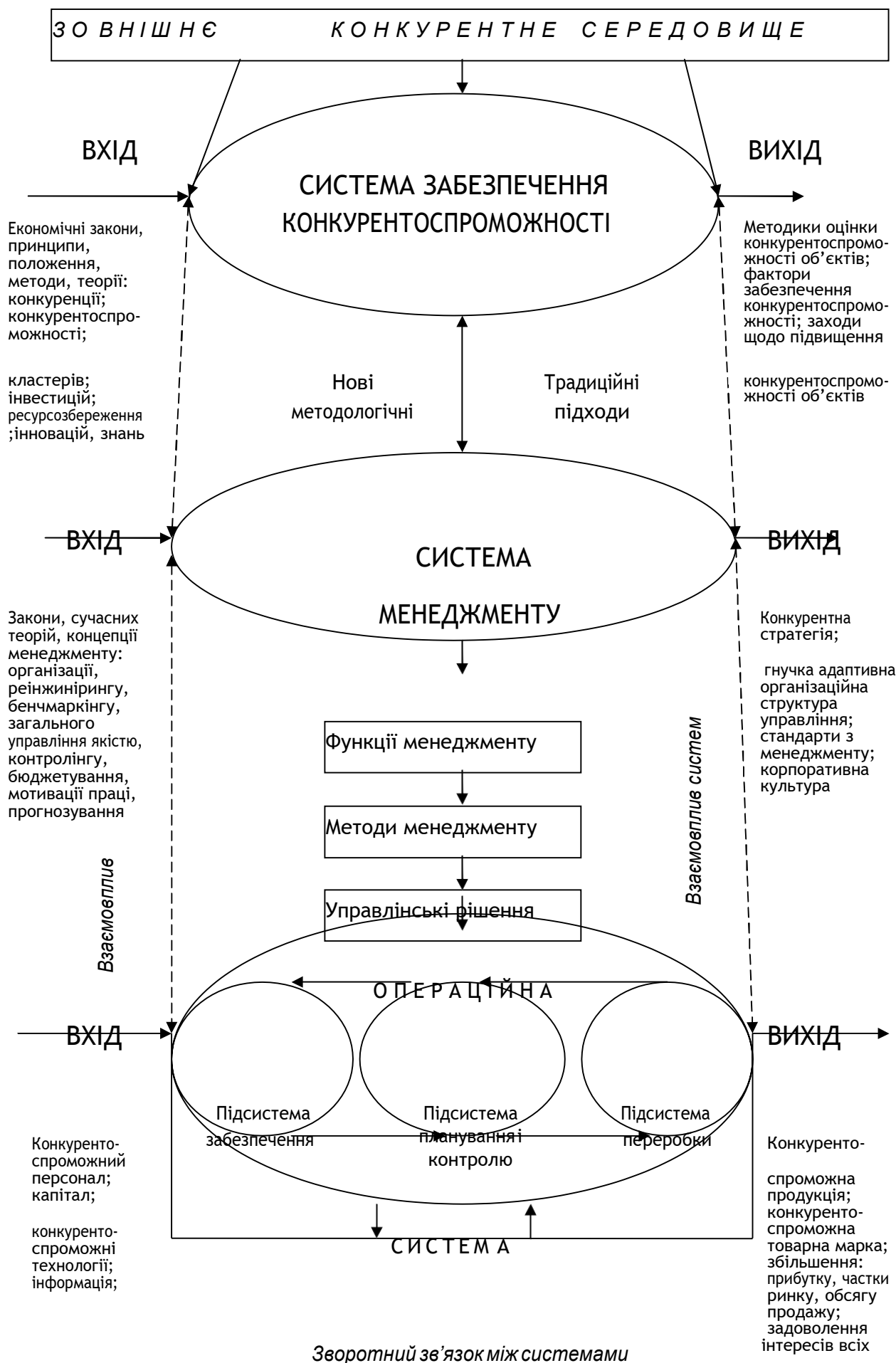


Рис.4.1. Системний підхід до процесу взаємодії системи забезпечення конкурентоспроможності з іншими системами

Зокрема, при застосуванні неконкурентоспроможних ресурсів, застарілих технологій і інформації та неефективного управління, яке не націлене на досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, неможливо виробляти конкурентоспроможну продукцію.

4.2. Ознаки, проблеми та побудова системи забезпечення конкурентоспроможності

Складність, динамічність, відкритість, вірогідність, адаптивність – ознаки системи забезпечення конкурентоспроможності підтверджують правомірність дослідження з позицій системного підходу.

Динамічність системи забезпечення конкурентоспроможності обумовлюється її постійним рухом. Розвиток динамічності означає зміни стану системи, її параметрів, характеристик, зміни властивостей з плином часу. Усі складові системи забезпечення конкурентоспроможності взаємопов'язані. Зміни на «вході» в будь-якій із систем викликають адекватну реакцію та зміни на «виході» в інших елементах даної системи.

Адаптивність системи забезпечення конкурентоспроможності проявляється в її здатності реагувати на зміну чинників зовнішнього середовища так, щоб отримати сприятливі наслідки ефективної діяльності всередині власних підсистем.

Відкритість системи забезпечення конкурентоспроможності характеризується цільовим призначенням елементів (підсистем); існування «входу» і «виходу», прямих та зворотних зв'язків між елементами системи; сукупністю зв'язків між елементами та зовнішнім середовищем.

Цілісність властивостей системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає залежність кожного елемента (підсистем) від його місця та функцій як цілісної системи.

Формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості пов'язане із вирішенням трьох основних проблем.

Перша проблема – у сучасних умовах більшість підприємств даних галузей є неконкурентоспроможними або мають низький рівень конкурентоспроможності на вітчизняному ринку. Відповідно до ключових характеристик стану підприємства, ці підприємства знаходяться на першому рівні забезпечення конкурентоспроможності – оперативному рівні, який передбачає елементарне виживання та забезпечення платоспроможності.

Друга проблема, пов'язана із тенденцією розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації (України вступила до СОТ), що характеризуються міжнародною інтеграцією і отриманням кожною країною синергетичного ефекту від цього процесу; стандартизацією і гармонізацією правових і економічних відносин, технічних засобів та комунікацій; регулювання нормативів забезпечення безпеки продуктів харчування і навколишнього середовища тощо. В умовах глобалізації світової економіки виходить на новий рівень і конкуренція товаровиробників. Майже завжди це конкуренція з відомими світовими виробниками. Сьогодні неможна розраховувати на те, що український ринок іще довго буде недоступний

для світових виробників. Тому в умовах конкуренції зі світовими виробниками для підприємств-лідерів харчової промисловості є також актуальною проблема формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Третя проблема – для всіх підприємств харчової промисловості гостро постають питання соціально-трудових відносин, що обумовлені складністю технологічних процесів, наявністю важких та особливо шкідливих, непривабливих умов праці, постійним емоційним навантаженням на людину під час праці, потребою у високій кваліфікації персоналу, що повинно бути враховано при формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Побудова системи забезпечення конкурентоспроможності відповідно до ієрархії цілей виокремлює два рівні:

1. Методологічний рівень системи забезпечення конкурентоспроможності включає теорію об'єктивних економічних законів, закономірностей та законів організації, наукові підходи та принципи їх побудови, функціонування та розвитку соціально-економічних і технічних систем, дослідження основного інструменту ринкових відносин – механізму конкуренції, які згідно з головною ціллю – формують фундамент теорії забезпечення конкурентоспроможності.

2. Практичний рівень системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає, базуючись на методологічних підходах, розроблення реальних заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної цілі, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємства конкретної галузі.

4.3. Зміст зовнішнього середовища, цільової, керованої підсистеми та підсистеми забезпечення системи.

Систему забезпечення конкурентоспроможності науковці розглядають як сукупність підсистем: зовнішнього середовища, цільової, забезпечення, керуючої і керованої.

Підсистема – це виділена за будь-якою ознакою частина системи, що має характерні риси. Вона взаємозалежна з іншими частинами системи і її, в свою чергу, можна розглядати як самостійну систему.

Роль *зовнішнього середовища* полягає в тому, що для забезпечення конкурентоспроможності будь-яких об'єктів необхідно відібрати найважливіші показники і фактори макросередовища, інфраструктури регіону й мікросередовища підприємства, здійснювати регулярний облік, збирати інформацію й аналізувати окремі параметри і середовище в цілому.

Зміст цільової підсистеми забезпечення конкурентоспроможності, повинен включати досягнення конкурентоспроможності підприємства за рахунок її складових: конкурентоспроможності виробництва; конкурентоспроможності персоналу; конкурентоспроможності продукції та забезпечення фінансової стійкості.

Зміст підсистеми забезпечення також відіграє ключову роль у збереженні конкурентних переваг підприємства й складається із підсистем інформаційного, наукового, правового, нормативного та ресурсного забезпечення.

До завдання *керуваної підсистеми* безпосередньо входить організація передумов для створення й розвитку всередині підприємства техніко-технологічної, соціально-трудова, організаційно-економічної та фінансово-інвестиційної складових забезпечення конкурентоспроможності. Таким чином, систему забезпечення конкурентоспроможності можна представити як сукупність підсистем різного впливу, які забезпечують досягнення конкурентоспроможності різних об'єктів.

На думку, Г.Л. Вороніна конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності кожного складового елемента, тому що вплив їх на загальну величину інтегральний і неоднозначний. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності одного елемента не може призвести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Взаємозв'язок конкурентоспроможності різних об'єктів (виробництва, технології, персоналу, продукції) з необхідним забезпеченням для їхнього досягнення, що в кінцевому результаті формує новий методологічний підхід до побудови структури системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства, рис. 4.2.

Кожна підсистема забезпечує конкурентоспроможність власного об'єкту, ефективно взаємодіючи і доповнюючи дію інших підсистем.

Інформаційне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств являє собою безперервний і цілеспрямований відбір різноманітної необхідної інформації щодо світових досягнень науково-технічного прогресу та науки, інновацій в даній галузі, конкурентів тощо, які необхідні для моніторингу та прогнозування ситуації на вітчизняному та світовому ринках за всіма напрямками можливого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукове забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає наукові підходи, розробки, дослідження, поширення зв'язків між науковцями і виробниками, розроблення науково-практичних заходів щодо покращання діяльності підприємства.

Правове забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: вивчення та використання законів та підзаконних актів, які регулюють діяльність підприємств різних галузей.

Нормативне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: нормативи, міжнародні стандарти, галузеві стандарти, стандарти підприємства, технічні умови, інструкції, колективний договір, положення, угоди та інші документи.

Ресурсне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: високий науковий рівень розробок ресурсозберігаючих технологій; знаходження нових джерел і форм ресурсного забезпечення; вибір прогресивних логістичних технологій матеріальних потоків; вибір сучасних інформаційних технологій нормування, планування, контролю витрачання ресурсів.

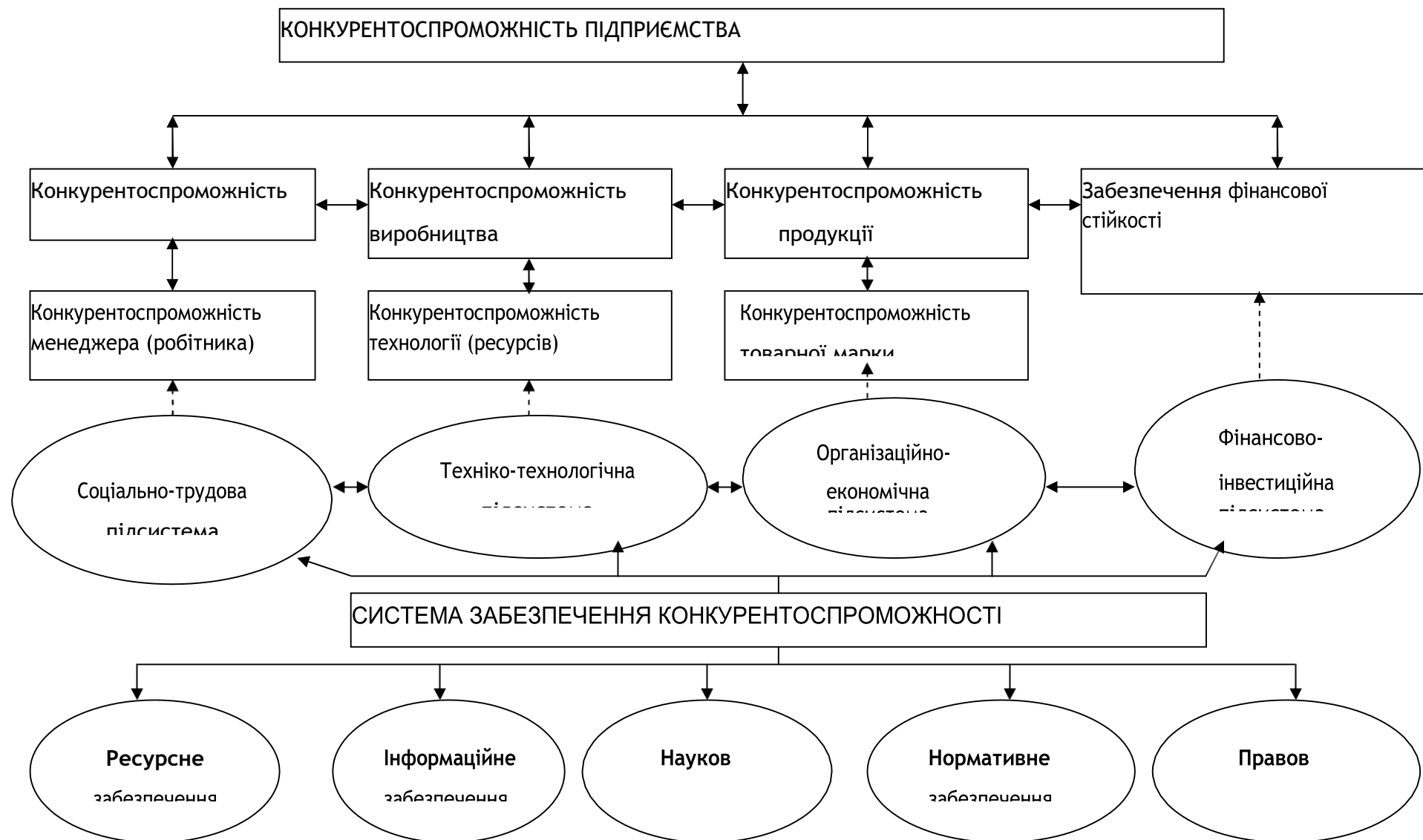


Рис. 4.2. Методологічний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств в залежності від об'єкту конкурентоспроможності

Техніко-технологічна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: наявні технічні й технологічні можливості та виробничий потенціал підприємства для забезпечення виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції для задоволення потреб споживача як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для цього потрібно оцінити слабкі та сильні сторони виробничого потенціалу та визначити необхідні ресурси.

Соціально-трудова підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств має першочергове значення, тому що трудовий колектив повинен усвідомити й сприйняти невідкладну потребу фундаментальних змін у функціонуванні підприємства у нових умовах.

Організаційно-економічна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на досягненні ефективності виробництва, оптимізації витрат, а також ефективності у сфері ринкової діяльності, яке пов'язане з підвищенням вимог та постійним удосконаленням системи загального менеджменту, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності (розширення й освоєння нових ринків збуту та збільшення обсягів продажу продукції).

Фінансово-інвестиційна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на чіткому визначенні необхідних фінансових ресурсів, чітко визначеному співвідношенні витрат і доходів для забезпечення підвищення ефективності виробництва підприємства й досягнення стратегічних цілей на майбутнє.

4.4. Підходи до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Методологічною основою формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ситуаційний, комплексний, процесний, цільовий, системний та інші підходи.

Ситуаційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає вибір форм і методів регулювання в залежності від умов і конкретних обставин: економічних, політичних, правових, соціальних, технічних, природних змін зовнішнього середовища.

Комплексний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективне управління підприємством.

Безперервний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств як безперервність взаємозалежних функцій: планування, прогнозування, моделювання, коригування, адаптування, відбору

інформації, проведення досліджень та ін., що впливають на досягнення стратегічних цілей конкурентоспроможного менеджменту і соціально-економічного розвитку підприємства в цілому.

Функціональний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає виконання ряду функцій для задоволення потреб підприємства з метою досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

Кластерний підхід передбачає подолання інертності, негнучкості підприємств, які зменшують позитивний вплив конкуренції на формування конкурентних переваг, шляхом об'єднання цих підприємств на підставі колективної співпраці (доступ до сировини, інвестиційних та людських ресурсів, спільне використання інтелектуальних ресурсів та обмін інформацією). Кластерний підхід передбачає розширення кооперування серед конкурентів, постачальників, науковців, тим самим змінює уявлення про межі підприємства. Професійні знання й уміння кожного партнера дозволяють створити «краще в усьому» об'єднання підприємств. Підприємства-партнери об'єднуються разом для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих підприємств не існують.

Підхід на основі реінжинірингу передбачає перебудову на інформаційній і технологічній основі організації виробництва й управління. Це і теорія, і методи комплексного оздоровлення підприємств, управлінського ренесансу з охопленням і реконструкцією усіх без винятку елементів, включаючи систему мотивацій і стимулів. Це перебудова з чітко поставленими цілями і засобами. У рамках цього напрямку розглядаються і нові імпульси підвищення ефективності, пов'язані і з скороченням розмірів і оптимізацією суб'єктів, що господарюють, і потенціал матричних структур, що органічно поєднують лінійне і програмне керівництво, і можливості діяльності комплексних цільових команд, і багато іншого.

Логістичний підхід передбачає планування, організацію, управління, контроль і регулювання руху матеріальних й інформаційних потоків у просторі і часі від їхнього первинного стану до кінцевого споживача.

Ресурсозберігаючий підхід передбачає застосування сукупності заходів щодо економного та ефективного використання факторів виробництва (капітал, земля, праця). Цей підхід сприяє зростанню економічної ефективності підприємства, забезпеченню його конкурентоспроможності.

Корпоративно-командний підхід передбачає, з однієї сторони, забезпечення індивідуальності підприємства шляхом формування корпоративної культури (еталонів поведінки, символів, церемоній, ритуалів), з другої сторони – створення команд односторонців для виконання певної роботи на рівні кожного структурного підрозділу для забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

Нормативний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на встановленні нормативів за всіма підсистемами для успішного функціонування підприємства. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі.

Інтеграційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств націлений на зближення, дослідження і посилення взаємозв'язку між

системами (конкурентоспроможного менеджменту та операційної) з підсистемами та складовими елементами.

Маркетинговий підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає орієнтацію всіх підсистем на вирішення завдання – задоволення потреб споживача.

Адміністративний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає регламентування функцій, прав, обов'язків, нормативів підсистем у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указах, стандартах, інструкціях, положеннях, програмах, методичній документації тощо).

Соціальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що центральне місце у системі посідає персонал, для якого створюються всі умови: для розвитку особистого потенціалу, повної самореалізації та самовираження; професійного зростання і впевненості у майбутньому; правовий захист робітника на підприємстві; справедлива винагорода за працю; комфортні взаємовідносини в колективі; гідне місце праці в житті людини.

Інноваційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає формування моделей інноваційного розвитку підприємств на підставі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Глобальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що сучасні умови глобалізації повинні враховуватися при як при плануванні зовнішньоекономічної діяльності, так і при забезпеченні конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку при лібералізації зовнішньої торгівлі, вони також впливають на міжнародне співробітництво підприємств, вихід на світові ринки, інформаційне забезпечення, виконання фінансових та експортно-імпортних операцій, створення, функціонування і розвиток транснаціональних корпорацій тощо.

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на тому, що результативність діяльності підприємств залежить від стану зовнішнього середовища, зв'язків з іншими складовими зовнішнього середовища. Основними цілями системного підходу є усунення протиріч між цілями системи забезпечення конкурентоспроможності і цілями системи конкурентоспроможного менеджменту підприємства та досягнення узгодженості дій між ними; пошук факторів підвищення ефективності діяльності та комерційного успіху на ринку для досягнення й утримання конкурентних переваг.

Системний підхід передбачає, що всі зв'язки - прямі й опосередковані, елементи, потоки (інформаційні та ресурсні) розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги.

При формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно дотримуватися основних принципів, характеристика яких наведена в табл.4.1.

Основні принципи системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	Безперервність	Постійне та послідовне проведення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
2	Гнучкість	Швидка адаптація системи до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища
3	Цілеспрямованість	Підпорядкованість процесів у системі забезпечення конкурентоспроможності цілям підприємства
4	Одночасність і сумісність	Процеси забезпечення конкурентоспроможності проводяться кожною підсистемою одночасно та не суперечити одна одній, а взаємодоповнюватися
5	Альтернативність	Пропонувати різні варіанти забезпечення конкурентоспроможності виробничих систем залежно від встановлених пріоритетів щодо утримання підприємством конкурентних переваг
6	Оптимальність та раціональність	Виважене використання виробничого потенціалу підприємства у процесах забезпечення при досягненні певного рівня конкурентоспроможності
7	Відповідальність	Управління мотивацією процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
8	Аналітичність	Урахування системою результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовища
9	Наукова обґрунтованість	Використання наукових методів і підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства
10	Оперативність	Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі
11	Соціальність	Урахування інтересів акціонерів, персоналу, споживачів та суспільства при підвищенні конкурентоспроможності підприємством
12	Визначеність	Наявність критеріїв ефективності системи
13	Керованість	Можливість контролювання процесів адаптації на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання
14	Рівновага	Збалансованість системи забезпечення конкурентоспроможності із зовнішнім та внутрішнім середовищем

Література: [5; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14; 24]

Питання для самоперевірки:

1. Поясніть, чому забезпечення конкурентоспроможності можна розглядати як систему?
2. Назвіть аспекти дослідження системи в ієрархії систем.
3. Вкажіть основні ознаки системи забезпечення конкурентоспроможності.
4. Назвіть проблеми формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.
5. Поясніть взаємозв'язок конкурентоспроможності різних об'єктів.
6. Назвіть підходи до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.
7. Яких принципів слід дотримуватись при формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств?

ТЕМА 5. ЗВ'ЯЗОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

- 5.1. Взаємозв'язок і взаємовплив конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства
 5.2. Параметри та показники конкурентоспроможності продукції
 5.3. Методи досягнення конкурентоспроможності продукції

Ключові терміни та поняття: конкурентоспроможність продукції, параметри конкурентоспроможності продукції, показники конкурентоспроможності продукції

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- особливості взаємозв'язку і взаємовпливу конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- групи параметрів конкурентоспроможності продукції;
- показники конкурентоспроможності продукції;
- основні методи досягнення конкурентоспроможності продукції.

5.1. Взаємозв'язок і взаємовплив конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності підприємств залежить насамперед від високого рівня конкурентоспроможності продукції. Тому, виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок створення конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, тобто за рахунок тих самих методів, що й конкурентоспроможність продукції, зважаючи на те, що ці поняття нерозривні між собою (рис. 5.1).

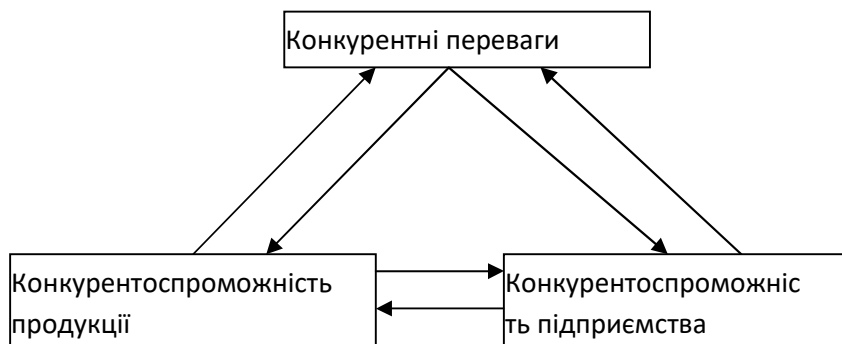


Рис. 5.1. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства і продукції

Причини конкурентоспроможності продукції необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик. Конкурентоспроможність

продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції. Отже, для визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливо обійтися без обґрунтування наукового апарату конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик продукції підприємств-конкурентів однієї галузі. Підприємство може мати високий рівень конкурентоспроможності продукції в одних умовах і посередній рівень в інших умовах, наприклад, на міжнародному ринку.

В економічній літературі наводяться різні трактування визначення «конкурентоспроможність продукції (товару)» (табл. 5.1).

Кожне з розглянутих вище визначень поняття «конкурентоспроможність продукції (товару)» є цікавим і заслуговує на увагу.

Таблиця 5.1

Визначення терміну «конкурентоспроможність продукції»

№	Автор	Конкурентоспроможність продукції – це:
1	Іванов Ю.Б.	• узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціал
2	Алексєєв С.Б.	• економічна категорія, яка є результатом суб'єктивного співставлення покупцем споживацької користі у випадку купівлі товару даного підприємства із споживацькою користю від придбання аналогічних товарів фірм-конкурентів
3	Савінова Ю.А.	• все те, що забезпечує переваги на зовнішньому ринку, сприяє успішному збуту в умовах конкуренції
4	Шершньова З.Є., Оборська С.В.	• ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо
5	Фамінський І.Ф.	• порівняльна характеристика товару, віддзеркалює комплексну оцінку усієї сукупності його якісних і економічних властивостей (параметрів) відносно виявлених вимог ринку або властивостей другого товару
6	Фатхутдинов Р.А.	• здійснюється на підставі аналізу і прогнозування динаміки трьох основних циклів: життєвого циклу товару, циклу прибутковості товару, відтворюючого циклу товару; • ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з найкращою аналогічною продукцією за наявності сертифіката якості
7	Печінкин А., Фомін В.	• властивість, яку оцінюють за сукупністю основних техніко-економічних, якісних та вартісних показників, що відрізняють товар від товару-конкурента
8	Зав'ялов П.С.	• поняття відносне, зв'язане з ринком та часом продажу (для товарів сезонного попиту), і визначається лише тими якостями, які мають суттєвий інтерес для споживачів
9	Єрмолов М.О.	• сукупність трьох складових: якості виробу; умов створення, збуту, сервісу товару, що визначає його вартість; реклами, засобів стимулювання продажу, товарного знаку, пакування, гарантій, іміджу фірми
10	Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста	• сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу. Це поняття характеризує ступінь привабливості товарів для споживачів у певних часових та просторових умовах.

Аналізуючи наведені в економічній літературі наукові трактування поняття «конкурентоспроможність продукції», ми вважаємо, що визначенням, яке найбільш повно розкриває його сутність, є: «**конкурентоспроможність окремого товару** (послуги) – це перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем». Тобто, це ступінь відповідності товару на певний момент часу вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними.

5.2. Параметри та показники конкурентоспроможності продукції

Кожен продукт чи послуга *цінні* настільки, наскільки вони можуть *задовольняти* потреби споживача, тому в усіх показниках, які характеризують продукт чи послугу, будуть використовуватися *параметри і показники*, що *відбивають рівень задоволення потреб*. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Науковці визначають *параметри конкурентоспроможності товару* – як кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності в загальному плані: технічні, економічні, нормативні (рис. 5.2).

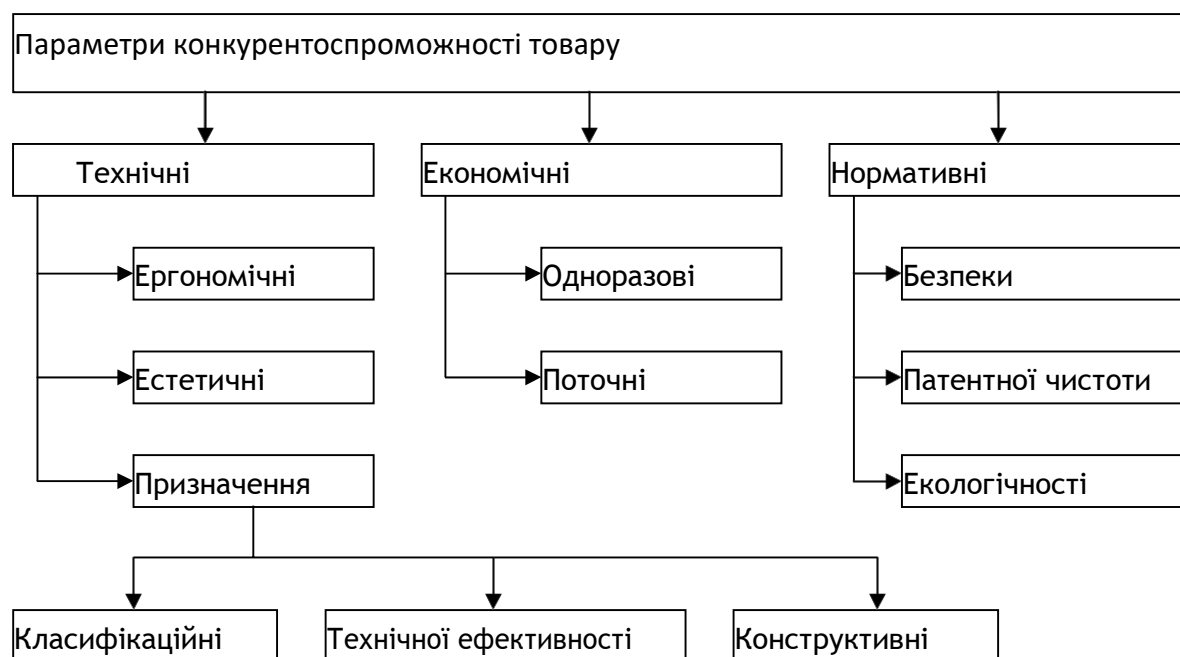


Рис. 5.2. Параметри конкурентоспроможності товару

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Параметри призначення характеризують області використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. По них можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна розділити на:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції та товарів-конкурентів; вони слугують базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не беруть;
- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;
- конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, вага).

Ергономічні параметри змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні:

- *Одноразові витрати* являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.
- *Поточні витрати* включають витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм законодавства).

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкту досліджень та обраної методики визначення конкурентоспроможності.

5.3. Методи досягнення конкурентоспроможності продукції

Досягається конкурентоспроможність товару шляхом набуття конкурентних переваг, які створюються за рахунок методів:

1) **економічних** – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення кваліфікації персоналу та якості продукції;

2) **техніко-технологічних** – проектування і впровадження нових технологій, матеріалів, тари; реконструкція, модернізація обладнання; вчасний ремонт устаткування, інжиніринг виробничих процесів тощо;

3) **соціально-трудоових** – створення нормальних умов праці та відпочинку трудового колективу, наставництво молодих працівників, система безперервного навчання працівників підприємства тощо;

4) **організаційних** – удосконалення організаційної структури управління та виробничої структури підприємства, методів стратегічного, поточного і оперативного планування, організації виробництва й праці, мотивації персоналу, обґрунтування впровадження інновацій;

5) **маркетингових** – удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, використання цінової й товарної політики, торгових марок та іміджу, ефективного управління каналами розподілу продукції й комплексу просування;

б) **адаптивних** – своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища і розробка ефективних заходів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства.

Виробництво конкурентоспроможної продукції – головна умова ринкової економіки.

Якість продукції, включаючи новизну, технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації є ключовим чинником утримання позицій на ринку, забезпечення максимального рівня продажу виробів.

Таким чином, тільки постійно підвищуючи якість продукції, додаючи їй нові, необхідні з урахуванням зміни кон'юнктури ринку властивості й характеристики й забезпечуючи одночасно зниження витрат на виробництво, можна сподіватися на одержання максимального прибутку.

Література: [4; 5; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 15; 16; 22]

Питання для самоперевірки:

1. Як співвідносяться між собою поняття «конкурентоспроможність продукції» «конкурентоспроможність підприємства»?
2. Які існують групи параметрів конкурентоспроможності товару?
3. Що характеризують параметри призначення?
4. На які види витрат поділяються економічні параметри?
5. Як поділяються параметри призначення?
6. Від чого залежить перелік показників конкурентоспроможності?
7. За рахунок яких методів досягається конкурентоспроможність продукції?

ТЕМА 6. МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

- 6.1. Диференціальний, комплексний та змішаний метод оцінки конкурентоспроможності продукції
- 6.2. Модель конкурентних рішень К. Омаї
- 6.3. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції
- 6.4. Конкретні методики оцінки рівня конкурентоспроможності продукції

Ключові терміни та поняття: інтегральний показник, система індикаторів, багатокутник конкурентоспроможності, модель конкурентних рішень

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- критерії, яким повинен відповідати показник конкурентоспроможності продукції;
- основні ідеї цієї моделі конкурентних рішень К. Омаї;
- побудову «багатокутника конкурентоспроможності»
- конкретні методики оцінки рівня конкурентоспроможності продукції (послуг), що мають яскраво висловлену галузеву специфіку.

6.1. Диференціальний, комплексний та змішаний метод оцінки конкурентоспроможності продукції

Одним із методологічних підходів формування конкурентоспроможності підприємства є оцінка конкурентоспроможності продукції. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції базується на визначенні параметрів конкурентоспроможності, які залежать від об'єкта дослідження, а також від обраної методики.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються для обґрунтування різних поточних рішень:

- комплексного вивчення ринку і вибору напрямів діяльності підприємства;
- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції;
- оцінювання перспектив продажу конкретних виробів і формуванні структури продажів;
- контролю якості продукції;
- установлення цін на продукцію;
- атестації продукції.

Існують різні підходи до визначення показника конкурентоспроможності товару. Використання *одного (інтегрального)* показника або *системи індикаторів* для визначення конкурентоспроможності *передбачає порівняння їх переваг і недоліків*, можливостей і обмежень згідно цілям дослідження (табл.6.1).

Таблиця 6.1

Порівняльна характеристика використання одного або декількох показників конкурентоспроможності товару

Показники конкурентоспроможності товару	Переваги та можливості	Недоліки й обмеження
Інтегральний показник конкурентоспроможності	Демонструє ранг конкурентної позиції Дозволяє проводити кількісний факторний аналіз, будучи результативним показником конкурентоспроможності	Переважає використання експертних оцінок Методологічні труднощі інтегрування показників в зведений ранжування конкурентної позицію тільки по одному значенню
Декілька показників, що відображають конкурентоспроможність	Сприяють системному відображенню конкурентної позиції Показують результати факторного аналізу	Результат залежить від адекватності вибору системи показників Не завжди робиться відмінність факторними і результативними показниками Ускладнено проведення кількісного факторного аналізу

Проблема вибору конкретного показника конкурентоспроможності товару (або їх групи) розв'язується шляхом приведення його у відповідність з певними критеріями.

Критерії, яким повинен відповідати показник повинен:

- ✓ *відображати результат бізнес-процесів виробництва, просування і реалізації певного товару;*
- ✓ *уособлювати показник ефективності, оскільки сам феномен конкурентоспроможності відображає ефективність сукупності процесів бізнесу відносно певного товару;*
- ✓ *бути об'єктивним, таким, що по можливості виключає експертні оцінки, і відображати прояв конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі;*
- ✓ *враховувати баланс інтересів виробника і споживача;*
- ✓ *створювати зручність для проведення факторного аналізу (величина показника конкурентоспроможності повинна бути статистично значущою величиною, чутливого до зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).*

В економічній науці для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи та підходи:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%, \quad (6.1)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, N$);

P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{i0} – величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

n – кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\% \quad (6.2),$$

$$q_i' = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\% \quad (6.3),$$

де q_i, q_i' – одиничні показники конкурентоспроможності по i -му технічному параметру.

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнуто чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники:

1. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{НП} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (6.4),$$

де $I_{НП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i \quad (6.5),$$

де I_{TP} – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

a_i – вагомість і-го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник I_{TP} характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Що він вищий, то повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (6.6),$$

де Z – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

Z_c – одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до і-го року її служби;

T – строк служби;

i – рік.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (6.7),$$

де C_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею;

n – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{EP} = \frac{B}{B_0} \quad (6.8),$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами;

B, B_0 – повні витрати споживача відповідно до продукції, що оцінюється, та прикладу.

Інтегральний показник. Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{TP} \times \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (6.9),$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник K відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K = 1$ – конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ – товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності продукції не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

1. Ступінь новизни товару.
2. Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).
3. Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту.

Отже, добросовісна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг.

Для багато номенклатурної продукції пропонується визначати інтегральний показник конкурентоспроможності, з погляду маркетингового підходу, за формулою:

$$I_{mn.n} = \beta \times \frac{I_{TP}}{I_{EP}} + f(t) + f(s), \quad (6.10),$$

де $I_{mn.n}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції щодо виробу-зразка;

β – нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт, що враховує відповідність нормативним параметрам, дотримання авторських прав і законодавчих рамок;

$I_{m.n}$ – груповий показник технічних параметрів продукції;

$I_{e.n}$ – груповий показник економічних параметрів продукції;

$f(t)$ – часовий фактор;

$f(s)$ – стимулюючий фактор.

Нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт за нормативними параметрами обчислюють за формулою:

$$\beta = \sum_{i=1}^n \times Q_{ni}, \quad (6.11),$$

де Q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром.

Часовий фактор $f(t)$ відображає залежність рівня конкурентоспроможності від життєвого циклу товару, зміни переваг споживачів у випадку появи на ринку можливих нововведень.

Стимулюючий фактор $f(s)$ – функція відносини обсягу продажів у грошовому вираженні до витрат на стимулювання збуту. Він залежить від споживчих властивостей товару, його ціни, якості стимулюючих коштів і витрат на них порівняно з конкурентами.

Відзначаючи взаємозв'язок і взаємозалежність споживчих властивостей і вартості товару як головних напрямів маркетингової діяльності з забезпечення конкурентоспроможності продукції в довгостроковому періоді, варто звернути

увагу, що підвищення споживчих властивостей продукції на шкоду її вартісним характеристикам неминуче веде до негативного результату.

6.2. Модель конкурентних рішень К. Омаї

Щоб прийняти рішення про те, конкурувати чи ні по тій чи іншій продукції, потрібно розглянути підхід, запропонований К. Омаї в роботі «Стратегічне мислення» (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Модель конкурентних рішень К. Омаї

Основні ідеї цієї моделі:

- орієнтація підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів;
- підприємство може і повинне створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями, які можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування;
- конкуренції щодо продуктів, які відзначаються використанням слабкості конкурентів та примхів споживачів, потрібно уникати через ненадійність та короткостроковість існування конкурентних переваг такого типу (конкуренти постійно працюють над ліквідацією слабких місць, а споживачі можуть раптом змінити свої прихильності).

Ідеї К. Омаї щодо формування та використання ключових факторів успіху, сформульовані ним як побажання: конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія дає змогу зберегти досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності; уникайте жорстокої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення при орієнтації на аналогічні переваги.

6.3. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції проводиться на підставі побудови багатокутників конкуруючих між собою товарів різних підприємств-конкурентів, наведений на рис. 6.2.

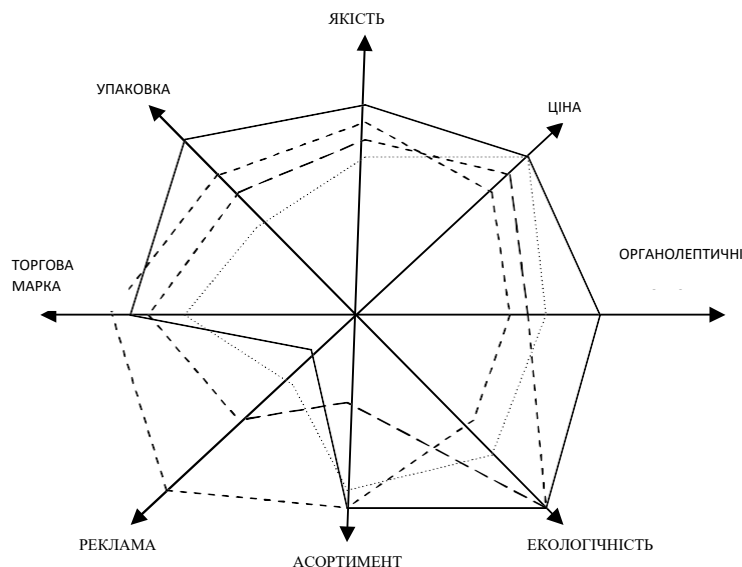


Рис. 6.2. «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції

Матриця конкурентоспроможності товару включає такі синтезуючі фактори: якість (відповідність стандарту); ціна; торгова марка; органолептичні показники; екологічність; упаковка; асортимент; реклама. Вважається, що найбільш конкурентоспроможним є той товар, що має оптимальне співвідношення характеристик, за формулою:

$$K_m = Y : C, \quad (6.12),$$

де K_m – показник конкурентоспроможності товару;

Y – показник якості товару;

C – показник ціни товару.

Що вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, які він за нього платить, то вищий запас конкурентоспроможності товару.

Багатокутник конкурентоспроможності надає товаровиробнику можливість встановити переваги і недоліки – як свого товару, так і конкурентів – на основі певних показників. Кількість цих показників залежить від специфіки продукції. Оцінка характеристик (показників) проводиться експертним методом у балах. Потім на кожний промінь наносяться точки відповідно до отриманого бала певного товару. Послідовно з'єднав всі точки, ми отримуємо багатокутник за кожним товаром. Розраховуємо площі фігур, які утворились в результаті значень критеріїв, та їх співставлення між собою для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності товару. Площа всього кола, умовно приймається за ринок товарів. Співвідношення площ товарів до загальної площі умовно приймається за частку ринку, охоплену певним товаром.

Методики оцінки конкурентоспроможності продукції є недостатніми для формування висновку про конкурентоспроможність підприємства у цілому, хоча в більшості випадків науковцями використовується саме такий підхід.

6.4. Конкретні методики оцінки рівня конкурентоспроможності продукції

Серед конкретних методик оцінки рівня конкурентоспроможності продукції (послуг), що мають яскраво висловлену галузеву специфіку доцільно виділити:

- оцінка конкурентоспроможності *однопараметричних об'єктів*;
- оцінка конкурентоспроможності *продовольчих товарів*;
- оцінка конкурентоспроможності *масового споживчого товару*;
- оцінка конкурентоспроможності *продукції побутового призначення*;
- рівень споживчих властивостей технічних пристроїв тривалого користування виробничого і побутового призначення;
- оцінка рівня конкурентоспроможності *перспективних розробок або імпортової продукції*;
- оцінка конкурентоспроможності *послуг роздрібною торгівлі*;
- оцінка конкурентоспроможності *сучасних торгових об'єктів – мережі супермаркетів*.

Конкурентоспроможність *однопараметричних об'єктів* (наприклад, машин та устаткування) можна визначити за формулою:

$$K_{\Pi} = E_{Op} / E_{PK} * \kappa_1 * \kappa_2 * \kappa_3 \quad (6.13)$$

де K_{Π} — конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку, частка

одиниці; E_{Op}, E_{PK} — ефективність відповідно оцінюваної продукції і продукції-

конкурента, одиниця корисного ефекту/одиниця валюти; $\kappa_1, \kappa_2, \kappa_3$ — коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність продукції $[E_{Op(PK)}]$ визначається зіставленням її корисного

ефекту за нормативний строк служби (E_{KHC}) із сукупними витратами протягом

життєвого циклу ($B_{СЖЦ}$):

$$E_{Op(PK)} = E_{KHC} / B_{СЖЦ} \quad (6.14)$$

Корисний ефект зазвичай розраховується за одним показником, узятим для оцінки конкурентоспроможності того чи того виду продукції (продуктивність, потужність, енергоємність, калорійність тощо). Зокрема корисний ефект *однопараметричних машин* за нормативний строк служби рекомендується визначати за формулою:

$$E_{KHC} = \sum_{t=1}^{T_H} \Pi_{ГП} * \Phi_{PЧР} * k_1 * k_2 * k_3 * k_n, \quad (6.15)$$

де T_H - нормативний строк служби машини, років; $\Pi_{ГП}$ - погодинна

паспортна продуктивність машини; $\Phi_{PЧР}$ - річний фонд часу роботи машини; k_1, \dots, k_n

- коефіцієнти, що характеризують невідповідність показників якості машини вимогам споживачів.

Показники (коефіцієнти), що зменшують корисний ефект: коефіцієнт зниження продуктивності машини в міру її техніко-економічного старіння; показники погіршення безвідмовності й ремонтпридатності; показники рівня шуму, вібрації та інші показники ергономічності та екологічності машини; показник організаційно-технічного рівня виробництва в споживачів машини.

Сукупні витрати протягом життєвого циклу однієї машини можна визначити за формулою:

$$V_{\text{сум}} = \frac{V_{\text{МД НДДКР}}}{N_1} + \frac{V_{\text{отпв}}}{N_2} + V_{\text{ВМ}} + V_{\text{ВС}} + \sum_{t=1}^n V_{\text{ЕР}} \pm V_{\text{ДЛ}}, \quad (6.16)$$

де $V_{\text{МД НДДКР}}$ - кошторисна вартість маркетингових досліджень, НДДКР; $V_{\text{отпв}}$ -

кошторисна вартість організаційно-технологічної підготовки виробництва нової машини; N_1, N_2 - кількість машин, яку передбачається виготовити за даною

конструкторською і технологічною документацією ($N_1 = N_2$, якщо є тільки один виробник даної машини); $V_{\text{ВМ}}$ - витрати на виробництво машини (без амортизації

попередніх витрат); $V_{\text{ВС}}$ - витрати на впровадження машини в споживача, що

включають транспортні витрати та кошторисну вартість будівельно-монтажних і пускових робіт; $V_{\text{ЕР}}$ - витрати на експлуатацію, технічне обслуговування та ремонт у

t -му році (без амортизації попередніх витрат); $V_{\text{ДЛ}}$ - витрати на демонтаж і

ліквідацію (реалізацію) елементів основних виробничих фондів (включаючи саму машину), що вибувають з експлуатації у зв'язку з освоєнням і впровадженням нової машини.

У процесі розрахунку сукупних витрат за життєвий цикл треба враховувати чинник часу.

Для оцінки конкурентоспроможності *продовольчих товарів* можуть використовуватися:

➤ матричні методи - дозволяють оцінювати конкурентоспроможність товарів з погляду виробника; як головний критерій оцінки нерідко виступає виручка від реалізації, що характеризує ступінь успішності збуту товару.

➤ методи кількісної оцінки - диференціальний, комплексний і змішаний; найбільш поширений комплексний метод, заснований на застосуванні комплексу одиничних, групових і інтегральних показників, розрахованих щодо обраного базового зразка; для продовольчих товарів корисний ефект найчастіше виражають в балах, користуючись оцінними шкалами, а також на основі коефіцієнтів вагомості оцінюваних показників; недоліки методу: базовий зразок не завжди легко вибрати; не враховуються організаційно-комерційні показники конкурентоспроможності; розрахунок коефіцієнтів вагомості є суб'єктивним і не може претендувати на достовірність; у рамках даного методу також оцінюються нормативні показники якості товару (масова частка вологи, солі тощо), які взагалі не представляють інтерес для споживача.

Для отримання достовірніших результатів оцінку конкурентоспроможності продовольчих товарів необхідно проводити з погляду споживача.

При оцінці *масового споживчого товару* основними показниками є: рентабельність продажів конкретного товару і його ринкова частка. Як метод

інтеграції рентабельності товару і його ринкової частки в показнику конкурентоспроможності доцільний розрахунок геометричної середньої. Форма середньої обрана, оскільки при побудові стратегії підприємство вимушене балансувати між двома групами інтересів: досягнення високої рентабельності або збільшення ринкової частки. Фокусування на одному з показників відображає використання різних конкурентних переваг, їх усереднення визначає комплексну стратегію підприємства відносно досягнення конкурентоспроможності товару. За інших рівних умов, чим вище конкурентоспроможність продукції або чим значніша ринкова частка, тим більше конкурентоздатний товар. Найбільш бажаною для фірми є максимізація одночасно обох показників, що на висококонкурентному ринку можливо, але дуже важко. Вибір геометричної середньої обумовлений тим, що обидва інтегровані показники є відносними величинами. Якщо розподіл інтересів між ними оптимально збалансовано, то можна застосовувати просту середню геометричну, якщо він відчутно нерівномірний - доцільно користуватися зваженою (як ваги в цьому випадку виступає важливість досягнення кожного з показників).

Якщо ринкова частка завжди позитивна, то рентабельність може приймати негативні значення, причому останнє небажано для підприємства. У зв'язку з цим розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару здійснюється по модулю вихідних показників, а після його визначення - негативний знак додається до обчисленого значення для адекватної інтерпретації ринкової позиції товару: чим більша негативна величина інтегрального індикатора, тим гірша конкурентоспроможність товару, і навпаки.

Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності за сукупністю товарів визначається їх рангова конкурентна позиція, що представляється можливим навіть в умовах навмисного заниження прибутків багатьма вітчизняними підприємствами. У ситуації приховування частини прибутку можна звернути увагу на супутнє зростання доходів і чистих активів.

Конкурентоспроможність продукції *побутового призначення*, використання якої не супроводжується будь-якими значними витратами з експлуатації (одяг, взуття, меблі, харчові продукти), можна оцінити за формулою:

$$KC_{o/k} = \left(\frac{PCB_o}{PCB_k} \right)^\alpha * \left(\frac{C_o}{C_k} \right)^\beta, \quad (6.17)$$

де $KC_{o/k}$ - показник конкурентоспроможності даної (оцінюваної) продукції по відношенню до продукції конкурента; PCB_o і PCB_k — рівні споживної вартості відповідно оцінюваної і конкуруючої з нею продукції; C_o і C_k — ціни відповідно оцінюваної і конкуруючої з нею продукції; α і β — коефіцієнти еластичності.

Рівні споживної вартості визначаються набором і кількісними характеристиками споживчих властивостей продукції (показниками якості продукції, що характеризують ступінь задоволення вимог споживача з урахуванням умов її експлуатації або використання). Наприклад, до меблів пред'являються такі вимоги, як дизайн, відповідність моді, матеріали, обробка, міцність, габарити, вагові характеристики, можливість збірки і розбирання, транспортабельність.

Враховуючи складність природи споживної вартості, рівень споживчих властивостей може бути оцінений в умовних одиницях за допомогою експертних методів, які дозволяють (при виконанні всіх умов формування експертної групи і застосування експертних методів):

- ✓ визначити набір найбільш вагомих для користувачів продукції її споживчих властивостей, що кількісно оцінюються показниками якості (призначення, надійності тощо);
- ✓ оцінити рівень споживчих властивостей продукції в умовних одиницях (балах, відносних коефіцієнтах);
- ✓ визначити ступінь відносної значущості кожної із споживчих властивостей;
- ✓ розрахувати середньозважений бал рівня споживної вартості порівнюваних варіантів продукції;
- ✓ визначити показник конкурентоспроможності продукції.

Аналогічно визначається *рівень споживчих властивостей технічних пристроїв тривалого користування виробничого і побутового призначення*, для яких необхідно враховувати два додаткові фактори: експлуатаційні витрати за термін служби і рівні післяпродажного обслуговування (рівні сервісу). У цьому випадку конкурентоспроможність такої продукції може бути визначена за формулою:

$$K_{o/k} = \left(\frac{PCB_o}{PCB_k} \right)^\alpha * \left(\frac{\sum_{i=1}^T E_{o_i}}{\sum_{i=1}^T E_{k_i}} \right)^\beta * \left(\frac{PPO_o}{PPO_k} \right)^\gamma \quad (6.18)$$

де E_{o_i}, E_{k_i} - відповідно річні експлуатаційні витрати при використанні

технічних пристроїв оцінюваного і конкуруючого варіантів; T — розрахунковий термін служби порівнюваних технічних пристроїв; PPO_o, PPO_k - відповідно рівень

післяпродажного обслуговування оцінюваного і конкуруючого з ним технічного пристрою; γ — коефіцієнт еластичності.

При розрахунку показників PPO_o, PPO_k враховуються тривалість гарантійного

терміну і умови його забезпечення (можливості повної заміни або тільки проведення ремонтів у випадках втрати працездатності технічного пристрою внаслідок виробничих дефектів); забезпеченість запасними частинами; можливість проведення ремонтів і робіт з модернізації силами підприємства-виробника; можливості отримання від постачальника супутніх і витратних матеріалів, умови доставки, монтажу і наладки техніки на місці установки; можливості навчання обслуговуючого персоналу і інші фактори, що характеризують ступінь відповідальності, який готовий прийняти на себе виробник і постачальник техніки за її експлуатацію і необхідність проведення робіт з технічного обслуговування і ремонту впродовж терміну служби.

Особливі труднощі виникають при оцінці рівня конкурентоспроможності перспективних розробок або імпортової продукції, що вперше з'явилася на ринку. Так, при використанні традиційних підходів до розрахунку рівня конкурентоспроможності продукції виникають серйозні проблеми зі збором необхідної інформації. *Метод експрес-аналізу*, який застосовується в широкому

діапазоні умов при порівняно невеликому обсязі початкових даних, полягає у виконанні наступних послідовних дій.

1. Вибір n найбільш значущих для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показників: k_{ij} , де $i = 1, \dots, n$ – індекс показника конкурентоспроможності, j – індекс виду продукції. Відбір може проводитися як одноосібно, так і із залученням інших експертів. Для відбору можуть використовуватися методи збору і обробки думок експертів.

2. Збір інформація про вибрані показники якості для порівнюваних видів продукції.

3. Переведення показників конкурентоспроможності k_{ij} в безрозмірні величини одним з можливих способів (кращому значенню конкурентоспроможності повинне відповідати більше значення безрозмірного показника).

4. Оцінка для кожного з вибраних показників конкурентоспроможності його важливості з погляду визначення загального рівня конкурентоспроможності. Оцінка важливості показників проводиться або одноосібно, або із залученням інших експертів. При цьому можуть використовуватися методи збору й обробки експертів.

5. Визначення для кожного з обраних показників конкурентоспроможності одним з можливих способів вагового коефіцієнту m_i , що пропорційний важливості даного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

6. Підсумовування для кожного з виду продукції добутоків безрозмірних значень показників конкурентоспроможності на відповідні вагові коефіцієнти.

$$K_j = \sum_{i=1}^n m_i * k_{ij} \quad (6.19)$$

Отриманий результат - сума зважених показників конкурентоспроможності продукції певного виду.

7. Обчислення частки від ділення порівняльної ціни C_j одиниці кожного j -го виду продукції (вираженої в одній грошовій одиниці) на відповідну суму зважених показників конкурентоспроможності. Під порівняними маються на увазі ціни на різні види продукції, що знаходяться в однакових умовах з погляду споживачів. Частка від ділення - це ціна одиниці зваженої якості продукції j -го виду:

$$C_j = c_j / k_j \quad (6.20)$$

8. За результатами обробки даних робимо висновок про конкурентоспроможність продукції конкретного виду на певному ринку. Найбільш конкурентоспроможною є продукція, що має найменшу ціну одиниці зваженої конкурентоспроможності.

Специфіка послуг роздрібної торгівлі полягає в тому, що вони надаються і споживаються в основному одночасно і не підлягають зберіганню. Послуги, як правило, базуються на прямих контактах між виробниками і споживачами. Тому в торгівлі відбувається певне відособлення послуг від упредметнених товарів, реалізація яких пов'язана з торговим посередництвом і можливостями зберігання. Послуги роздрібної торгівлі — це виробництво таких споживних вартостей, які в

процесі діяльності підприємств роздрібною торгівлі не набувають упредметненої форми і задовольняють матеріально-побутові потреби суспільства.

Етапи комплексної оцінки конкурентоспроможності *послуг роздрібною торгівлі*:

1. Визначення переліку одиничних, комплексних і узагальнених показників, необхідних і достатніх для оцінки конкурентоспроможності послуги роздрібною торгівлі.

2. Визначення коефіцієнтів вагомості всіх показників конкурентоспроможності послуги

3. Встановлення базових значень одиничних показників.

4. Визначення виду залежності між показниками конкурентоспроможності і їх оцінками.

5. Вимірювання одиничних показників конкурентоспроможності чи їх бальна оцінка.

6. Обчислення оцінок окремих одиничних і комплексних показників конкурентоспроможності послуги торгівлі порівнюваних магазинів.

7. Визначення узагальненого показника конкурентоспроможності послуги торгівлі порівнюваних магазинів.

8. Визначення відносної вартості товарів в порівнюваних магазинах.

9. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності послуги кожного магазину.

10. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності послуги роздрібною торгівлі.

Для забезпечення зіставності умов порівняльного аналізу доцільно вибрати магазини, що належать до одного виду (підприємство роздрібною торгівлі, класифіковане за асортиментом товарів) і типу (підприємство роздрібною торгівлі певного виду, що класифікується за торгівельною площею і формами торгового обслуговування) підприємств роздрібною торгівлі. Як об'єкти дослідження роздрібною торгівлі можуть бути прийняті магазини протторгу.

Методика оцінки конкурентоспроможності послуг роздрібною торгівлі прямим, розрахунковим методом на основі інтегрального показника якості. Узагальнений показник якості послуги торгівлі визначається методом середнього зваженого арифметичного. Як і у разі розрахунку узагальненого показника якості товару, при оцінці послуги виконуються послідовно наступні операції: вибір критеріїв і їх оцінка, визначення вагомості критеріїв, розрахунок узагальненого критерію.

Узагальнений показник включає *п'ять комплексних показників конкурентоспроможності* послуги роздрібною торгівлі: якість реалізовуваних товарів; раціональність асортименту товарів; культура обслуговування; умови обслуговування; доступність послуги. Значення комплексних показників визначалося як сума одиничних показників (табл.6.2).

Таблиця 6.2

Комплексні показники конкурентоспроможності послуг

Показник	Характеристика
Якість товарів, що реалізуються	Визначається органолептичними, фізико-хімічними і/або іншими методами; повинен відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак
Раціональність асортименту товарів	<p>Характеризується наступними одиничними показниками:</p> <p><i>Повнота асортименту</i> - здатність набору товарів однорідної групи задовольняти однакові потреби; характеризується кількістю видів, різновидів і найменувань товарів однорідної групи і може бути дійсною $П_{д}$ (фактична кількість видів, різновидів і найменувань товарів однорідної групи) і базовою $П_{б}$ (кількість товарів, що регламентується або запланована). Коефіцієнт повноти товарів визначається за формулою:</p> $K_{п} = П_{д} / П_{б} \quad (6.21)$ <p><i>Широта асортименту</i> — кількість видів, різновидів і найменувань однорідних і різнорідних товарів; характеризується двома абсолютними показниками — дійсною $Ш_{д}$ (фактична кількість видів товарів) і базовою $Ш_{б}$ (прийнятою за основу для порівняння, регламентованою нормативами або технічними документами, або максимально можлива) широтою, а також коефіцієнтом широти. <u>Коефіцієнт широти</u> ($K_{ш}$) визначається за формулою:</p> $K_{ш} = Ш_{д} / Ш_{б} \quad (6.22)$ <p><i>Стійкість асортименту</i> - здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті ж товари. <u>Коефіцієнт стійкості</u> ($K_{с}$) визначається за формулою: $K_{с} = П_{б} / Ш_{б}$ (5.23)</p> <p><i>Новизна асортименту</i> — здатність набору товарів задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нових товарів. Новизна характеризується дійсним оновленням — кількістю нових товарів в загальному переліку і ступенем оновлення, який виражається через відношення кількості нових товарів до загальної кількості найменувань товарів (або дійсній широті). <u>Коефіцієнт новизни</u> ($K_{н}$) визначається за формулою:</p> $K_{н} = Н / Ш_{д} \quad (6.24)$ <p><i>Структура асортименту</i> (C) характеризується питомою часткою кожного виду і/або найменування товару в загальному наборі; показники структури асортименту можуть мати натуральний і грошовий вираз і носять відносний характер; розраховуються як відношення кількості окремих товарів до сумарної кількості всіх товарів, що входять в асортимент (S):</p> $C = A / S \quad (6.25)$
Культура обслуговування	Визначається одиничним показником «Майстерність обслуговуючого персоналу». Це уміння найбільшою мірою врахувати індивідуальні запити споживача. До складу критерію включаються наступні одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність, тобто уміння звернути увагу покупця на надходження особливого (смачного, свіжого, модного, нового) товару, уміння підібрати покупцю оптимальний варіант товару тощо
Умови обслуговування	Визначаються одиничними показниками: матеріально-технічна база підприємства (регламентована стандартами, нормами, правилами); категорія підприємства; зручність для споживача (місця відпочинку у приміщенні магазину, прийом і зберігання речей покупців тощо); дегустація (примірка, показ у дії) продукту; консультація фахівця тощо
Доступність послуги	Включає одиничні показники: витрати грошових коштів; витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження; витрати часу на проїзд до магазину; витрати часу на очікування обслуговування; витрати часу на доставку; витрати часу на консультацію фахівця. Як правило, витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують витрати часу споживача на безпосередній контакт з працівником торгівлі.

Розрахунок узагальнюючого критерію якості послуги проводиться з урахуванням вагомості комплексних показників, встановленої експертним методом. В ролі експертів можуть виступати керівники торгових організацій з великим стажем практичної роботи. Виходячи з роздрібних цін, визначається відносна вартість товарів, що продаються в порівнюваних магазинах. Для цього розраховувався середній індекс цін товарів, що реалізуються, для кожного магазину:

1. Розрахунок індивідуальних індексів цін за всіма найменуваннями товарів, що входять в набір кожного з трьох магазинів за формулою:

$$i_c = \frac{C}{C_0}, \quad (6.26)$$

де i_c - індивідуальний індекс ціни певного найменування; C - фактичне значення ціни певного найменування; C_0 - найменше значення ціни певного найменування в одному з трьох порівнюваних магазинів, що приймається за базу для порівняння і рівне одиниці.

2. Визначення середнього індексу цін для кожного магазину за формулою середньої зваженої арифметичної:

$$i_c = \frac{\sum_{i=1}^n i_{ci}}{n}, \quad (6.27)$$

де i_c - середній індекс цін; n - число найменувань товарів в наборі.

Запропонована методологія дозволяє: виявити кращі та гірші організації з позиції вимог споживачів і тим самим допомагає покупцям в компетентному виборі виконавця послуги - продавця; провести самооцінку торгових організацій з метою визначення резервів поліпшення якості торгового обслуговування.

Має свої особливості і оцінка конкурентоспроможності сучасних торгових об'єктів – *мережі супермаркетів*. Кожен магазин оцінюється за 100-бальною шкалою на основі наступних групових і відповідно одиничних критеріїв:

- ✓ умови обслуговування, зокрема стан торгового залу (чистота, якість викладки, привабливість товару, доступ до ціників);
- ✓ культура обслуговування (ввічливість і письменність продавців-консультантів, їх готовність допомогти покупцю);
- ✓ асортимент, зокрема повнота виходячи з кількості найменувань якої-небудь групи товарів, узяті вибірково у всіх магазинах округу;
- ✓ середня ціна (порівнювалися ціни на одні і ті ж найменування товарів у всіх магазинах округу);

З наведеного переліку критеріїв видно, що якість товару не враховувалася, оскільки адміністрація подібних магазинів суворо контролює терміни придатності. Якби стояло завдання порівняти послуги супермаркетів і послуги наметів продуктового ринку біля метро, то цей критерій, безумовно, виявився б головним; при цьому виникла б також необхідність врахувати інший не менш важливий критерій — точність зважування.

Література: [5; 8; 9; 10; 11; 15; 16; 23]

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
2. Яким критеріям повинен відповідати показник конкурентоспроможності продукції?
3. Назвіть основні ідеї моделі конкурентних рішень К. Омаі.
4. З яких складових будується «багатокутник конкурентоспроможності» продукції?
5. Назвіть конкретні методики, які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.
6. Поясніть розрахунок інтегрального показника к
7. онкурентоспроможності продукції з погляду маркетингового підходу?
8. За якими параметрами проводиться розрахунок групового показника?

ТЕМА 7. МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

- 8.1. Метод оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг
- 8.2. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції
- 8.3. Метод на підставі визначення рівня фінансової стійкості підприємства
- 8.4. Метод на основі проведення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства
- 8.5. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг
- 8.6. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів.

Ключові терміни та поняття: конкурентні переваги, рівень конкурентоспроможності, критерії конкурентоспроможності, бенчмаркінг

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку;
- показники фінансової стійкості підприємства;
- критерії конкурентоспроможності підприємства;
- коефіцієнти конкурентоспроможності підприємства;
- методiku проведення бенчмаркінгу.

7.1. Метод оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;

- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Останнім часом популярності набув **метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг**, автором якої є американський вчений М. Портер. Він виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (7.1),$$

$$q_i^e = \frac{K_i \times C_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times C_i} \quad (7.2),$$

$$q^e = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}$$

або

$$(7.3),$$

де q_i^k (q_i^e) – частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і D_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-го підприємством;

P_i – обсяг продажу і-го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення q_i^k/q_i^e , визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певного підприємства. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається таким чином:

$$K_k = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^m P_i}$$

$$(7.4),$$

де $P_1 = \max \{P_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$P_2 = \max P_i \{P_i / P_1\}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$P_3 = \{P_i / P_1, P_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$P_4 = \max \{P_i / P_1, P_2, P_4\}$, для всіх $i = i - (n-3)$;

n – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий

до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, K_k буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одне підприємство контролює 77 % ринку, а решта – по 1%; п'ять рівноцінних підприємств володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (Q_i^2) \quad (7.5),$$

де I_x – індекс Херфіндала ($0 < I < 1$);

Q_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта I_p :

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times Q_i) - 1} \quad (7.6).$$

Він враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму (i).

7.2. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Перша група – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві.

Друга група – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Третя група – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

Четверта група – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і ціна).

Необхідні для розрахунків показники наведено в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондівіддачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів (збільшення)}$
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції (збільшення)}$
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$ПП = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)}$
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$KL = \text{грошові кошти} / \text{короткострокові зобов'язання} > 0,2$
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$KO = \text{виторг від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)}$
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$RP = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{обсяг продажів (збільшення)}$
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$KZ = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів (зменшення)}$
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$KM = \text{обсяг випуску} / \text{виробнича потужність (збільшення)}$
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$KR = \text{витрати на рекламу й стимулювання збуту} / \text{приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)}$
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства (Кп/п), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$Kn/n = 0,15EB + 0,29\Phi\Pi + 0,23EЗ + 0,33KT \quad (7.7),$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;
 $\Phi\Pi$ – значення критерію фінансового стану підприємства;
 $EЗ$ – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40PT + 0,10\Pi\Pi \quad (7.8),$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

$\Pi\Pi$ – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi\Pi = 0,29KA + 0,20KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (7.9),$$

де KA – відносний показник автономії підприємства;

KP – відносний показник платоспроможності підприємства;

KL – відносний показник ліквідності;

KO – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$EЗ = 0,37PI + 0,29KЗ + 0,21KM + 0,13KP \quad (7.10),$$

де PI – рентабельність продажів;

$KЗ$ – затовареність готовою продукцією;

KM – завантаження виробничих потужностей;

KP – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники підприємства-лідера на ринку;
- показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства (Kn/n) включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Також ми вважаємо, що 15 бальна оцінка занадто велика, оскільки незначне відхилення у показниках викликає значну зміну у бальній оцінці, а отже, зменшує ймовірність правильної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод оцінки рівня конкурентоспроможності може бути повністю рекомендований для застосування на підприємствах м'ясної промисловості.

7.3. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі рівня фінансової стійкості підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, як – рівень фінансової стійкості підприємства, так і реальне становище підприємств-конкурентів. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри.

У даній методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентоздатності з метою виявлення безліч найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Розглядаючи проблеми конкурентоспроможності, виділяємо методологію її розрахунку.

Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = \| a_{ij} \| ; i = \bar{1}, n; j = \bar{1}, m \quad (7.11),$$

де n – кількість підприємств;

m – кількість показників;

a_{ij} – показник j , що характеризує підприємство i .

Показники, що складають матрицю, постають відносними величинами, і визначають оцінку використання потенціалу підприємства.

Дуже важливий вибір показників, наприклад, у методиках А. Шеремета, Р. Сайфуліна, Г. Савицької, акцентується увага лише на фінансових показниках для числення рейтингової оцінки, що має однобічний характер.

У даній методиці використовуються такі показники:

- рентабельність активів;
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність основних виробничих фондів;
- рентабельність продукції (робіт, послуг);
- фондвіддача;
- коефіцієнт оборотності оборотних засобів;
- коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- коефіцієнт маневреності;
- коефіцієнт абсолютній ліквідності як найбільш твердий критерій платоспроможності.

Цими показниками можна варіювати залежно від стратегічного спрямування

розвитку підприємства, головної мети та внутрішніх цілей та мотивації персоналу.

Оцінка конкурентоспроможності на основі перерахованих показників базується на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і виключає суб'єктивність, оскільки враховує реальне положення всіх підприємств-конкурентів.

У матрицю A необхідно включити додатковий рядок-еталон, значення якого постають еталонними показниками. Як еталонний приймається значення показника, що характеризує середньо галузевий рівень. Крім того, також допустимо прийняти як еталон максимальне значення показника в стовпці j .

Якщо зміна всіх показників у більший бік розглядається як позитивне явище, то для оцінки конкурентоспроможності можна використовувати значення векторів. Таким чином, одержуємо узагальнені характеристики всіх векторів, і кожний з них можна порівняти з нормативним. Найбільш конкурентоздатне підприємство, значення вектора якого максимальне.

Але значення вектора не завжди може слугувати достатньою і всеосяжною характеристикою. Серед показників конкурентоспроможності варто також виділити рівень співспрямованості кожного з векторів A и вектора-еталона A_{ij} . Такою оцінкою може слугувати кут α між векторами, α знаходиться з формули:

$$\cos \alpha = A_o \times A_i / (|\bar{A}_o| \times |\bar{A}_i|) \quad (7.12),$$

де $\bar{A}_o \times \bar{A}_i$ – скалярний добуток векторів.

Що менше α , то ближче значення функції $\cos \alpha$ до 1. Таким чином, якщо вектори спрямовані однаково, то $\cos \alpha$ дорівнює 1.

За допомогою цього показника можна судити про міру задоволення роботи підприємства вимогам еталона.

Якщо зміна деяких показників у більший бік не може бути розглянута як позитивне явище, то необхідно поступити таким чином. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства задаються нижні (p^h_j) або верхні (p^e_j) межі допустимих змін кожного із m показників. На основі матриці A і розглянутих меж допустимих змін m показників розраховується матриця R , елементами якої є показники r_{ij} .

Вони розраховуються таким чином:

- якщо зміни A_{ij} відбуваються в більший бік і розглядаються як позитивне явище, тоді:

$$r_{ij} = p_j - k_{ij} \quad (7.13),$$

- якщо зміни A_{ij} відбуваються в менший бік і розглядаються як негативне явище, тоді:

$$r_{ij} = k_{ij} - p_j \quad (7.14),$$

Що менше значення показника r_{ij} , то краще характеризує підприємство i показник j .

Далі на основі матриці визначаємо показники конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$B_i = r_{ij} / L_j, \quad i = \bar{1}, n, \quad j = \bar{1}, m \quad (7.15),$$

де L_{ij} – оптимальний показник j по підприємству-лідеру.

Величина $\sum(b_i)$ по підприємству i дасть показник конкурентоспроможності цього підприємства (S_i). Що він менший за своїм значенням, то рівень

конкурентоспроможності вищий. Рейтинг підприємств за рівнем конкурентоспроможності розраховується таким чином:

$$F_i = 1 / S_i \quad (7.16).$$

Даний метод охоплює фінансову діяльність підприємств, яка має велике значення в умовах ринкової економіки. Водночас метод не відображає інші не менш важливі види діяльності (виробничу, маркетингову тощо), що можуть компенсувати або суттєво змінювати і впливати на фінансовий стан підприємства.

7.4. Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства, з точки зору оцінки вартості підприємства (бізнесу). Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники відмічають, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи:

- доходний підхід;
- порівняльний (ринковий) підхід;
- затратний (на основі активів) підхід.

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є доходний. Цей підхід заснований на припущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику. Таким чином, головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства.

7.5. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг

Відомий спеціаліст в області практики стратегічного управління Григорі Р. Райтер у своїй книжці «У лабіринтах сучасного управління»: відмічає, що «... в базі даних «всесвітнього каталогу» серед опублікованих за останні 20 років 1000 публікацій на цю тему немає жодної українською мовою». Перші публікації, присвячені бенчмаркінгу, почали з'являтися в Україні на початку 2000–2001 рр. На думку Григорі Р. Рейтера, в одному із розділів своєї книжки «Легальний шпіонаж – технологія бенчмаркінгу» доказує, що «бенчмаркінг – це прикладний інструмент формування стратегії досягнення конкурентних переваг у галузі».

Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. По відношенню до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності: логістику, маркетинг, керування персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимірювання, достовірність.

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Він може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- на мезорівні – проводиться по чинниках, характерних для галузі в цілому;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо).

Відповідно до такого поділу найбільш поширеними та максимально вживаними на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Внутрішній – зіставлення характеру й якості роботи аналогічних підрозділів у межах підприємства, нерідко того самого підрозділу протягом визначеного часу. Це – початковий крок, який підприємству необхідно зробити.

Зовнішній – вимір характеристик підприємства й їх зіставлення з характеристиками конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Функціональний (на рівні галузі) – оцінка позиції підприємства в галузі. Це необхідно для зіставлення витратних-результативних показників з аналогічними по характеру робіт, які виконуються організаціями. Однак варто бути обережними під час інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися коректним не в усіх випадках.

Методика проведення бенчмаркінгу включає такі етапи:

1. *Оцінка підприємства і визначення областей для удосконалення.* Цей етап припускає діагностику підприємства, визначення ключових показників діяльності. Інформація, отримана в ході оцінки, є базою для порівняння з конкурентами або еталоном і дозволяє виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Області, де показники помітно відстають від конкурентних або етальонних, являють собою можливий об'єкт для бенчмаркінгу. Для ефективного проведення процесного етальонного зіставлення необхідно оцінити, як функціонує система керування, визначити можливості підприємства і як ці можливості реалізовані. Серед таких інструментів найпоширенішим є SWOT-аналіз.

2. *Визначення предмета етальонного зіставлення.* При проведенні етальонного зіставлення, заснованого на порівнянні процесів, можливі складності, пов'язані з тим, що багато організацій не знають свого бізнесу-процесу. У цих організаціях не виявлені ні ключові процеси, ні процеси, що входять до складу ключових.

У будь-якого підприємства бізнес-процес складається як з основних, так і допоміжних процесів, і необхідно розуміти різницю між ними. Основні процеси – це процеси поточної діяльності, результати яких спрямовані на задоволення потреб зовнішніх клієнтів: проектування продуктів і послуг, маркетинг і збут, виробництво продуктів і надання послуг, розрахунки з клієнтом і післяпродажне обслуговування тощо. Допоміжні процеси забезпечують існування основних процесів: підготовка і керування персоналом, інформаційний менеджмент, керування фінансами тощо. Кожний із наведених процесів може бути розбитий на декілька підпроцесів, що також можуть бути деталізовані на більш дрібні процеси. Не існує твердих правил щодо того, наскільки глибоко варто виявляти процеси і наскільки широко або вузько слід їх описувати. Деталізацію процесів можна продовжувати до рівня робочих операцій. Бенчмаркінг може застосовуватися до процесу будь-якого рівня, як основному, так і допоміжному.

3. *Пошук етальонної компанії і вибір форми етальонного зіставлення.* Вибір етальонного підприємства – важкий, але важливий етап, що визначає успіх усього проекту. Звичайно підприємства не знають, як підійти до пошуку етальонних підприємств – список кандидатів обмежується одним-двома підприємствами, про які коли-небудь чули керівники. Розповсюдженим способом пошуку партнерів для порівняння є вивчення публікацій у газетах і журналах. У хід активно йдуть особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах тощо. Бенчмаркінговими підприємствами можуть виступити партнери, дистриб'ютори і постачальники підприємства, оскільки вони реально зацікавлені в успіху всього бізнесу.

4. *Збір інформації.* Одним із простих інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де як оціночний елемент може виступати деталізовані етапи бізнесу-процесу, методи керування тощо. У графі «Аналіз етальонного підприємства» описується оціночний елемент, що приймається як

еталонний. У графу «Порівняння зі своїм підприємством» заноситься інформація про показники оціночного й еталонного підприємства за кожним оціночним елементом. Графа «Об'єкти для еталонного зіставлення» призначена для конкретизації процесів і методів, які можуть бути перенесені на діяльність підприємства. Остання графа «Обмеження по реалізації ідеї у своєму підприємстві» визначає обмеження по запозиченню процесів. Це можуть бути, наприклад, специфічні умови впровадження досвіду еталонного підприємства, які неможливо створити на підприємстві, що оцінюється.

5. *Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження.* Одержавши кількісну і якісну інформацію щодо діяльності еталонного підприємства, його ключових показників, процесів, методів, що використовуються, необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, і підготувати проект упровадження досвіду еталонного підприємства. Менеджери, які проводять еталонне зіставлення, повинні усвідомлювати, що не кожне дослідження призводить до змін. Зібрана інформація може показати, що раніше запланований проект удосконалювання неможливо здійснити через виявлені обмеження. Аналіз інформації припускає й аналіз причин виникнення тих або інших бар'єрів. Мінімізація обмежень – одна з невід'ємних задач у процесі бенчмаркінгу. «Розриви» у бізнесі-практиці підприємства, що оцінюється, й еталонного підприємства можуть бути занадто великі, і бар'єри по реалізації проекту поліпшень можуть виявитися нездоланими. Якщо мінімізація обмежень все-таки не дозволяє впровадити бенчмаркінговий досвід, виходить, еталонне підприємство було обране не зовсім вдало, і варто шукати інші варіанти поліпшення та досвід, що підійде саме цьому підприємству.

6. *Впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства.* На цьому етапі необхідно розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

7. *Повторна самооцінка й аналіз поліпшень.* Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу удосконалень. Коригування результатів еталонного зіставлення і підвищення ефективності нового процесу або методу виробляється через «зворотний зв'язок», керуючись циклом PDCA: Plan – планування удосконалювання; Do – виконання удосконалювання; Check – перевірка результатів удосконалювання; Act – дія, спрямована на стандартизацію або перепланування. Цикл PDCA є ключовим підходом до побудови системи загального керування якістю – TQM. Цикл символізує принцип повторення в рішенні проблеми – досягнення удосконалень крок за кроком і повторення циклу удосконалення багато разів.

Реалізація плану постійного удосконалювання допомагає підвищити ефективність процесу або методу, що впроваджується, а у випадку успішного здійсненні проекту і досягнення запланованих результатів дозволяє перейти до пошуку нових можливостей для еталонного зіставлення.

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників та підприємства є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності. Спеціалісти називають бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією та культурою підприємництва і здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продажів; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

7.6. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів

Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні даного методу підприємство оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться). Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити

найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємств в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів. Застосування цього методу передбачає:

1. Складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами.
2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення.
3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даними оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.
4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства.
5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

На основі проаналізованих існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити такий висновок. Апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального, нормативного й ін. Так, кожний підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва. Другий – стан фінансової діяльності підприємства. Третій – ефективність використання потенціалу. Четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності. П'ятий – зусилля в сфері підвищення якості та ін.

Література: [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 19; 23]

Питання для самоперевірки:

1. Що покладено в основу методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії конкурентних переваг та методу заснованого на теорії ефективної конкуренції?
2. Назвіть особливості використання методу оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі визначення рівня фінансової стійкості підприємства
3. Назвіть особливості використання методу на основі проведення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства
4. Назвіть особливості використання методів визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів, бенчмаркінг.

ТЕМА 8. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ

- 8.1. Ситуаційний аналіз - SWOT-аналіз
- 8.2. Метод PIMS
- 8.3. Метод аналізу GAP
- 8.4. Метод LOTS
- 8.5. Модель Бостонської консалтингової групи
- 8.6. Метод «Мак-Кінсі»
- 8.7. Модель М. Портера
- 8.8. Модель SHELL/DPM
- 8.9. Метод вивчення профілю об'єкта та картування стратегічних груп

Ключові терміни та поняття: стратегічна група конкурентів корпоративний профіль, привабливість ринку; конкурентний статус підприємства, галузева привабливість

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- особливості методики проведення досліджень конкурентного положення на ринку;
- визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства;
- проблеми бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності;
- аналіз конкурентоспроможності продукції з урахуванням життєвого циклу товару;
- схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства;
- послідовність аналізу «карт стратегічних груп галузі».

8.1. Ситуаційний аналіз - SWOT-аналіз

Існують безліч методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача. Найпоширенішими методами оцінки

конкурентного положення на ринку: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінсі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Слід зазначити:

- кожний метод застосовує спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна: використовуються складання матриць, порівняльних таблиць; застосовуються експертні оцінки;
- для урахування галузевих, технічних та специфічних особливостей в різних методиках дозволяється обирати дослідникам кількість змінних, що підлягають аналізу;
- кожний із наведених методів має свої переваги й недоліки;
- при поєднанні декількох методів можна отримати суперечливі результати, і на це треба зважати дослідникові.

Найчастіше недоліки під час проведення досліджень: неможливість збору первісних даних (через їх відношення до комерційної таємниці підприємства); неможливість визначення частки підприємств на ринку; різні методики потребують знань з широкого кола економічних питань.

Метод ситуаційного SWOT-аналізу – є першим етапом стратегічного планування і полягає в такому (рис. 8.1):

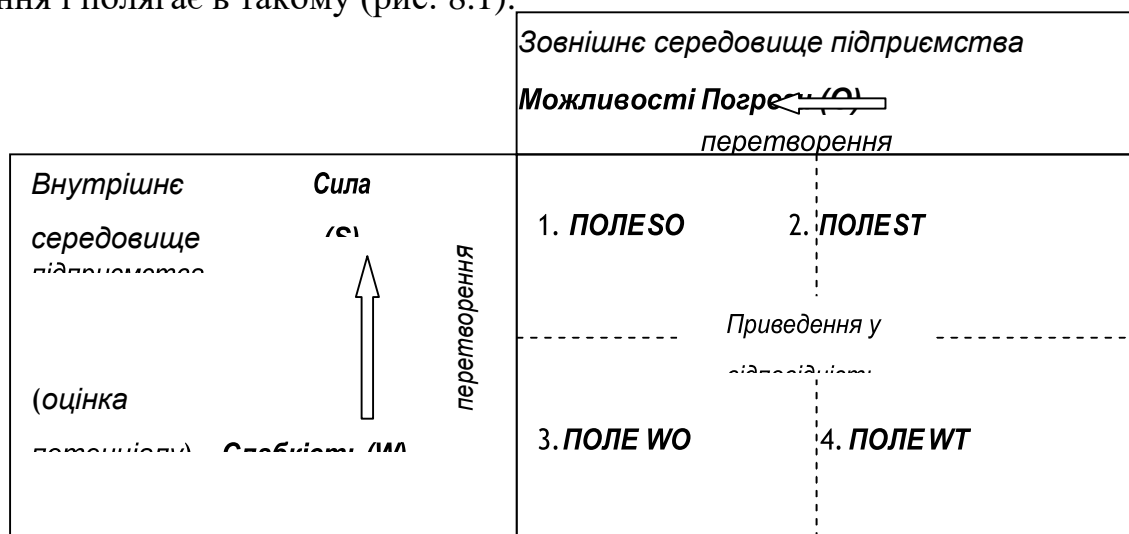


Рис. 8.1. Схема застосування SWOT-аналізу

а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз – у можливості;

б) розвиток сильних сторін підприємства відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз розробляється в декілька етапів.

Перший етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються конкурентні переваги підприємства за такими чинниками:

- ціна товарів;

- кваліфікація кадрів;
- інноваційність (прогресивність) технології;
- вартість сировинних та матеріальних ресурсів, які застосовує підприємство під час виробництва продукції;
- стан основних виробничих фондів;
- система менеджменту;
- сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту підприємства та інші.

Другий етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються слабкості підприємства. Він починається із аналізу конкурентоспроможності продукції, що випускається, на всіх локальних ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкурентного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості); сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.

Третій етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству й своєчасного запобігання збитків від них.

Четвертий етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості підприємства (капітал, активи тощо), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

П'ятий етап. За допомогою SWOT-аналізу узгоджуються сила з можливостями для формування проекту розділів конкурентної стратегії підприємства.

8.2. Метод PIMS

Метод PIMS (англ. – Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, обсяги продажу), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових підприємств. Використовуючи багатофакторні регресійні моделі для обробки масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники, а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу.

Висновки та рекомендації, які отримують унаслідок використання цього методу, придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності підприємств та оцінки перспектив його розвитку. Практично для кожного

конкретного підприємства будь-які зміни у кількісних оцінках цих параметрів, а також будь-яка їхня лінійна комбінація інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку. Основою цієї моделі є аналіз інформації про функціонування 3000 підприємств, головним чином північноамериканських та європейських, які визначили 37 чинників, що приблизно на 80% пояснюють розбіжності в показниках ефективності підприємств. Найістотнішими серед них є вертикальна інтеграція, капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність праці, частка ринку, інноваційна діяльність тощо.

На практиці стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є залежними один від одного. Тому значну увагу приділяють побудові емпіричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності підприємства. Для цього будують здебільшого двомірну матрицю, на осях координат якої відкладають три рівні (кількісні характеристики) кожного з обраних чинників. На перетині отримують середній рівень рентабельності інвестицій на стратегічному сегменті ринку (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю інвестованого капіталу

Можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її великою перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між теоретичним і практичним.

8.3. Метод аналізу GAP

Даний метод GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.



Рис. 8.3. Метод аналізу GAP

Етапи аналізу:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в узгодженні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- 3) установлення розриву між цілями й прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогнозу результатів;
- 6) розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- 7) узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні портфелі підприємства;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств, так і окремого підприємства. Метод аналізу GAP ліквідує розрив між бажаною й прогнозованою діяльністю підприємства.

8.4. Метод LOTS

Метод LOTS базується на філософії, що будь-яка організація, державне або приватне підприємство повинно прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог споживачів. Метод LOTS передбачає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії

підприємства в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства, який включає 9 етапів:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть підприємству можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

8.5. Метод «Бостон консалтингової групи»

Матричний метод «Бостон консалтингової групи» передбачає аналіз конкурентоспроможності продукції з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом координат: по вертикалі – темпи приросту ринку/ скорочення кількості продажу в лінійному масштабі; по горизонталі – відносна частка товару на ринку, наведена на рис. 8.4. Найбільш конкурентоспроможними є товари, що займають значну частку на зростаючому ринку.

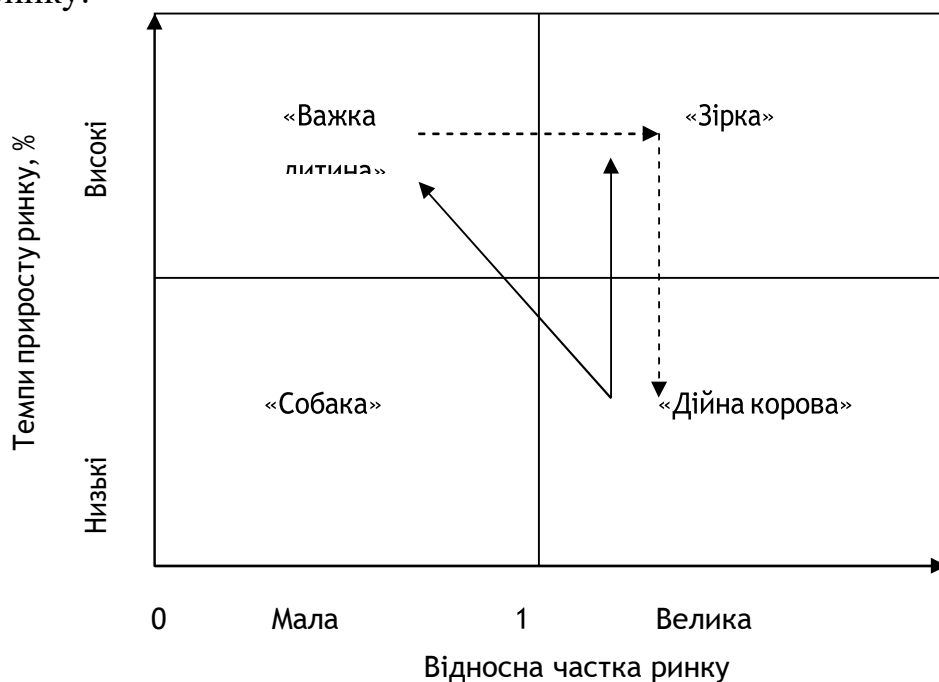


Рис. 8.4. Матриця «зростання – частка ринку»

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недолік методу: виключає проведення аналізу причин, що ускладнює вироблення управлінських рішень.

8.6. Метод аналізу «МакКінсі»

Метод аналізу «МакКінсі» базується на філософії, що включає 7 «S» основних факторів для підприємства: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності; structure – структура; systems – система; staff – кадри, style – стиль.

За методом «МакКінсі» будується матриця «привабливість – конкурентоспроможність»: по вертикалі – привабливість ринку; по горизонталі – конкурентний статус підприємства на ринку, рис. 8.5.



Рис. 8.5. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

У матриці виділяються такі положення:

Зона А (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій.

Зона В (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає стратегії – інвестування або виходу з ринку.

Зона С (висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення.

Зона D (низька привабливість – висока конкурентоспроможність) відповідає пріоритетній стратегії – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для

одного критерію з низькою оцінкою для іншого або середні оцінки для двох критеріїв.

Конкурентний статус підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: відносний розмір; зростання; частка ринку; позиція; порівняльна рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; імідж (образ); керівництво і персонал.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютний розмір; зростання ринку; широта ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку; соціальна роль; вплив на навколишнє середовище; юридичні обмеження.

Подальше удосконалення моделі «МакКінсі» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, які беруть до уваги, оцінюючи привабливість ринку чи конкурентоспроможність підприємства, або розширення варіантів стратегій для кожної позиції матриці.

8.7. Модель М. Портера

Модель М. Портера ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Перед підприємством завжди стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті. Цей вибір можна здійснити, використовуючи схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером, рис. 8.6.

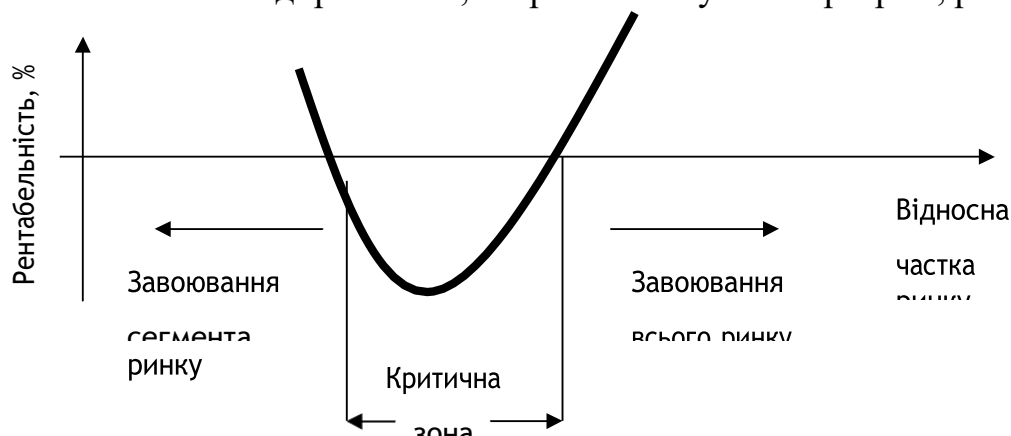


Рис. 8.6. Залежність між рентабельністю підприємства та часткою ринку (за М. Портером)

Підприємства, які не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів.

Успіху досягають великі підприємства, які охоплюють значну частку ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення малих підприємств дублювати поведінку великих, не враховуючи реальних можливостей, зумовлює втрату ними конкурсних позицій.

8.8. Метод SHELL/DPM

Метод SHELL/DPM ґрунтується на розробленні матриці «галузева привабливість – конкурентоспроможність» – це двомірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3x3), рис. 8.7.

Перспективи галузі	Подвоєння обсягу виробництва чи скорочення	Посилення конкурентних переваг	Досягнення лідерства у певному виді
	Продовження або часткове скорочення	Продовження діяльності	Ризикування
	Скорочення діяльності	Часткове скорочення	Генерування грошових
		Конкурентоспроможність підприємства	

Рис. 8.7. Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»

Кожний із дев'яти квадратів матриці «галузева привабливість – конкурентоспроможність» відповідає специфічній стратегії. Вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства істотно залежить від цільових орієнтацій на життєвий цикл конкурентного виду продукції.

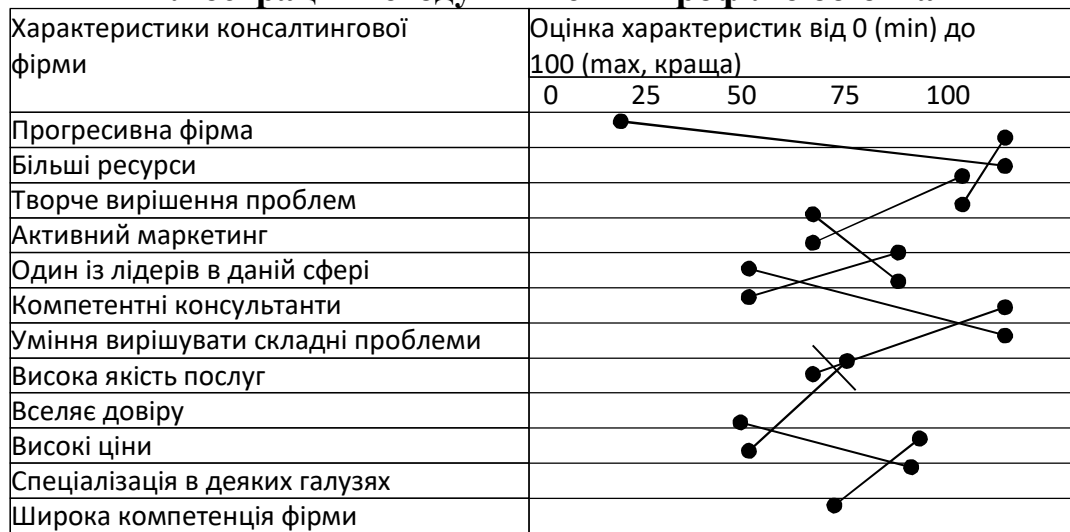
Недоліком цього методу є обмеження сфери використання капіталомісткими галузями промисловості (хімічна, нафтопереробна, металургія) та неточність порівняння для інших галузей.

8.9. Метод вивчення профілю об'єкта та картування стратегічних груп

Метод вивчення профілю об'єкта найчастіше використовується для комплексного вивчення характеристик об'єкта. Профілем називається сума характеристик об'єкта аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Корпоративний профіль – це образ підприємства або його продукції в очах цільової групи. У табл. 8.1 подано приклад набору характеристик для аналізу якості консультаційних послуг у сфері менеджменту. Споживач, будь-яка інша (галузева, муніципальна, суспільна і т.д.) організація може за затвердженою методикою проаналізувати й оцінити будь-яке підприємство, у будь-якій сфері діяльності й т.д. «Профіль» є коштами або інструментом візуального аналізу об'єкта.

Таблиця 8.1

Ілюстрація методу вивчення профілю об'єкта



Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і за однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони відповідають будь-якій з таких вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги в експлуатації; цілеспрямованість на одних замовників;
- задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробках; використання подібних прийомів у засобах масової реклами;
- ідентичні технологічні підходи до виготовлення та обслуговування продуктів (чи надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;
- ідентичні стратегічні орієнтири та механізм їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» у такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів чи підприємств галузі (згідно з метою аналізу).
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом чи підприємством, після чого продукти чи підприємства розміщують на «карті», рис. 8.8.
4. Об'єкти, що опинилися близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі було пропорційно радіусу кола.

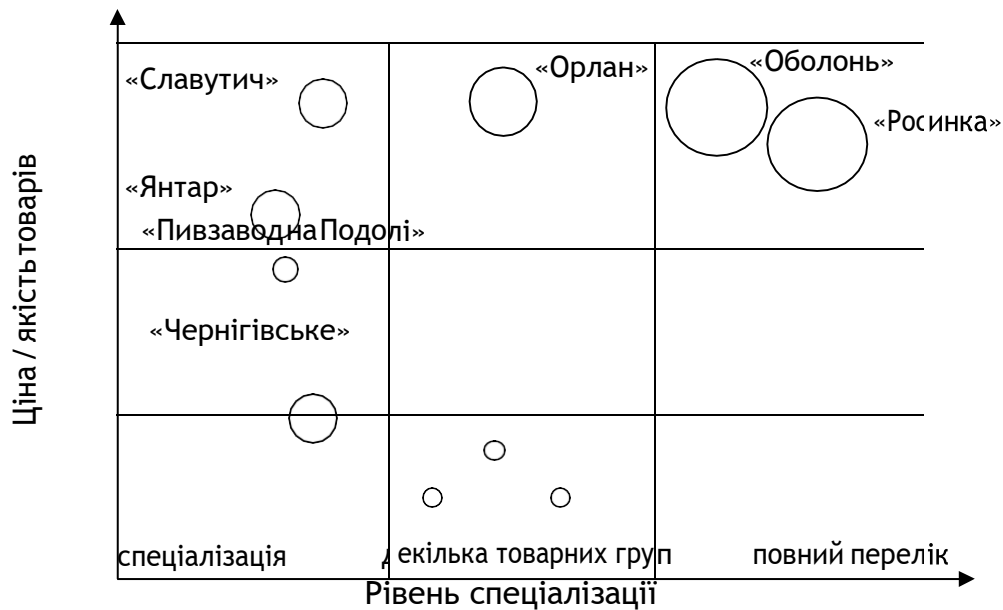


Рис. 8.8. Матриця-карта конкурентів, на прикладі пиво-безалкогольної промисловості

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих підприємств, можна застосовувати *підхід «від потреб»*. Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог споживача до товару (послуги);
- спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати досліджуваний ринок;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до однієї стратегічної групи. Але якщо стратегічні групи займають на карті близьке положення, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Тут особливе значення має оцінка ролі та місця підприємства у новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Найбільш повну інформацію щодо конкурентного положення підприємства на цільовому ринку або його конкурентоспроможності можна одержати, використовуючи одночасно декілька методів оцінки.

Література: [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 19; 23]

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть особливості методики проведення досліджень конкурентного положення на ринку.
2. Назвіть кількісні закономірності впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства.
3. Які проблеми бізнесу виникають на різних рівнях та, в якій мірі складності при визначенні конкурентного положення підприємства на ринку.
4. Проаналізуйте особливості використання методу оцінки конкурентоспроможності продукції з урахуванням життєвого циклу товару.
5. Обґрунтуйте схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства.
6. Назвіть послідовність аналізу «карт стратегічних груп галузі».

ТЕМА 9. РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

- 9.1. Конкурентна стратегія та показники, що впливають на її вибір
- 9.2. Загальні стратегії конкуренції
- 9.3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства
- 9.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Ключові терміни та поняття: стратегія, конкурентна стратегія, стратегія диференціації, стратегія фокусування, стратегія витрат

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- показники, що впливають на вибір стратегії;
- стратегії надбання конкурентної переваги;
- види наступальних та захисних стратегій;
- складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

9.1. Конкурентна стратегія та показники, що впливають на її вибір

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний період часу), що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній Стратегічній Одиниці Бізнесу (СОБ) підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей.

Корпоративна стратегія показує ЩО робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує ЯК треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній

Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку, окремої СОБ підприємства.

Групи стратегій:

- загальні для *всієї організації* в цілому;
- загальні конкурентні за *окремими бізнес-напрямами*;
- *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації;
- функціональні для *кожної з функціональних підсистем* підприємства;
- *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

В різних джерелах стратегії мають різні назви – “конкурентні стратегії”, “маркетингові стратегії”, “підприємницькі стратегії”, “корпоративні стратегії”, “портфельні стратегії” «стратегії бізнесу» тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства.

Види стратегій за рівнем ухвалення стратегічних рішень І.Ансоффом:

- корпоративна стратегія;
- ділова (конкурентна) стратегія;
- функціональна стратегія;
- операційна стратегія.

Існує досить великий спектр видів стратегій, але всі вони взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні управління табл. 9.1, 9.2

Таблиця 9.1

ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Конкурентні стратегії в галузях						Стратегії конкурентної позиції		
Конкурентна стратегія в нових галузях	Конкурентна стратегія в галузях, що знаходяться у стадії зрілості	Конкурентні стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду	Конкурентні стратегії в роздроблених галузях	Конкурентні стратегії на міжнародних ринках	Стратегії аутсайдера ринку	Для фірми, що має слабку конкурентну позицію	Фірма з сильною конкурентною позицією	Лідер ринку (мінімум в 3 стратегічних напрямках діяльності)
<p>Управління бізнесом в інноваційній манері (інноваційний підхід);</p> <p>Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків;</p> <p>Швидке і адекватне реагування на появу нових технологій;</p> <p>Підготовка до моменту проникнення в нову галузь могутніх компаній з інших галузей (нові конкуренти в галузі)</p>	<p>Оптимізація обслуговування;</p> <p>Агресивні методи боротьби</p> <p>Коригування виробничих потужностей;</p> <p>Скорочення параметричного ряду (завелика кількість підвидів і модифікацій товару);</p> <p>Акцент на модернізацію виробничого процесу;</p> <p>Посилення уваги зниженню витрат;</p> <p>Збільшення обсягів продаж існуючим споживачам;</p> <p>Придбання фірм-конкурентів за низькою ціною;</p> <p>Вихід на міжнародні ринки.</p>	<p>Орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів</p> <p>Орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості і інновацій</p> <p>Орієнтація на постійне скорочення витрати і зростання продуктивності</p>	<p>Створення й експлуатація типових умов</p> <p>Забезпечення низьких витрат</p> <p>Збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції</p> <p>Спеціалізація на виді товару/послуг</p> <p>Спеціалізація на типі споживача</p> <p>Фокусування на обмежених географічних районах</p>	<p>Передача іноземним фірмам права на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції;</p> <p>Зміцнення національного виробництва;</p> <p>Багатонаціональна стратегія;</p> <p>Глобальна стратегія.</p>	<p>Перегляд поточної стратегії</p> <p>Стратегія збільшення доходів</p> <p>Стратегія послідовного зниження витрат</p> <p>Стратегія продажу частини активів з метою збільшення для збереження бізнесу, що залишилася</p> <p>Комбінація відновних стратегій</p>	<p>Стратегія кругового наступу;</p> <p>Стратегія оборони і зміцнення;</p> <p>Стратегія негайного відступу і покидання галузі;</p> <p>Стратегію «збору урожаю».</p>	<p>Пошук незайнятої ніші</p> <p>Пристосування до конкретної групи споживачів</p> <p>Створення кращого товару</p> <p>Проходження за лідером</p> <p>Захоплення невеликих фірм</p> <p>Створення характерного іміджу</p>	<p>Продовження наступальної політики;</p> <p>Збереження поточних позицій</p> <p>Конфронтація з конкурентами</p>

Конкурентні стратегії підприємств різних розмірів та сфер діяльності.

Конкурентні стратегії малих фірм	діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються лише дрібним бізнесом (вибір сфери діяльності, в якій оптимальний розмір підприємства - невеликий); виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для великої компанії; випуск товарів або послуг, що копіюють чужі вироби; наслідування є одним з поширених сфер діяльності легального дрібного бізнесу
Конкурентна стратегія великих фірм	Стратегія обслуговування масового попиту. Силовa стратегія конкурентної боротьби, за якої найефективніше виробництво масових, стандартних продуктів.
Конкурентні стратегії спеціалізованих фірм	Специфіка нішової стратегії - диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією, що забезпечує високий ступінь захисту ніші фірми від конкурентів.
Конкурентні стратегії у сфері радикальних інновацій	Конкурентна стратегія фірм-піонерів сильна тим, що лежить в іншій площині, ніж у їх могутніх суперників (сфера діяльності великих фірм - передбачений поточний НТП, а ризиковані прориви в невідоме - шанс фірми-піонера);

Таблиця 9.2

ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

<i>Типові стратегії гравців ринку</i>				<i>Типи конкурентних стратегій з урахуванням структури конкурентного оточення</i>			<i>Конкурентні стратегії інноваційного характеру</i>
<i>Стратегії для ринкового лідера</i>	<i>Конкурентні атакуючі стратегії претендентів на лідерство в галузі</i>	<i>Стратегії для послідовників</i>	<i>Стратегії для мешканців ніш</i>	<i>Відсутність явних лідерів.</i>	<i>Домінування декількох компаній (наявність олігополії)</i>	<i>Наявність монопольного тиску на ринок.</i>	
Розширення ринку Захист частки ринку (позиційний захист, захист флангів, попереджувальні оборонні дії, контратака, мобільний захист, вимушене скорочення) Розширення частки ринку	Фронтальний наступ Флангова атака Тактика оточення супротивника Здійснення обхідного маневру Стратегія партизанської війни	Стратегія переслідувача Стратегія двійника Стратегія імітатора Стратегія пристосування	Спеціалізація по кінцевих користувачах Спеціалізація по вертикалі Спеціалізація залежно від розмірів клієнтів Спеціалізація на особливих клієнтах Географічна спеціалізація Продуктова спеціалізація Спеціалізація на певному співвідношенні якість/ціна Спеціалізація на обслуговуванні Спеціалізація на каналах розподілу	Створення умов для реалізації ефекту масштабу Усунення зайвих витрат Інтеграція з ланками, що відсутні в технологічному ланцюзі «проектування-виробництво-реалізація» продукції» Спеціалізація на конкретному типі товару Активні дії на регіональному ринку Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців	Агресивна реакція на зміну цін Організація таємних альянсів Лідерство в цінах Активна нецінова конкуренція	Підвищення вхідних бар'єрів в галузь. Конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях Протидія товарам-замінникам Конкуренція з імпортною продукцією	віолентна - Тип компанії «СИЛОВА» (стратегії у сфері масового виробництва, великі п-ва. Типи: «гордий лев»; «могутній слон»; «неповороткий бегемот».); патієнтна - Тип компанії «НІШОВА» (стратегії диференціації продукції і сегментації ринку («хитрі лисиці»)); експлерентна - Тип компанії «ПОНЕРСЬКА» (радикально інноваційний продукт («Ластівки»)); комутантна - Тип компанії «ПРИСТОСОВНА» (стратегії у сфері дрібного неспеціалізованого бізнесу («Миші») (не зайняті «віолентами» і «патієнтами)).

Проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними, оскільки, в умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється.

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії

Показник	Характеристика
Спеціалізація	Підприємство зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Підприємство прагне ідентифікації марки, <i>швидше, ніж конкуренції</i> , що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти <i>через рекламу, роботу торгового персоналу або ін. засобів</i>
Прямий та непрямий маркетинг	Підприємство прагне <i>привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару</i> або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Канал розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість виробу	Рівень якості товару <i>в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо</i>
Лідерство в технології	досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма <i>може бути лідером у технології</i> , проте навмисне <i>не пропонувати товар найвищої якості</i> ; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	<i>додаткова вартість</i> , відображена в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, (чи підприємство володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо);
Рівень витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути <i>низькозатратне</i> становище у <i>виробництві</i> і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що <i>мінімізують витрати</i> ;
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та <i>внутрішня мережа сервісу, кредитування</i> тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Пов'язується з такими змінними, як становище <i>за рівнем витрат та якість товару</i> , однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми. Фінансовий важіль, коефіцієнт використання позикових засобів — залежність прибутку підприємства від ступеня використання ним позикових засобів Фінансовий важіль інструмент управління вартістю і структурою капіталу підприємства. Ефект операційного важеля дозволяє оперативно й комплексно підходити до використанню фінансів
Відносини з батьківською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та батьківською компанією. <i>Відносини впливатимуть на цілі</i> , яких прагне досягти фірма, <i>ресурси, наявні для цього</i> , і, може визначати деякі операції та функції, які фірма розподіляє з ін. підрозділами.
Відносини з урядом вітчизняним і ін. країн	Уряд <i>може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу</i> або, <i>навпаки, регулювати діяльність</i> фірми чи в інший спосіб <i>впливати на цілі</i> фірми.

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретної фірми, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Для вдосконалення аналізу можна додати ін. показники.

Основні конкурентні підходи при розробці ділової (конкурентної) стратегії:

1. прагнення стати виробником із низькими витратами;
2. досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність;
3. концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів.

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в **систему конкурентних стратегій підприємства** – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис.9.1).



Рис 9.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Система конкурентних стратегій включає:

- стратегії формування конкурентних переваг
- стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- стратегії його конкурентної поведінки

9.2. Загальні стратегії конкуренції

Запропоновані М. Портером у книзі “Стратегія конкуренції” (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіху.

Сутність стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис 9.2) та в графічній формі (рис.9.3).

		СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА	
		Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низькозатратного підприємства
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	У рамках ринку	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ
	Тільки у конкретному сегменті	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рис. 9.2. Загальні стратегії конкуренції (класифікація М.Портера)

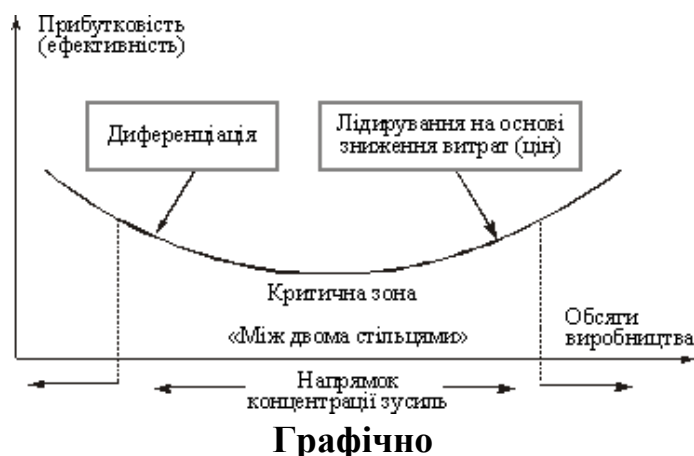


Рис. 9.3. Загальні стратегії конкуренції (класифікація М.Портера)

Характеристика конкурентних стратегій представлена в таблиці 9.4.

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва.

Може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Таблиця 9.4

Характеристика конкурентних стратегій

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
Сутність підходу	бути виробником із найменшими в галузі витратами	надати своїй продукції рис, що відрізняють од виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від ін. учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

Напрямки досягнення конкурентних переваг низьких витрат представлені на рис.9.4.

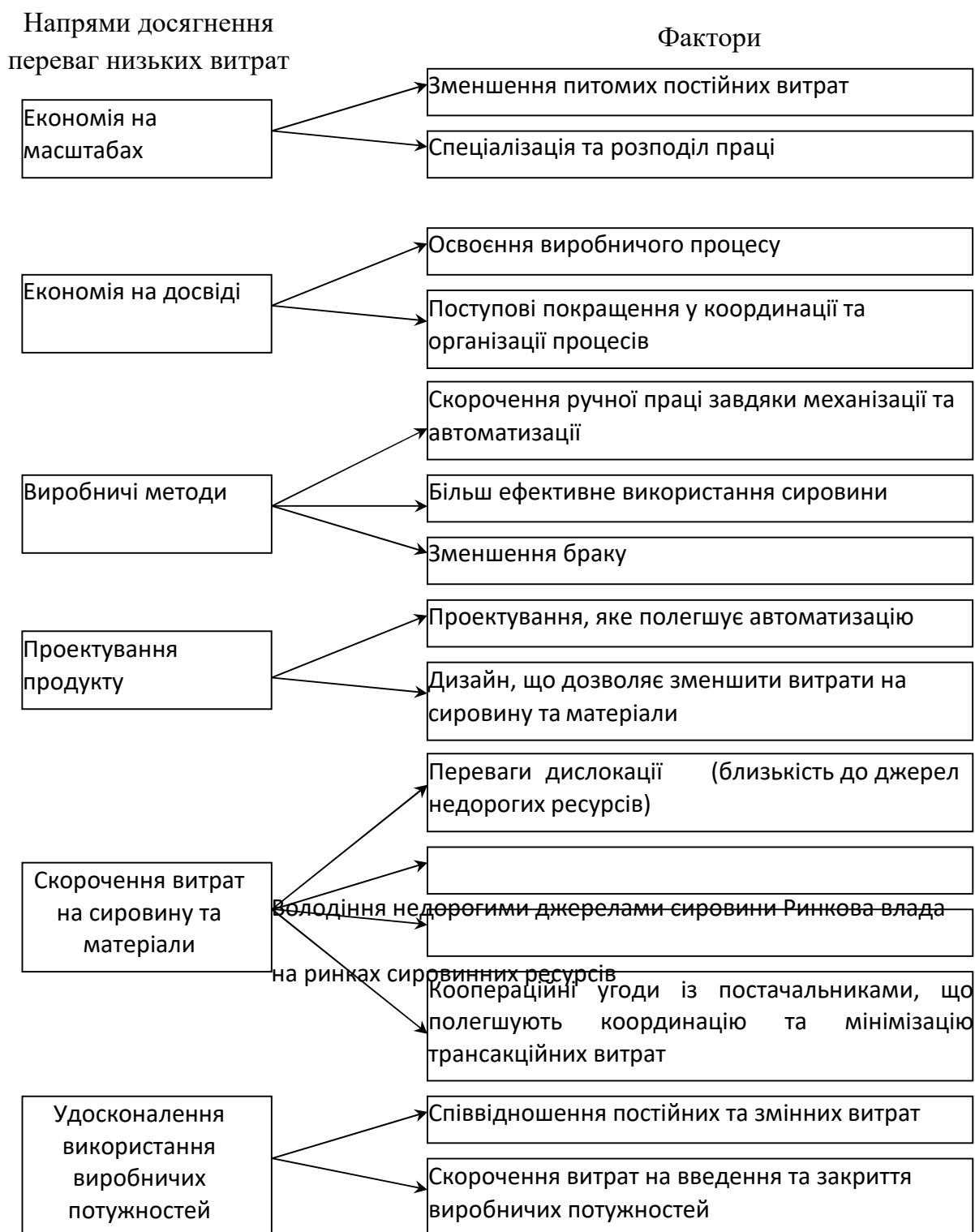


Рис. 9.4. Напрямки досягнення конкурентних переваг низьких витрат

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, коли:

- ✓ на ринку переважає цінова конкуренція;
- ✓ продукція має високий рівень стандартизації;
- ✓ витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих П-в незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів.

Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє фірмі-виробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі.

Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.

Перевага. Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами.

Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації по кожному продукту, що враховує готовність покупців платити за диференціацію, а також дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки позиціонування (рис. 9.5).

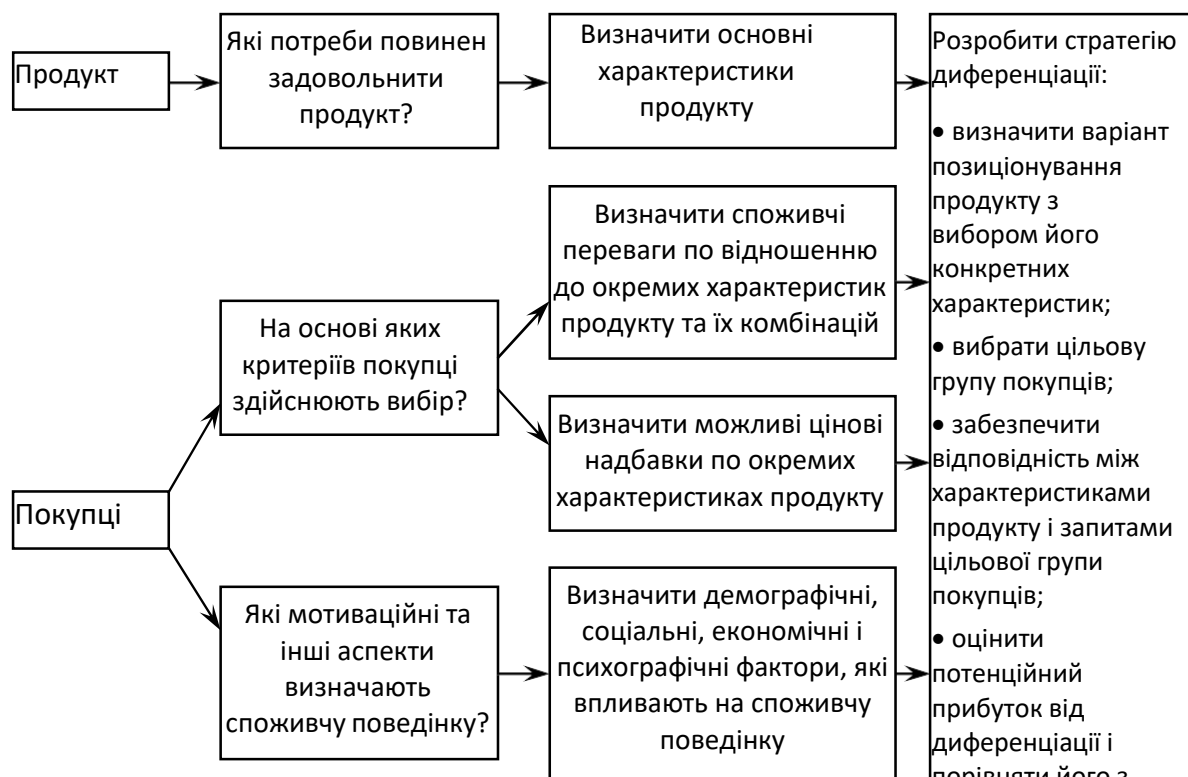


Рис. 9.5. Аналіз потенціалу диференціації

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується.

Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для конкретного підприємства стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких буде працювати підприємство, та способу позиціонування товару (послуги) підприємства в кожному з цільових сегментів. Послідовність етапів розробки конкурентної стратегії фокусування наведені на рис. 9.6.

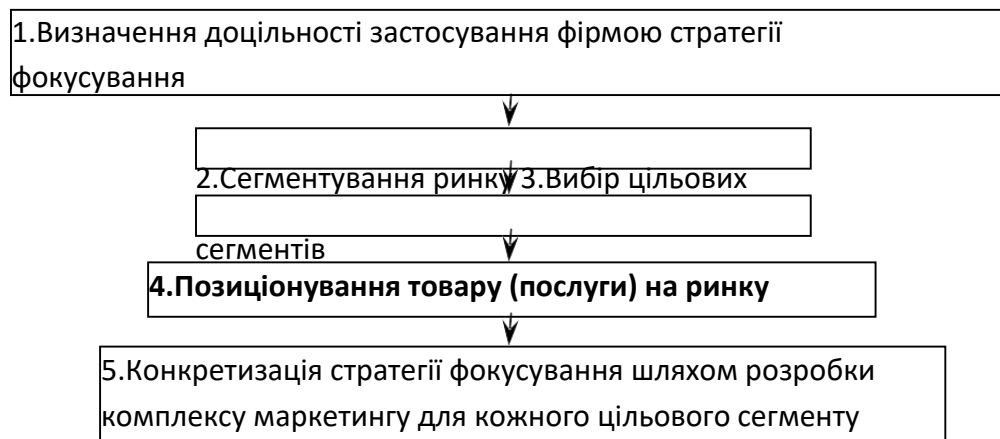


Рис. 9.6 Етапи розробки конкурентної стратегії фокусування

Підставою для проведення виділення сегментів є попередній аналіз ринкового середовища і результати дослідження по вияву споживчих мотивацій. Для такого дослідження можуть бути використані наступні технології вивчення мотивів:

Технології дослідження вивчення споживчих мотивів:

1. Глибоке інтерв'ю. Виконується спеціалістами-психологами, які проводять співбесіду зі споживачами у довільній формі. Співбесіда розпочинається з загальних проблем і поступово звужується до об'єкту дослідження.

2. Асоціативний тест. Учаснику експерименту пропонується, не розмірковуючи, відреагувати словом або серією слів на назву товару.

3. Тест з використанням незавершених речень, які потрібно продовжити після нетривалого розмірковування.

4. Тест "третьої особи". Полягає в тому, що учаснику експерименту пропонується прокоментувати точку зору іншої людини стосовно об'єкту дослідження

Отримані в процесі сегментування сегменти можуть становити різний інтерес для підприємства. При прийнятті рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливі три альтернативи:

Альтернативні варіанти вибору кількості сегментів:

а) *ринку* розглядається в цілому як *один великий сегмент*, тобто не сегментується взагалі;

б) діяльність фірми концентрується на значній кількості або навіть *на всіх сегментах ринку* і для *кожного розробляється свій комплекс* маркетингу;

в) з усієї сукупності *вибирається один або декілька* значних за своїми потенційними можливостями сегментів.

Запропонований М.Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям. Одна з таких **модифікацій** передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегія лідерства по витратах;
- стратегія широкої диференціація;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія на базі низьких витрат;
- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції.

Доповнення та розвиток концепції М.Портера шляхом видозміни базових стратегій конкуренції здійснив Г.Л.Азоєв:

Відповідно до його точки зору базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством.

П'ять базових стратегій конкуренції за Г.Л.Азоєвим – це:

- *стратегія зниження собівартості* – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці;
- *стратегія диференціації продукту* - базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу;
- *стратегія сегментування ринку* - спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психологічного, поведінського, демографічного або інших принципів сегментації;
- *стратегія впровадження інновацій* – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала;
- *стратегія негайного реагування на потреби ринку* - має на меті максимально швидко задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.

9.3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

Стратегія конкурентної поведінки це наступальні чи оборонні (а досить часто – і коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень.

Для того, щоб вижити в сучасних умовах на ринку, підприємства мають вірно використовувати наступальні та захисні дії у своїх взаємовідносинах із конкурентами.

Інакше кажучи, стратегія конкурентної поведінки будь-якої фірми – це її воєнна компанія із використанням не тільки військового лексикону, а й правил військової боротьби.

Ел Райс та Джек Траут виділяють такі стратегії:

- ✓ оборонна війна;
- ✓ наступальна війна;
- ✓ флангова війна;

- ✓ партизанська війна

В свою чергу Ф. Котлер розрізняє наступні види наступальних та захисних стратегій:

- ✓ фронтальний наступ;
- ✓ фланговий наступ;
- ✓ контрнаступ;
- ✓ оточення;
- ✓ позиційна оборона;
- ✓ флангова оборона;
- ✓ партизанська війна.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- ✓ дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- ✓ дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- ✓ одночасний наступ на декількох фронтах;
- ✓ захоплення незайнятих просторів;
- ✓ партизанська війна;
- ✓ упереджуючі удари

Наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.)

Головними принципами наступу є:

- ✓ головне, що необхідно брати до уваги: це сила позиції лідера. Необхідно стежити за лідером, за його продукцією, цінами, торгівельним персоналом. Не можливо перемогти в категорії, в якій переможцем є лідер.
- ✓ знайти слабке місце в силі лідера та атакувати його.
- ✓ атаку слід проводити на якомога вузькому фронті. *Краще це робити з одним продуктом*, адже „повний асортимент” – це розкіш, яку може дозволити собі лише лідер.

Розглянемо різновиди наступальних дій за підходом Ела Райса і Джека Траута
Фланговий наступ. Гарний фланговий маневр має бути спрямований на незвідану територію, тактичний сюрприз має стати важливим елементом плану, а переслідування конкурента також важливе, як і сама атака.

Фронтальний наступ. Концентрований удар основними силами по найбільш укріпленім позиціям конкурентів. Перемогу отримує той, у кого є більше ресурсів та той, хто переважає суперника силою духу.

Оточення. Спроба оточення конкурента має на меті ведення наступальних дій одразу ж по кількох напрямках і по фронті, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трішечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Спроба оточення має місце тоді, коли є достатньо ресурсів, і що несподівана атака придушить волю конкурента до контрнаступу.

Партизанська наступальна стратегія заслуговує на окрему увагу. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, яка дозволяє маленькій компанії процвітати на землях, де живуть гіганти. Для вдалої партизанської стратегії необхідно:

- ✓ знайти достатньо маленький сегмент ринку, який можна захистити;
- ✓ якого б успіху ви не досягли, ніколи не поведьте себе як лідер;
- ✓ будьте готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан має вміти швидко здатися та піти на нове місце.

На конкурентних ринках всі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, що бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, що вже працюють та прагнуть посилити свої позиції.

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Відомо декілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу:

Шляхи захисту конкурентної переваги:

- ✓ намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- ✓ доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- ✓ спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує їх до наступальних дій.

Існує хибна думка, що насправді набагато легше утримати позицію лідера, ніж її завоювати. Проте реалії бізнесу часто спростовують її.

Принципи оборонної стратегії:

Принцип оборонної (захисної) стратегії № 1 – оборонна стратегія тільки для ринкового лідера. Мова йде про справжнього лідера.

Принцип захисту №2 – це мужність атакувати самого себе. Іншими словами, лідер має випускати з кожним роком такі товари та послуги, які роблять їх минулі товари застарілими.

Принцип захисту № 3 – сильні кроки конкурентів завжди треба блокувати. Багато лідерів відмовляється це робити, їм заважає власне самолюбство. Втім, слід пам'ятати, що конкурентам набагато складніше справити враження своїм новим продуктом, для цього потрібен час, який грає в такий ситуації на лідера.

В межах захисної стратегії лідер може використовувати наступні прийоми:

- ✓ *позиційна оборона*, коли ви міцно захищаєте свої основні позиції;
- ✓ *фланговий захист* – захист найбільш уразливих місць бізнесу;
- ✓ *контратака*, де використовується економічна та політична блокада конкурента.

Лідер завжди має бути насторожі. Війни завжди йдуть парами: другу війну починає той, хто програє першу.

Достатньо розповсюдженим, хоча і дивним на перший погляд, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як *кооперація*. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають *стратегічні альянси* - довгострокові угоди між

фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів виступають:

- ✓ досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- ✓ скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- ✓ доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- ✓ розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дозволяє боротися зі стратегічними недоліками, а іноді – і досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію шляхом:

- ✓ створення спільних підприємств;
- ✓ укладання ліцензійних угод;
- ✓ підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни й угод стосовно постачання;
- ✓ формування спільних програм здійснення НДДКР.

Коопераційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим.

З розкриття суті стратегій конкурентної поведінки можна побачити, що вони наближаються до тактичного рівня й іноді мають короткі терміни реалізації (до одного року), хоча призводять до довгострокових наслідків.

Ідентифікація стратегій конкурентів проводиться за допомогою табл. 9.5.

Таблиця 9.5

Складові цілей і стратегій конкурентів

Область конкуренції	Стратегічні претензії	Цілі за розмірами ринку	Конкурентна позиція/ситуація	Стратегічна поведінка	Конкурентна стратегія
Локальна	Бути пануючим лідером	Агресивна експансія шляхом придбань і внутрішнього росту	здоровань, що перебуває в русі	В основному напад	Прагнення до цінового лідерства
Регіональна	Перевершити існуючого лідера галузі	Експансія шляхом внутрішнього росту	Добре захищається, стійкий	В основному захист	Фокусування на ринкових нішах
Національна	Увійти в лідируючу п'ятірку	Експансія шляхом придбань	Тримається в середині зграї	Комбінації захисту й нападу	Переслідування, засноване на диференціації:
Багатонаціональна	Увійти в першу десятку	Збереження існуючої частки	Намагання підсилити позицію	Агресивне, ризикове	по якості, сервісу, технології,
Глобальна	Випередити конкретного суперника. Зберегти позицію	Розширення ринку з метою одержання короткочасного прибутку	Відступаючий на захисну позицію	Консервативний послідовник	діапазону, товарів, іміджу, іншим якостям

Узагальнення відомостей про цілях і стратегії конкурентів за допомогою цієї таблиці й карт стратегічного угруповання звичайно досить для оцінки серйозності конкурентних погроз у конкретній конкурентній позиції.

Для того, щоб оцінити майбутні позиції фірм у конкуренції, треба сконцентрувати увагу на їхніх потенційних можливостях поліпшити своє положення на ринку. Агресивні конкуренти є джерелами нових стратегічних ініціатив. Суперники, з міцною позицією на ринку, продовжують свою нинішню стратегію з невеликим точним підстроюванням. Неспокійні суперники, й суперники, що бідують, можуть перейти до нових стратегічних дій нападаючого або захисного плану. У цьому випадку корисно представити себе на місці менеджерів цих компаній і припустити їхні можливі дії.

9.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства (комплексна стратегія) – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- *товарно–ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- *ресурсно–ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- *технологічна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- *інтеграційна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- *інвестиційно–фінансова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- *соціальна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- *управлінська стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Література: [4; 5; 7; 8; 9; 11; 15; 16; 18; 20; 24]

Питання для самоперевірки:

1. Які існують види стратегій за рівнем ухвалення стратегічних рішень за І.Ансоффом?
2. Назвіть проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій.
3. Які стратегічні показники впливають на вибір стратегії?
4. Які види стратегій запропоновані М. Портером?
5. Яка послідовність етапів розробки конкурентної стратегії фокусування?
6. З якою метою підприємства використовують наступальні та захисні стратегії?
7. Назвіть складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ТЕМА 10. ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1. Роль, значення та класифікація видів планування конкурентоспроможності підприємства
- 10.2. Принципи та етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства
- 10.3. Типи систем стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства
- 10.4. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

Ключові терміни та поняття: планування, стратегічне планування, програма планування

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- види та принципи планування конкурентоспроможності підприємства;
- етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства;
- послідовність формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- методи планування конкурентоспроможності за різними типам систем планування конкурентоспроможності;
- особливості створення та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.

10.1. Роль, значення та класифікація видів планування конкурентоспроможності підприємства

Планування є загальною функцією менеджменту, тобто видом управлінської діяльності, який спрямований на визначення майбутнього стану організації чи її окремих сфер, а також перспектив розвитку. Як правило, керівниками і власниками підприємства під час планування розвитку підприємства необхідно акцентувати

увагу на достовірних перспективах організаційних змін в окремих сферах, реалізація яких повинна забезпечити підвищення їх конкурентоспроможності.

Планування конкурентоспроможності підприємства – це процес, що триває упродовж всього часу існування підприємства, відбувається у всіх його підрозділах, з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Планування конкурентоспроможності підприємства доцільно розуміти як вид управлінської діяльності, який спрямований на перспективне визначення сукупності порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього стійкіші позиції на певному ринку у відповідний період часу порівняно з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.

Планування досягнення певного рівня конкурентоспроможності повинно здійснюватися цілеспрямовано, системно та комплексно, а також створювати умови для планомірного, поступового зміцнення ринкових позицій з урахуванням організаційних перетворень на підприємствах-конкурентах та ринкової кон'юнктури.

Серед основних причин, які зумовлюють необхідність планування конкурентоспроможності на підприємствах варто виділити:

1. Врахування викликів середовища функціонування. Передбачає врахування під час планування конкурентоспроможності підприємства динамічної зміни економічних, науково-технічних, політико-правових, соціальних, міжнародних умов діяльності, що провокують необхідність здійснення організаційних змін для утримання існуючих конкурентних позицій чи завоювання нових.

2. Цілеспрямоване формування ринкових позицій підприємства у конкретних просторово-часових умовах. Йдеться про необхідність розроблення стратегії і тактики створення та розвитку конкурентних переваг на відповідному ринку впродовж певного періоду.

3. Діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства. Передбачає оцінювання конкурентів за переліком параметрів та визначення потенціалу їхнього розвитку з метою аналізування потенційних загроз та шансів функціонування у конкурентному середовищі.

4. Прогнозування кон'юнктури ринку. Пов'язано із оцінюванням основних ринкових параметрів (попиту, пропозиції, цінового фактора, інфляційних очікувань), що впливають надалі на конкурентоспроможність підприємств.

5. Визначення переліку ключових факторів, які у майбутньому визначатимуть рівень конкурентоспроможності підприємства. Передбачається здійснення перспективної діагностики чинників середовища функціонування, зміни їхньої пріоритетності в сфері формування конкурентоспроможності, вагомості, сили впливу.

6. Оцінювання потенційних ризиків, які можуть погіршити ринкові позиції підприємства. Будь-яке планування спрямовано насамперед на виявлення потенційних загроз, те саме стосується і планування конкурентоспроможності підприємства.

7. Врахування взаємозв'язків між усіма сферами та напрямками діяльності організації під час досягнення конкурентних позицій. Базується на застосуванні

системного підходу, тобто врахуванні усіх елементів системи організації, а також взаємозв'язків та взаємовпливів.

8. Визначення переліку конкретних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтування методів формування чи розвитку конкурентних переваг за рахунок маркетингових комунікацій, якісних, економічних чи економічних параметрів продукції, модернізації існуючих чи впровадження сучасних інноваційних технологій тощо.

Класично за терміном здійснення планування поділяють на стратегічне і тактичне. Аналогічний поділ можна застосувати і стосовно планування конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємства передбачає довгострокове (понад один рік) планування розвитку різних сфер функціонування підприємства, які у сукупності дозволять забезпечити бажаний рівень його конкурентоспроможності на відповідному ринку.

Необхідно забезпечувати і прогнозування розвитку потенційних конкурентів з огляду на відносний характер визначення конкурентоспроможності підприємства.

Ю.А. Лозовський виокремлює таку послідовність формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

1. Обґрунтування або корегування сфери діяльності підприємства.
2. Встановлення місії діяльності підприємства.
3. Діагностика можливостей підприємства.
4. Оцінювання чинників середовища функціонування на діяльність підприємства.
5. Аналіз стратегічних альтернатив.
6. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на ринку.
7. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності.
8. Визначення тактичних завдань і пріоритетів під час здійснення перетворень.
9. Реалізація стратегії.

Підприємство в змозі забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку впродовж тривалого періоду лише за умови наявності стратегічних цілей, обраних стратегій розвитку, які забезпечують не лише прибутковість, розширене відтворення.

Розрізняються такі види планування: реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне.

Реактивне планування конкурентоспроможності базується на дослідженнях у ретроспективі та екстраполяції минулих тенденцій на майбутнє. Такий різновид планування доцільно використовувати за наявності яскраво виражених тенденцій розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування.

Інактивне планування конкурентоспроможності розглядається як фіксоване, тобто спрямоване на утримання існуючих конкурентних позицій без їхнього розвитку чи втрат.

Преактивне планування не базується на попередніх подіях, а спрямоване на досягнення очікуваних цілей у сфері конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою цього виду планування є прогнозування майбутніх подій, заходів, ресурсного забезпечення.

Інтерактивне планування є найбільш високорозвинутим, оскільки базується на комплексному врахуванні тенденцій минулого, сучасного стану та перспектив розвитку у майбутньому.

Залежно від ресурсних (технічних, кадрових, фінансових, інформаційних, часових тощо) можливостей підприємства, планування конкурентоспроможності може здійснювати одноваріантно або багатоваріантно.

При одноваріантному плануванні з переліку можливих альтернатив обирається найбільш оптимальний і прийнятний варіант.

Багатоваріантне планування передбачає одночасне розроблення планів конкурентоспроможності підприємства з урахуванням різних прогнозів розвитку, які також обираються на засадах аналізу альтернативних варіантів.

Щоб порівняти фактичні показники з найбільш наближеним сценарієм розвитку подій, необхідно проаналізувати чинники, які зумовили розвиток означеного діапазону ділової активності, та відхилення фактичних показників від планових.

Багатоваріантне планування у порівнянні з одноваріантним вимагає більш висококваліфікованих фахівців, масивнішого інформаційного забезпечення, використання спеціалізованих програмних продуктів.

Важливою характеристикою планування конкурентоспроможності на підприємстві є його ієрархічність з огляду на існуючу структуру управління організацією, рівень централізації і ступінь врахування інтересів менеджерів різних рівнів управління.

Виокремлюють централізоване, децентралізоване та змішане планування конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства може здійснюватись на основі порівняння з існуючими конкурентами або еталонним підприємством. Відповідно до цього, виокремлюють конкурентне планування (базується на прогнозі розвитку конкурентоспроможності з урахуванням зміни конкурентного середовища функціонування) та теоретико-еталонне (передбачає формування еталонного підприємства та порівняння власних параметрів із оптимальними).

Реалістичність планів значною мірою залежить від врахування динамічності середовища функціонування та чинників ризику. До головних чинників ризику відносять: нестабільність обсягів збуту і фінансових результатів, проблеми із залученням інвестицій і фінансуванням діяльності та ін.

За рівнем адаптивності пропонується виокремлювати фіксоване, гнучке та неперервне планування конкурентоспроможності підприємства.

Фіксоване планування передбачає розроблення планів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на певний період і відсутність жодних корегувань упродовж періоду реалізації планів, навіть за умов суттєвих змін середовища функціонування. Аналіз відхилень необхідно здійснювати у двох напрямках: аналіз відхилень, що зумовлені плануванням, та аналіз відхилень за умовами діяльності.

Гнучке планування, на відміну від фіксованого, базується на розробленні як мінімум трьох варіантів планів (песимістичного, оптимістичного та усередненого) з урахуванням різних сценаріїв розвитку середовища функціонування. Сучасне

програмне забезпечення у сфері фінансового, виробничого, операційного, проектного планування базується на гнучких засадах. Таке планування дозволяє прорахувати різноманітні варіанти ділової та ринкової активності та врахувати чинники ризику.

Найбільш точним, але складним і трудомістким є неперервне планування, яке передбачає систематичне корегування розроблених планів з урахуванням виконання показників проміжних періодів.

На сучасному етапі існують різноманітні концепції оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які формують базу планування, аналізу, контролювання, регулювання даної сфери. Формування планування конкурентоспроможності підприємства відбувається у певному середовищі функціонування.

10.2. Принципи та етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможністю підприємств

Стратегічне планування конкурентоспроможності передбачає розроблення пакету стратегій розвитку підприємства, які дають змогу забезпечувати очікувані результати в усіх сферах та посісти стійкі позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства на сьогодні оцінюється не лише конкурентними перевагами його продукції, але й значним переліком інших характеристик його функціонування.

Принципи формують базові засади щодо здійснення і реалізації планування конкурентоспроможності на підприємствах.

Ключові **принципи планування** конкурентоспроможності підприємства, до складу яких віднесено такі:

- Принцип цілеспрямованості.
- Принцип наукової обґрунтованості.
- Принцип об'єктивності.
- Принцип системності.
- Принцип оптимальності.
- Принцип дієвості.
- Принцип обґрунтованості індикаторного забезпечення.
- Принцип економічної ефективності.

Під **технологією** класично розуміють перелік та послідовність здійснення певних дій, операцій, робіт, етапів, кроків. У більш ширшому розумінні технологія є способом перетворення вхідних ресурсів у вихідний результат (товар, робота, послуга).

Технологія планування конкурентоспроможності підприємства – сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розроблення плану досягнення порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період порівняно з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.

Технологія планування відрізняється від процесу планування тим, що ключова увага акцентується у ній на ресурсному забезпеченні виконання кожного з етапів. При цьому варто зауважити, що кожен із етапів технології деталізується надалі у перелік операцій.

Оскільки класично планування поділяють на стратегічне та тактичне, то під час розроблення технології планування конкурентоспроможності потрібно враховувати цей часовий аспект (горизонт планування).

Технологію планування конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні можна реалізовувати у такій послідовності:

- 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства;
- 2) визначення цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- 3) аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- 4) обґрунтування інструментарію вибору стратегій досягнення конкурентоспроможності підприємства;
- 5) формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 6) вибір оптимального пакету стратегій досягнення очікуваного рівня;
- 7) розроблення стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства.

При цьому, якщо на підприємстві не розробляють стратегічних планів досягнення чи підвищення конкурентоспроможності, то воно може керуватись технологією планування тактичного рівня. Технологію планування конкурентоспроможності підприємства на тактичному рівні можна реалізовувати у такій послідовності:

- 1) Аналіз ресурсних можливостей щодо реалізації обраних стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності.
- 2) Обґрунтування інструментарію тактичного планування.
- 3) Планування системи ключових показників діяльності підприємства в межах досягнення конкурентоспроможності на засадах обраного інструментарію.
- 4) Розроблення сукупності заходів із поточної реалізації обраних стратегій конкурентоспроможності.
- 5) Фінансове обґрунтування запропонованих заходів.
- 7) Формування адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності підприємства.
- 8) Розроблення програми поетапного досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства потребує не лише її оцінювання, а й цілеспрямованого формування конкурентних переваг, планування, яке доцільно розглядати у стратегічному та тактичному аспектах. Стратегічне планування конкурентоспроможності передбачає розроблення пакету стратегій розвитку підприємства, які дадуть змогу забезпечувати очікувані результати в усіх сферах та посісти стійкі позиції на ринку.

10.3. Типи систем стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства

Основна ціль стратегічного управління в цілому та стратегічного планування зокрема полягає в забезпеченні підприємству тривалого отримання достатнього рівня потоку доходів від систематичних операцій на певному товарному ринку або сегменті ринку.

Методичний підхід щодо формування системи планування конкурентоспроможності, особливість якого полягає у здійсненні вибору з чотирьох альтернатив ("система технічного розвитку"; "система ринкових можливостей"; "система проектного планування"; "система стратегічного маркетингу") на основі оцінки рівня невизначеності конкурентного середовища підприємства, а також розробка комплексу еталонних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі оригінальної морфологічної матриці умов, обмежень та способів впливу на конкурентні переваги підприємства.

Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності являє собою специфічну управлінську проблему, сутність якої полягає у встановленні пріоритетів створення конкурентних переваг.

Відповідно до встановленого рівня невизначеності зовнішніх умов господарювання, які обумовлюють потреби підприємства у впровадженні інновацій для забезпечення випереджального зростання конкурентних переваг підприємства, можна виділити чотири можливі типи системи планування конкурентоспроможності (табл. 10.1):

Таблиця 10.1

Характеристика методів планування конкурентоспроможності за різними типам систем планування конкурентоспроможності

Характеристика планового процесу	Тип системи планування КСП			
	технічного розвитку	ринкових можливостей	проектного планування	стратегічного маркетингу
Цільова орієнтація	оперативна	оперативно-стратегічна	стратегічно-оперативна	стратегічна
Пріоритетна сфера планової роботи	виробництво, НДДКР	виробництво, НДДКР, ресурсне забезпечення	НДДКР, збут	стратегічний маркетинг, НДДКР
Переважаючий рівень планування	підприємство у цілому, на рівні підрозділу та на рівні виконавця	підприємство у цілому, на рівні підрозділу, на рівні проекту	підприємство у цілому, на рівні проекту	підприємство у цілому, на рівні проекту
Переважаючий зміст планування	техніко-економічне	об'ємно-календарне, продуктово-тематичне	продуктово-тематичне, об'ємно-календарне	продуктово-тематичне
Періоди планування	довгострокові, середньострокові, короткострокові	середньострокові, короткострокові	довгострокові, середньострокові	довгострокові
Пріоритетні методи планування	мережеве планування	програмно-цільове, мережеве планування	програмно-цільове	управління по цілям

- 1) система планування конкурентоспроможності в умовах ясного майбутнього – "система технічного розвитку";
- 2) система планування конкурентоспроможності в умовах помірної невизначеності майбутнього ("низка альтернатив") – "система ринкових можливостей";
- 3) система планування конкурентоспроможності в умовах значної невизначеності майбутнього ("діапазон альтернатив") – "система проектного планування";
- 4) система планування конкурентоспроможності в умовах повної невизначеності майбутнього – "система стратегічного маркетингу".

Система "технічного розвитку", за якою планування конкурентоспроможності відбувається у досить стабільних, чітко прогнозованих умовах, зосереджує планову діяльність навколо пошуку шляхів оптимізації використання виробничих ресурсів через відбір найбільших конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті з найменшими витратами ресурсів. Впровадження нововведень у межах цієї системи насамперед має забезпечувати економію ресурсів та запобігання виникненню непродуктивних витрат. Створення конкурентних переваг за таких умови відбувається переважно на основі критеріїв економічної та техніко-економічної ефективності.

Система "ринкових можливостей", використання якої є доцільним за умови приблизно однакової можливості настання різних стратегічних альтернатив. Ґрунтується на забезпеченні високого рівня "спеціалізації" підприємства у використанні певних ринкових можливостей, тобто створення оригінальних, неповторних конкурентних переваг.

Функціонування системи "проектного планування", при якій майбутнє розглядається як широкий діапазон нечітко виражених однаково ймовірних альтернатив, ґрунтується на забезпеченні проектного підходу до планування конкурентоспроможності. В цьому випадку підприємство буде зіштовхуватися з необхідністю забезпечення принципово різних конкурентних переваг, при чому, у різних аспектах виробничо-збутової діяльності підприємство вимушене буде підтримувати конкурентоспроможність різними заходами.

Найбільш складним є планування конкурентоспроможності за системою "стратегічного маркетингу". Висока плинність процесів розвитку підприємства в умовах майже повної непередбачуваності майбутнього вимагає від підприємства випереджувального пошуку та створення нових вимог споживачів, нових ринків, нових продуктів. Головною конкурентною перевагою, джерелом якої є активна інноваційна діяльність, в таких умовах буде ставити досягнення лідируючих позицій у сфері технології виробництва. Головне завдання системи планування конкурентоспроможності в даному випадку буде полягати, насамперед, у стратегічного маркетингу ринкових можливостей технологічних рішень. Послідовність обґрунтування і вибору типу системи планування конкурентоспроможності підприємства наведена на рис 10.1.

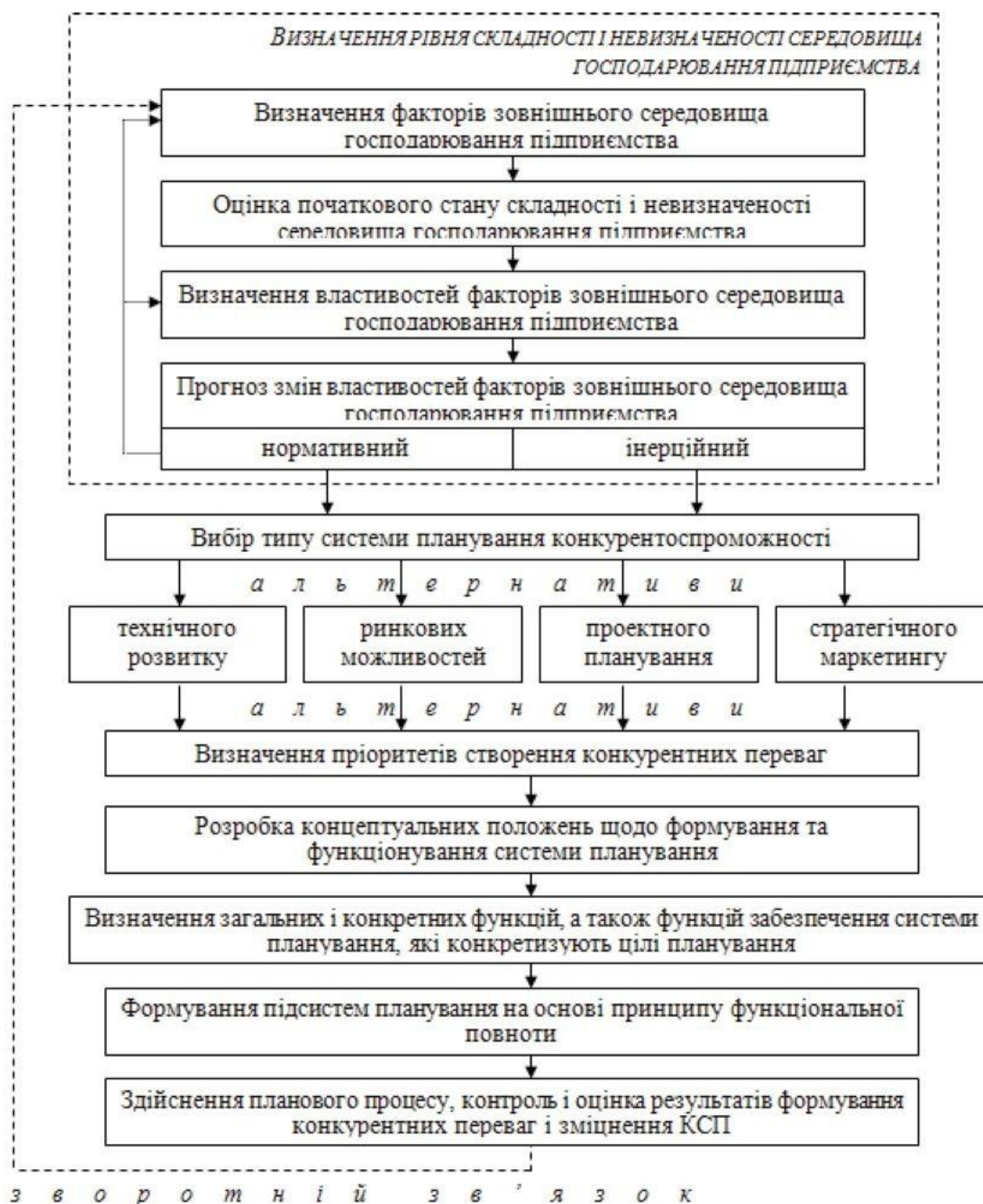


Рис. 10.1. Послідовність формування системи планування конкурентоспроможності підприємства

Для підприємства, що діє в стабільних умовах, подальше вивчення зовнішнього середовища представляється недоцільним, для пристосування до ринкових умов досить використання інструментів маркетингу. Існування в ситуації стабільності з високим рівнем невизначеності підвищує значення різного роду прогнозів і сценаріїв майбутнього розвитку, а не поточного моніторингу зовнішнього середовища. Для пристосування до умов одноманітних швидких змін важливо правильно визначити мінливий фактор зовнішнього середовища і відслідковувати послідовність його трансформацій.

При стратегічному плануванні звичайно виділяють дуже обмежену кількість дефіцитних ресурсів, одержання яких пов'язане зі значними втратами коштів і часу.

Задачею оцінки ресурсних потреб на етапі стратегічного планування конкурентоспроможності є не точний розрахунок результатів реалізації планів або потреб у необхідних ресурсах, а загальна оцінка їхнього впливу на прийняття управлінських рішень, що повинна бути швидкою і достатньо точною, дозволяючи тим самим оперативно розробляти різноманітні альтернативні стратегії.

Процес планування конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

10.4. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт;
- досягнення цілей діяльності пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки

критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати: головний учасник, інвестор, проектувальник, постачальник, підрядник, консультант, керівник програмою, команда програми, банк.

Серед основних **засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства** можна виділити: промисловий інжиніринг, організаційний розвиток, економічні засоби, біхевіористські засоби.

До основних **організаційних форм** підвищення конкурентоспроможності відносяться:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- групи по підвищенню якості та продуктивності;
- комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

Основними **сферами підвищення конкурентоспроможності** виступають: управління інноваціями та технологіями, процес виробництва, використання інформації, управління людськими ресурсами, управління змінами тощо.

До основних **способів підвищення конкурентоспроможності** можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

Метод управління, який цілком відкидає людські цінності на користь організаційних, не є ефективним, так само як і нереально очікувати, щоб організаційні цілі цілком збігалися з людськими.

Основні дії щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема – програми підвищення конкурентоспроможності підприємства наступні: вибір стратегії, формулювання цілей та завдань, оцінка можливостей та альтернативних

варіантів, визначення пріоритетних напрямків дій, розробка системи контролю та оцінювання, виконання, моніторинг та оцінювання.

Сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності умовно можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких в свою чергу теж поділяється на підгрупи.

Своєрідними ж **індикаторами** нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда).

Основними **елементами** забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

1. вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
2. прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
3. має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
4. на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;
5. конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
6. програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;
7. оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

Достатньо часто, як це доводить практика, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства знаходять своє втілення у *маркетингових*

програмах, програмах *реструктуризації*, програмах *підвищення якості*, програмах *підвищення продуктивності та ефективності* тощо.

Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є *програма підвищення якості*, яка являє собою план діяльності організації, спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу до забезпечення та підвищення якості продукції та основних виконуваних на підприємстві процесів.

Використання програм підвищення якості допомагає підприємствам стати кращими з кращих.

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і *програми підвищення продуктивності*, які являє собою план діяльності організації щодо підвищення продуктивності різних елементів виробничої діяльності (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів тощо).

Опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням. Один з можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу, що передбачає проходження трьох стадій: обстеження, аналіз, впровадження.

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процеси управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (рис. 10.2):

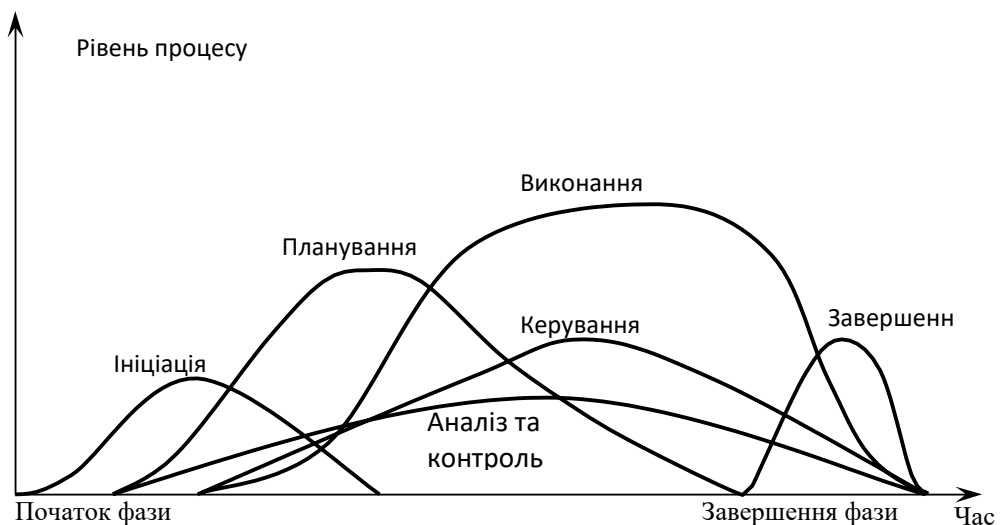


Рис. 10.2. Процеси управління програмою (проектом)

Процеси управління програмою (проектом) накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми (проекту).

Крім того процеси управління проектами пов'язані завдяки своїм результатам – результат виконання одного стає висхідною інформацією для іншого. І, нарешті, є взаємозв'язок між групами процесів різноманітних фаз програми (проекту).

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманітним ризиків.

Важливе місце при реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань

здля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності включає:

- моніторинг;
- виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т.ін.;
- прогнозування наслідків ситуації, що склалась;
- обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Система контролю повинна забезпечити оперативну оцінку стану реалізації програми (проекту) для обґрунтування та прийняття рішень щодо управління часом, вартістю, ресурсами й якістю виконуваних робіт. На етапі побудови системи контролю за реалізацією програми (проекту) необхідно визначити:

- склад і рівень деталізації робіт, які будуть контролюватись;
- склад показників і форми представлення первинної інформації;
- терміни представлення первинної інформації та зведено-аналітичних звітів;
- відповідальних за повноту, достовірність і своєчасність надання даних;
- склад, методи та технології аналітичних і графічних звітів;
- комплекс програмно-інформаційних засобів, що використовуватимуться.

Залежно від потрібної точності розрізняють наступні режими контролю виконання програми (проекту):

- контроль на момент закінчення робіт (метод «0–100»);
- контроль на момент 50% готовності робіт (метод «50–50»);
- контроль у попередньо визначених точках програми (метод контролю за *віхами*);
- регулярний оперативний контроль через рівні проміжки часу;
- експертна оцінка ступеня виконання робіт і готовності програми.

Для отримання узагальненої картини реалізації програми (проекту) розроблена система показників, які порівнюють виконання за часом і за вартістю. За часом, наприклад, показник реалізації (ПР_ч) пакету робіт описується формулою:

$$ПР_ч = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times \frac{c_i}{100}}{T}, \quad (10.1)$$

де t_i – запланована тривалість кожної роботи пакету; c_i – відсоток виконання кожної роботи; T – загальна тривалість робіт проекту; m – кількість робіт у пакеті.

Створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

Література: [4; 5; 7; 8; 9; 11; 15; 16; 18; 20; 24]

Питання для самоперевірки:

1. Які основні причини зумовлюють необхідність планування конкурентоспроможності на підприємствах?
2. Назвіть особливості методичного підходу щодо формування системи планування конкурентоспроможності.
3. Проаналізуйте послідовність формування системи планування конкурентоспроможності підприємства.
4. Які основні елементи забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
5. Назвіть особливості побудови системи контролю за реалізацією програми необхідно.
6. Назвіть послідовність реалізації технології планування конкурентоспроможності підприємства на тактичному та стратегічному рівнях.

ТЕМА 11. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ПІДГРУНТЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Якість як економічна категорія і об'єкт управління

11.2. Методологічні основи управління якістю: аспекти якості продукції, контроль якості, значення стандартизації

11.3. Системне управління якістю і конкурентоспроможністю: японські системи, європейські концепції забезпечення якості, системи TQM

11.4. Системи менеджменту якості

11.5. Сертифікація систем якості: поняття, етапи проведення

Ключові терміни та поняття: якість, контроль якості, менеджмент якості, стандартизація, сертифікація.

Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:

- ідеологію менеджменту якості;
- інструментарій управління якістю;
- характеристику систем менеджменту якості;
- підходи забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю;
- правові та організаційні засади підтвердження відповідності продукції та систем управління якістю.

11.1. Якість як економічна категорія і об'єкт управління

Якість продукції, послуг посідає центральне місце у розв'язанні проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Якість являє собою складну категорію, яку можна розглядати з різних позицій: філософської, соціальної, технічної, правової, економічної (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Поняття категорії якості

Позиція	Поняття категорії якості
Філософська	Суттєва визначеність об'єкта, відповідно до якої він відрізняється від іншого об'єкта. У свою чергу, визначеність об'єкта формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву якості об'єкта стосовно інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти
Соціальна	Ставлення окремих суб'єктів та/або усього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатись як категорія, яка залежить від рівня культури, релігійних та демографічних особливостей індивідуумів та суспільства у цілому
Технічна (інженерна)	Технічні закономірності в утворенні та прояві фізичних, електромеханічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення
Правові	Сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, які встановлені у нормативно-правових документах
Економічна	Результат задоволення потреб

Відповідно до ДСТУ ISO 9000–2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» прийнято таке визначення поняття якості: **якість** – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

Міжнародна організація по стандартизації визначає **якість** (стандарт ISO-8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які додають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Цей стандарт ввів такі поняття, як "забезпечення якості", "управління якістю", "коло якості".

Забезпечення якості — складова управління якістю, зосереджена на створенні упевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані.

Управління якістю — скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. При цьому *організацією* вважають сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин.

Коло якості — концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях життєвого циклу продукції або послуг.

Об'єктом якості може бути: товар, послуга, процес, система, організація або окрема особа, або будь-яка комбінація перерахованого вище. У практичній діяльності термін «об'єкт» зазвичай замінюється терміном «продукція».

Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000. Вони поклали початок сертифікації систем якості. Виник самостійний напрям менеджменту – *менеджмент якості*.

В даний час вчені і практики за кордоном пов'язують сучасні методи менеджменту якості з методологією TQM (total quality management) – загальним менеджментом якості. Стандарти ISO серії 9000 встановили єдиний, визнаний в світі підхід до договірних умов за оцінкою систем якості і одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами продукції.

Система «якість» має охоплювати усі стадії життєвого циклу продукції та послуг: дослідження, розробку, виробництво, реалізацію, споживання і т. п. У міжнародних стандартах ISO серії 9000 життєвий цикл продукції розділений на 11 етапів і має назву «Петля (спіраль) якості» (рис. 11.1).



Рис. 11.1. «Петля якості» продукції у системі організації якості

Це схематична модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції, послуг на кожній стадії їх життєвого циклу.

Серед сукупності найважливіших конкретних факторів (способів, чинників) підвищення якості й конкурентоспроможності продукції варто виділити технічні, організаційні, економічні та соціальні.

Процес «створення якості» складається з наступних етапів: усвідомлення потреби, інтерпретація потреби та виявлення вимог до якості, відтворення вимог до якості у зразку продукції, реалізація вимог до якості продукції, що випускається, реалізація вимог до якості товару, задоволення потреб (оцінка якості споживачем).

Забезпечення якості це дії, які плануються та систематично виконуються організацією-виробником (постачальником) та створюють упевненість у тому, що якість продукції відповідатиме вимогам, що висувуються до неї.

Якість можна представити у вигляді піраміди (рис. 11.2).



Рис. 11.2 «Піраміда якості»

Підвищення якості й конкурентоспроможності продукції полягає у тому, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання в умовах ринкових відносин.

Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, послуг:

- впливає на зростання продуктивності суспільної праці, темпи й ефективність науково-технічного прогресу, структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей;
- забезпечує ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії; зростання ефективності інвестицій;
- сприяє повнішому задоволенню попиту споживачів, виходу підприємства на світовий ринок, збільшенню обсягу експорту, формуванню іміджу підприємства.

У маркетингових дослідженнях застосовується термін «*прицільна якість*», що зазначає той рівень якісних параметрів, який найбільше відповідає потребам та можливостям споживачів відповідного сегмента ринку.

Якість для споживача може бути визначена за формулою:

$$Q_c = f(Q_p ; Q_{stg} ; Q_s), \quad (11.1)$$

де Q_p – якість продукції; Q_{stg} – якість супутніх послуг; Q_s – якість сервісного обслуговування.

Сучасне управління якістю виходить з того, що діяльність по управлінню якістю не може бути ефективною після того, як продукція вироблена, ця діяльність повинна здійснюватися в ході виробництва продукції.

11.2. Методи управління якістю, контроль якості, значення стандартизації

Будь-яка система управління якістю заснована на застосуванні прогресивних методів управління якістю.

Основоположниками менеджменту якості і розробниками його класичних методів є американські учені Демінг, Джуран, Фейгенбаум. Вони працювали в Японії і створили першу наукову школу менеджменту якості. Представники цієї школи японські учені Ісікава, Тагучи і ін. внесли вагомий внесок до розвитку методів планування якості і статистичного аналізу. Перелік основних класичних і "нових" методів управління якістю наведено на рис. 11.3.

Щільне місце серед методів посідають статистичні методи у системі управління якістю, які широко використовуються в процесі контролю якості у виробництві. Сучасні стандарти ISO 9000 визначають застосування статистичних методів як самостійного елемента системи якості підприємств, які можна поділити на два напрями:

1. *Методи статистичного вибіркового приймального контролю* застосовуються для оцінки відповідності продукції вимогам нормативних документів, тобто вибіркового контролю. Зміст його полягає в тому, що якість контрольованої партії продукції визначається за вибірковими характеристиками, які знаходяться за малою вибіркою з цієї партії.



Рис. 11.3. Класифікація методів управління якістю

2. Методи статистичного регулювання якості технологічних процесів застосовуються для управління внутрішніми робочими процедурами при підготовці до сертифікації систем якості й виробництва.

Серед статистичних методів контролю якості найбільш розповсюдженими є сім інструментів контролю якості (табл.11.2).

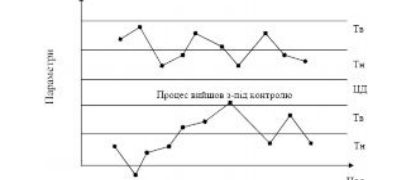
Контроль якості продукції – це перевірка відповідності показників якості продукції встановленим вимогам. Контроль якості продукції є однією з основних функцій комплексної системи управління якістю. За наслідками контролю продукції ухвалюється рішення про її придатність до постачань і (або) використання.

Контроль складається з двох основних стадій: отримання інформації про фактичний стан продукції; зіставлення первинної інформації зі встановленими вимогами і нормами.

Система контролю якості продукції – це сукупність методів і засобів контролю та регулювання компонентів зовнішнього середовища, які визначають рівень якості продукції на стадіях маркетингу, НДДКР та виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу.

Технічний контроль являє собою перевірку відповідності продукції або процесу, всіх виробничих умов та чинників, від яких залежить якість продукції, установленим техніко-технологічним вимогам до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення.

Інструменти контролю якості

Назва методу	Графічне зображення	Застосування методу																																																					
Діаграма Парето (Pareto Diagram)		Допомагає встановити головні фактори. Дані розташовують у порядку значущості й будують кумулятивну криву, яка дає можливість зосередити увагу на усуненні дефектів, що спричиняють найбільші втрати. Порівнюючи діаграми Парето, побудовані за даними до і після поліпшення процесу, можна оцінити ефективність вжитих заходів.																																																					
Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави) (Cause and Effect Diagram)		Дозволяє виявити і систематизувати різні фактори й умови, що впливають на досліджувану проблему. За її допомогою можна вирішувати широкий спектр завдань, у тому числі конструкторські, організаційні, технологічні, економічні, соціальні та ін. Досліджувана проблема умовно зображується у вигляді прямої горизонтальної лінії. Серед факторів, що впливають на проблему, вибираються основні. Це можуть бути фактори, умовно названі 5М (Man, Method, Material, Machine, Medium – людина, метод, матеріал, устаткування, навколишнє середовище).																																																					
Гістограма (Histogram)		Гістограма корисна для порівняння отриманого розподілу з контрольними нормативами або для визначення за отриманим розподілом частоти середнього значення й стандартного відхилення. Гістограми широко застосовуються при складанні місячних звітів з якості підприємств та їх підрозділів.																																																					
Метод контрольних карт (Control Chart)		Метод дозволяє відслідковувати стан процесу в часі й впливати на нього до того, як він вийде з-під контролю, а також попереджувати відхилення від вимог, що висуваються до процесу.																																																					
Діаграма розсіювання (розкидання) (Scatter Diagram)		Використовується для вивчення залежностей між двома змінними. Використовуючи кореляційний і регресивний аналізи, за нею можна виявити кількісний зв'язок між двома параметрами. Діаграма дозволяє наочно показати характер змін параметра якості в часі з урахуванням впливу різних факторів.																																																					
Діаграма розшарування (Stratification)		Здійснюється групування даних залежно від умов побудови й кожної групи даних окремо. Групування даних одержало назву шарів, а процес розподілу на шари – розшаруванням (стратифікацією). Розшарування може здійснюватися за такими шарами: виконавцями, устаткуванням, сировиною, способами виробництва, виміром. Розходження між групами повинно бути максимальним.																																																					
Контрольний листок	<table border="1" data-bbox="331 1803 758 1960"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Дефекти</th> <th colspan="5">Кількість дефектів за дати місяця</th> </tr> <tr> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> <th>12</th> <th>Разом</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Неправильні:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>а) розмір</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>б) контур</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>в) глибина</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>г) маса</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>д) поверхня</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Разом</td> <td>29</td> <td>22</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>102</td> </tr> </tbody> </table>	Дефекти	Кількість дефектів за дати місяця					9	10	11	12	Разом	Неправильні:						а) розмір					26	б) контур					9	в) глибина					8	г) маса					52	д) поверхня					7	Разом	29	22	25	26	102	Призначається для збору даних й автоматичного їх упорядкування для полегшення подальшого використання зібраного матеріалу. На бланку заздалегідь друкують контрольовані параметри, відповідно до яких можна вносити дані за допомогою позначок або простих символів. Для кожного конкретного завдання може розроблятися окремий листок.
Дефекти	Кількість дефектів за дати місяця																																																						
	9	10	11	12	Разом																																																		
Неправильні:																																																							
а) розмір					26																																																		
б) контур					9																																																		
в) глибина					8																																																		
г) маса					52																																																		
д) поверхня					7																																																		
Разом	29	22	25	26	102																																																		

Мета технічного контролю якості на підприємстві полягає в забезпеченні випуску високоякісної та комплектної продукції згідно з чинними стандартами і технічними умовами.

Вимоги до організації технічного контролю якості: профілактичність – запобігання браку; точність і об'єктивність; економічність; участь усіх працюючих у контрольних функціях.

Об'єктами технічного контролю є всі складові процесу виробництва: предмети праці, засоби праці, технологічні процеси, праця виконавців, умови праці.

Системний підхід до контролю якості зумовлює різноманітність його видів, які класифікуються за певними ознаками (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Класифікація видів контролю якості

Класифікаційна група	Вид контролю
за стадіями життєвого циклу продукції	створення, виготовлення, обіг, споживання (експлуатація);
за об'єктами	предмети праці (продукція), засоби виробництва, технологія, виконавці, умови праці;
за стадіями виробничого процесу	вхідний, запобіжний, операційний, приймальний (вихідний, кінцевий);
за виконавцями	самоконтроль, інспекційний, контроль замовником, технічний нагляд;
за ступенем охоплення продукції	суцільний, вибіркового;
за часом проведення	безперервний, періодичний, летючий;
за місцем виконання	стаціонарний, рухомий;
за можливістю подальшого використання об'єкта контролю	неруйнівний, руйнівний;
за впливом на виробничий процес	пасивний, активний;
за видами випробувань	природний (натуральний), штучний (прискорений);
за параметрами, що контролюються	геометричних форм і розмірів продукції; зовнішнього вигляду продукції і документації; фізико-механічних, хімічних та інших властивостей матеріалів і напівфабрикатів; внутрішнього браку продукції; технологічних властивостей матеріалів; технологічної дисципліни; контрольовано-здавальні випробування.

Аудит якості – це систематичний і незалежний аналіз, що дозволяє визначити відповідність діяльності і результатів в області якості запланованим заходам, а також ефективність впровадження заходів і їх придатність для досягнення поставлених цілей.

Аудит якості буває внутрішнім і зовнішнім. Об'єктами аудиту можуть бути елементи системи якості, такі як процеси або продукція. Аудити відповідно до категорії об'єкту перевірки можна згрупувати таким чином: аудит якості системи, аудит якості продукції/послуги, аудит якості процесу/методу.

Програма аудиту якості системи включає два етапи (рис. 11.4).

Аудиторські перевірки служать доказом ефективності системи якості і проводяться органом по сертифікації при видачі, продовженні, анулюванні сертифікату на систему якості.

Основні вимоги до систем якості регламентовано міжнародними стандартами ISO 9000, які прийняті в Україні як національні.



Рис. 11.4. Схема аудиту якості системи

Стандартизація — діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового користування стосовно розв'язання існуючих чи можливих проблем і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості за таких умов.

Міжнародна стандартизація — стандартизація, участь в якій є відкритою для відповідних органів всіх країн.

Регіональна стандартизація — стандартизація, участь в якій є відкритою для відповідних органів країн лише одного географічного або економічного регіону.

Національна стандартизація — стандартизація, яка проводиться на рівні однієї держави.

Державна система стандартизації — це система, яка визначає основну мету і принципи управління, форми та загальні організаційно-технічні правила всіх видів робіт зі стандартизації.

Об'єкт стандартизації — об'єкт, що має бути застандартизованим.

Стандарт — створений на основі консенсусу та ухвалений визнаним органом нормативний документ, що встановлює для загального і багаторазового користування правила, настановчі вказівки або характеристики різного виду діяльності чи її результатів і спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері та доступний широкому колу споживачів. Стандарт може бути міжнародним, регіональним, міждержавним і національним.

Технічні умови — нормативний документ, що встановлює технічні вимоги, яким мають відповідати виріб, процес чи послуга. Вони можуть бути стандартом, частиною стандарту або окремим документом.

Гармонізовані стандарти (еквівалентні) — стандарти на один і той самий об'єкт, затверджені різними органами стандартизації, і які забезпечують взаємозамінність виробів, процесів і послуг чи загальне однозначне розуміння результатів випробування або інформації, що подається відповідно до цих стандартів.

Уніфіковані стандарти — гармонізовані стандарти, які є ідентичними за змістом, але не ідентичні за формою подання.

Обов'язковий стандарт — стандарт, застосування якого є обов'язковим під дією основного закону чи неодмінного посилання в регламенті.

В Україні є державна і галузева (відомча) служби стандартизації.

Служба стандартизації підприємства здійснює організацію і проведення робіт зі стандартизації. Це може бути відділ (на великому підприємстві або об'єднанні), група або навіть відповідальний за стандартизацію.

Головним завданням служби стандартизації на підприємстві і в організації є науково-технічне та організаційно-методичне керівництво роботами зі стандартизації, а також безпосередня участь у проведенні цих робіт. Вся робота зі стандартизації в Україні регламентується комплексом стандартів державної системи стандартизації, перші стандарти якого були введені в дію з 1 жовтня 1993 р. наказом Держспоживстандарту України № 116 від 29.07.93 р.

Державна система стандартизації в Україні визначає мету і принципи управління, форми та загальні організаційно-технічні правила виконання всіх видів робіт зі стандартизації. Відповідно до державної системи стандартизації нормативні документи зі стандартизації мають такі категорії: державні стандарти України — ДСТУ; галузеві стандарти України — ГСТУ; стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок України — СТТУ; технічні умови України — ТУУ; стандарти підприємств — СТП.

11.3. Системне управління якістю і конкурентоспроможністю: Японські системи, європейські концепції забезпечення якості, система TQM

У світі виділяються три провідних школи менеджменту: японська, американська та європейська. Японська школа менеджменту основний пріоритет традиційно віддає керуванню якістю, американська і європейська — керуванню прибутком (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

Спрямованість шкіл менеджменту

Установки	Орієнтація навчання на цінності	
	Японська школа менеджменту якості	Американська і європейська школи менеджменту якості
Пріоритет	Управління якістю	Управління прибутком
Ціль	Підвищення якості продукції і діяльності фірми	Одержання максимального прибутку
Кошти	За рахунок підвищення продуктивності праці працівників, зниження собівартості продукції	За рахунок економії на витратах
Завдання оперативного характеру	Збільшення частки ринку за рахунок підвищення якості товару і збільшення частини нових товарів у загальному обсязі продукції, що випускається	Прискорення обігу інвестованих коштів та збільшення вартості акції
Стратегія	Комплексне вирішення завдань підвищення якості та продуктивності праці	Протиставлення якості та продуктивності праці. Вирішення завдань підвищення якості та продуктивності праці різними внутрішніми структурами за різними методиками

Японський підхід полягав у тому, щоб у вивченні, розвитку й реалізації методів управління якістю на основі статистичних методів брали участь *всі підрозділи і всі працівники компанії*. Управління фірми мало ретельно розробляти цілі й завдання в області поліпшення якості на основі вивчення запитів споживачів, їхньої думки щодо продукції, яка випускається.

США є батьківщиною концепції управління якістю, викладеної в ідеях В. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана. Характерною особливістю американських фірм в даний час є наявність чітко оформлених систем управління якістю. У таких системах передбачено виконання ефективно структурованих і добре відладжених програм по впровадженню комплексу заходів щодо схеми «чоловік — машина — інформація», що забезпечують необхідну якість і зниження витрат на неї.

У європейських державах системи якості набули значного поширення, хоча й набагато пізніше. У їх основі було використання вже накопиченого досвіду Японії та США. Шлях до розуміння ролі якості як стратегічного фактора має свої національні особливості. Якщо для США питання удосконалення якості було пов'язане з військовою стратегією, то для європейських країн, таких як Великобританія і Німеччина, головна мета була у виробленні конкурентоспроможної стратегії.

У даний час якість у Німеччині й Англії досягається завдяки контролю продукції, значна увага приділяється плануванню якості та досліджень. Але принцип участі всього персоналу в керуванні якістю використовується не повною мірою. Значна увага приділяється керівництву по забезпеченню і керуванню якістю, у той час як службовці, менеджери та робітники в багатьох випадках розділені дистанцією.

На думку шведських фахівців, у центрі уваги мають бути освіта працівників та їх професійне навчання.

Служба якості на великому підприємстві ФРН зазвичай складається з трьох підрозділів: забезпечення якості, контролю якості та сприяння якості.

Початком системного підходу до управління якістю продукції в СРСР вважають розробку та впровадження в 1955 році на Саратовському авіаційному заводі системи бездефектного виготовлення продукції (БВП) і здачу її до відділу технічного контролю (ВТК) і замовникам з першого пред'явлення (табл. 11.5).

Вітчизняний досвід комплексного управління якістю є хорошим фундаментом освоєння стандартів ISO 9000, які представляють собою більш високий рівень розвитку науки управління якістю.

«Загальне управління якістю» (Total Quality Management – TQM) - це модель управління компанією, яка означає підхід, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства.

Система TQM виникла в результаті удосконалення підходів до управління якістю. Вона увібрала в себе все найбільш прогресивне, що було характерне для попередніх концепцій управління.

Таблиця 11.5

Розвиток систем якості в СРСР

Назва системи	Дата і місце створення	Основна суть системи	Критерій управління	Об'єкт управління	Область застосування
1. БВП (бездефектне виготовлення продукції)	1955 рік, Саратов	Суворе виконання технологічних операцій	<i>Одиничний:</i> відповідність якості результату праці вимогам НТД. <i>Узагальнений:</i> відсоток здачі продукції з першого пред'явлення	Якість праці колективу через якість праці окремих виконавців	Виробництво
2. СБП (система бездефектної праці)	1961 рік, Львів	Високий рівень виконання операцій усіма працівниками	<i>Одиничний:</i> відповідність якості результату праці встановленим вимогам. <i>Узагальнений:</i> коефіцієнт якості праці	Якість праці колективу через якість праці окремих виконавців	Будь-яка стадія життєвого циклу продукції
3. КАНАРСП (якість, надійність, ресурс з перших виробів)	1958 рік, Горький	Високий рівень конструкції та технологічної підготовки	Відповідність якості перших промислових виробів встановленим вимогам	Якість виробу та якість праці колективу	Проектування + технологічна підготовка виробництва, власне виробництво
4. НОРМ (Наукова організація робіт з підвищення ресурсу двигунів)	1964 рік, Ярославль	Підвищення технічного рівня та якості виробів	Відповідність досягнутого рівня моторесурсу запланованому значенню при ступінчастому плануванні	Якість виробу та якість праці колективу	Весь життєвий цикл продукції
5. КСУЯП (комплексна система управління якістю продукції)	1975 рік, Львів	Управління якістю на базі стандартизації	Відповідність якості продукції вищих досягнень науки і техніки	Якість виробу і якість праці колективу	Весь життєвий цикл продукції
6. КСУЯП і ЕВР (комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів), КСПЕВ (комплексна система підвищення ефективності виробництва)	1980 рік, Дніпропетровськ, Краснодар	Управління якістю продукції та ефективністю виробництва	Ефективність виробництва, що досягається за рахунок підвищення якості	Якість продукції, економічні показники підприємства	Весь життєвий цикл продукції

Концепція TQM ґрунтується на таких основних елементах:

1. У процесі створення якості бере участь кожний член компанії. Ніхто не може бути усунутий від цього процесу. Успіх компанії залежить від дій кожного її працівника.

2. Для компанії дуже важливо задовольнити потреби не тільки зовнішнього споживача, але й внутрішнього. Причому в ролі внутрішнього споживача можуть виступати її внутрішньовиробничі підрозділи.

3. Успіх компанії значною мірою залежить від визнання й оцінки її заслуг суспільством.

Система TQM - це комплексна система, орієнтована на безперервне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат, постачання точно в строк, залучення до діяльності підприємства з постійного поліпшення якості всього персоналу. Ідеологія TQM ґрунтується на принципі: *процесу поліпшення немає меж*.

Важливим фактором у системі TQM є *людський аспект* - постійна участь у процесі поліпшення якості всього персоналу підприємства, особлива увага приділяється мотивації.

За ідеологією TQM робота стає другою домівкою, керівництво підприємства піклується про побут і родини своїх працівників, оплачує страховку та ін. Тим самим *створюються найбільш сприятливі умови для повного самовираження працівників, максимальної реалізації їхніх здібностей.*

Частиною мотивації в умовах TQM стає *навчання*, тому що висококваліфікований працівник більше здатний виступати в ролі лідера, має переваги в службовому рості. Процес навчання стає безперервним, продовжуючись протягом усього трудового життя працівника.

Основні принципи, на яких базується стратегія TQM, представлені на рис. 11.5.

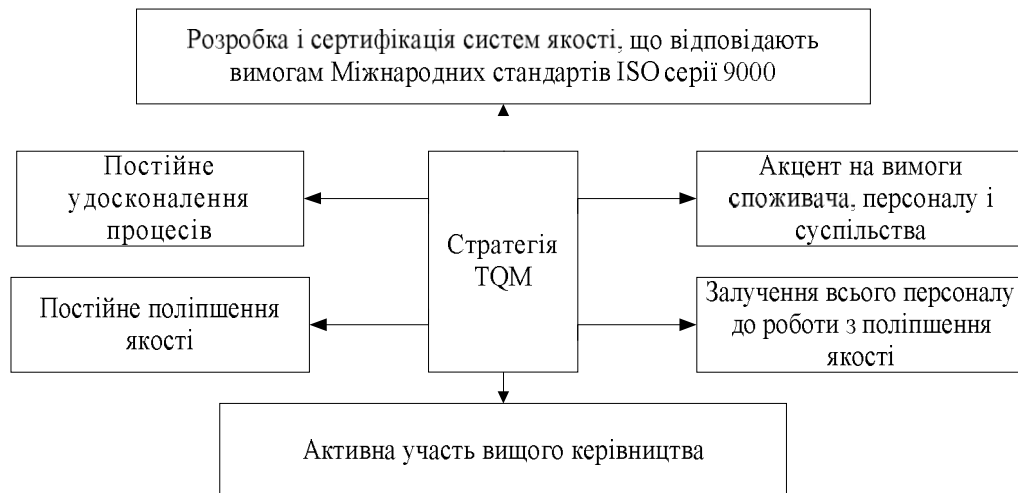


Рис. 11.5. Основні принципи, на яких базується стратегія TQM

Фірми, які впроваджують TQM, повинні зосереджувати увагу на трьох ключових областях: стратегії, керуванні процесами, акцентуванні уваги на споживачах. У табл. 11.6 дається порівняння значень найважливіших показників компаній, які використовують традиційні принципи, з компаніями, що впровадили принципи TQM (TQC) і стали власниками японських премій імені Е. Демінга.

Таблиця 11.6

Порівняння значень показників японських компаній

Специфічні показники	Компанії, на яких моделі TQC не використовувалися (традиційні підприємства)	Компанії, на яких моделі TQC функціонували більше 5 років (власники премії ім. Е. Демінга)
Частка браку	від 1 до 2%	< 0,00034%
Частка задоволених споживачів	від 70 до 80%	> 99,9%
Витрати на усунення браку як частка обороту	від 20 до 50%	від 3 до 5%
Частка співробітників, які вносять пропозиції щодо поліпшення	під 5 до 10%	від 95 до 100%
Кількість пропозицій щодо поліпшення на одного співробітника на рік	від 0,5 до 1	від 30 до 100
Частка реалізованих пропозицій	від 15 до 25%	від 85 до 95 %
Частка часу, яка виділялася на навчання, тренінги з поліпшення процесів	від 0 до 1 %	> 10%
Захворюваність співробітників	від 3 до 7%	Від 1 до 2%
Плинність кадрів	від 5 до 40%	>2%

Особливий інтерес представляє *впровадження принципів TQM в органи державної влади і місцевого самоврядування*. Майбутнє України багато в чому залежить від спроможності владних структур задовольнити потреби окремих громадян і суспільства в цілому.

В Україні питання удосконалення системи державного управління на основі загальноновизнаних принципів TQM тільки починають привертати увагу. Цей процес іде паралельно як на вищому рівні, так і на місцевому.

Досвід впровадження TQM у сфері ресторанів швидкого обслуговування характеризується залежністю від характеру попиту на реалізовану продукцію. Звертається увага не тільки на *якість продукції* та доступність цін на неї, але й на *якість обслуговування* відвідувачів. Практика свідчить, що залежно від якості обслуговування змінюються і доходи.

11.4. Системи менеджменту якості

Кожний етап еволюції систем якості має свою логіку і закономірності розвитку, оскільки методи і характер роботи, спрямованої на забезпечення належної якості продукції, постійно змінюються. Ці зміни розмиті в часі і не завжди чітко відокремлені одна від одної.

Система управління якістю – це частина системи управління організацією, яка спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольнити, залежно від обставин, потреби, очікування та вимоги зацікавлених сторін.

Для графічної ілюстрації основних етапів розвитку систем якості використовують фігуру, добре відома в українському виробництві – «Знак якості». Контур цієї фігури, який, як відомо, називається «Пентагон», заповнюється п'ятикутною зіркою і те, що вийшло, називається «Зіркою якості» (рис. 11.6).

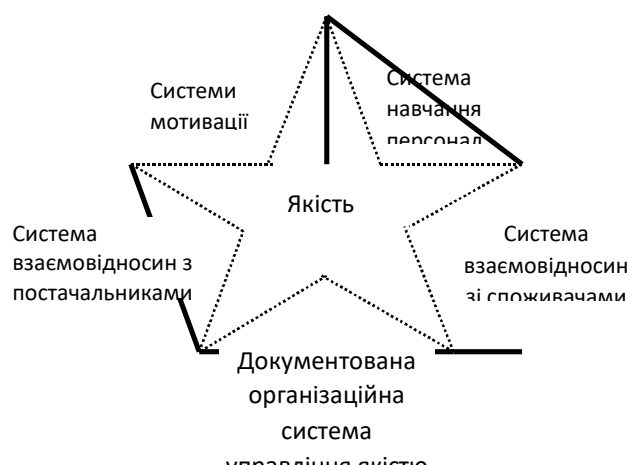


Рис. 11.6. "Зірка якості"

В основі «зірки» якості знаходиться система управління якістю, відповідна певній концепції, система ця документована і охоплює організаційну структуру управління підприємством, а також систему управління процесами створення продукції.

Реальні процеси створення виробів (продукції) носять явно виражений горизонтальний характер, що показано на рис. 11.7.

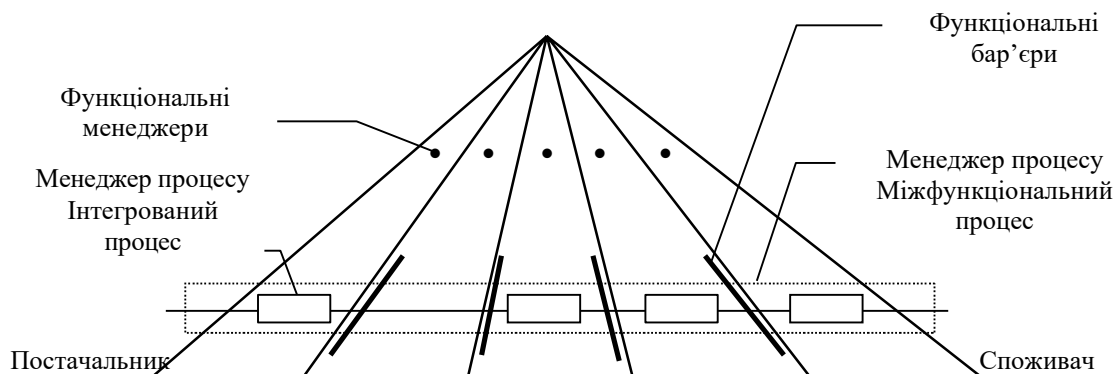


Рис. 11.7. Інтегрований і міжфункціональний процеси управління якістю

В історії розвитку документованих систем якості, мотивації, навчання й партнерських відносин можна виділити п'ять етапів і представити їх у вигляді п'яти зірок якості (рис. 11.8).

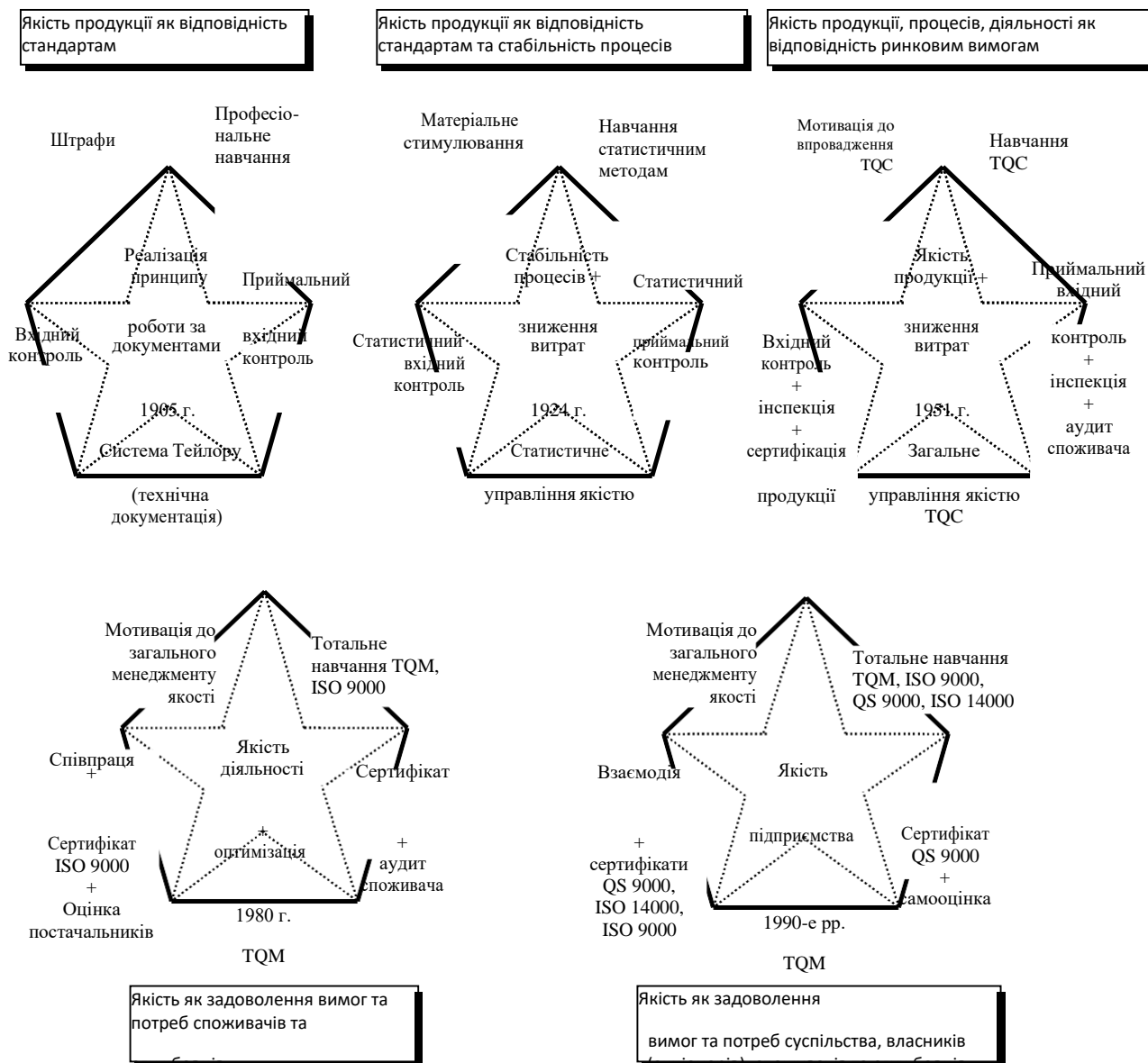


Рис. 11.8. П'ять зірок якості

Створення систем менеджменту якості включає їх розробку й впровадження в діяльність підприємства. Ініціатором може бути як керівництво підприємства, так і замовник.

Оптимальна кількість документації, необхідної для ефективного функціонування СМЯ, залежить від обраних підходів до документування.

До *нормативних документів* належать: *стандарти підприємства, інструкції, розпорядження та ін.* «Рекомендації з якості» - це *узагальнюючий документ, у якому викладена політика підприємства в області якості, наводиться опис системи менеджменту якості.*

Найбільш ефективним способом удосконалення управління підприємством на сьогодні є впровадження інтегрованих систем менеджменту, створених відповідно до вимог міжнародних стандартів: ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18000 та деяких інших. Створені на базі світового управлінського досвіду, ці стандарти є рекомендаціями з удосконалення управлінської діяльності підприємств.

Інтегровані системи менеджменту можуть створюватися за участі таких міжнародних стандартів: ISO серії 9000, ISO серії 14000, OHSAS серії 18000, SA 8000, ISO серії 17799, HACCP, GMP, FSC.

Метою створення інтегрованої системи менеджменту є спільне оптимальне управління ризиками, що дозволяє скоротити необхідні підприємству матеріальні й організаційні ресурси.

Сформовано два підходи до створення інтегрованих систем менеджменту. Перший підхід отримав назву *«адитивний»* (від лат. *additio* – додаток). Він полягає в послідовному впровадженні систем менеджменту, заснованих на сумісних стандартах. Другий підхід називають *моделлю одночасного інтегрування*. Він передбачає одночасну розробку систем менеджменту, об'єднаних у єдиний комплекс. Цей комплекс розглядається як сукупність взаємозалежних процесів, яка збалансовано враховує інтереси всіх зацікавлених сторін.

На сьогодні ISO розроблено й опубліковано більше 10 тис. міжнародних стандартів у різних областях. Всі стандарти мають рекомендаційний характер, однак вони можуть затверджуватися і в якості обов'язкових національних.

Основна мета ISO полягає в координації діяльності зі стандартизації й уніфікації промислових стандартів, у сприянні розробці міжнародних стандартів, правил та інших документів задля поліпшення взаємовідносин у сфері обміну товарів і послуг між країнами.

З розвитком та удосконаленням систем менеджменту підприємств та організацій зростає і роль стандартів ISO, (табл. 11.7).

Перевірка працездатності системи управління якістю здійснюється внутрішніми аудитором, які призначаються з числа працівників підприємства, що пройшли навчання за курсом внутрішнього аудитора.

Стандарти ISO 9000 на системи якості давно стали правилом взаємовідносин практично у всіх країнах світу.

Таблиця 11.7

Стандарти ISO, вимоги яких покладені в основу систем менеджменту

Номер стандарту	Назва стандарту	Мета застосування стандарту
1	2	3
ISO 9001:2000 ДСТУ 4163-2001	Системи менеджменту якості. Вимоги	Підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства
ISO 14001:2004 ДСТУ ISO 14001:1997 ДСТУ ISO 14001:2005	Системи екологічного менеджменту. Вимоги і рекомендації для використання	Забезпечення збереження навколишнього середовища і зниження рівня споживання ресурсів
OHSAS 18001:1999	Система стандартів професійної безпеки. Загальні вимоги з менеджменту професійної безпеки і здоров'я в організації	Зниження фактичного несприятливого впливу на здоров'я, стан людей і попередження небезпеки на виробництві, звільнення працівників від шкідливих і важких робіт, з одного боку, і підвищення привабливості умов праці – з іншого.
SA 8000:1997	Соціальна відповідальність	Поліпшення умов найму і здійснення трудової діяльності, виконання етичних норм цивілізованого суспільства
ISO 17799:2002	Інформаційні технології. Звіт правил з керування інформаційною безпекою	Створення загальної основи для розробки, впровадження й оцінки ефективності систем управління безпекою інформації, яка застосовується в організації
HACCP ISO 22000:200X, ДСТУ 4163-2001	Аналіз ризиків і критичні точки. Системи управління безпекою харчових продуктів	Забезпечення гарантії високого ступеня безпеки продуктів харчування через системи закупівель, переробки і збуту. Розвиток системи менеджменту якості, спрямованої на постійне поліпшення, метою якої є попередження дефектів, зменшення відхилень і втрат у ланцюзі постачання, а також задоволеність споживачів
QS 9000 ISO/TS 16949:2002	Системи менеджменту якості. Особливі вимоги щодо застосування ISO 9001:2000 в автомобільній промисловості та організаціях, що виробляють відповідні запасні частини	
ISO 17025.1999 ДСТУ ISO 17025-2000	Загальні вимоги до компетенції дослідницьких і каліброваних лабораторій	Забезпечення доведення того, що лабораторія діє в рамках системи якості організації, технічно компетентна і здатна досягати технічно обґрунтованих результатів
BS IP	Інвестори в людей	Підвищення якості управління організаційною структурою шляхом використання людського фактора для поліпшення фінансових показників і ефективного розвитку організації
GMP	Правила належного виробництва лікарських засобів	Забезпечення якості і безпеки при виробництві лікарських засобів на фармацевтичних і хімічних підприємствах

Необхідність пред'явлення сертифіката на систему якості постачальника, що підтверджує її відповідність стандартам ISO 9000, є в ряді випадків обов'язковою умовою при укладенні контрактів на постачання продукції.

11.5. Сертифікація систем якості: поняття, етапи проведення

Необхідним інструментом що гарантує відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації НТД є сертифікація. Сертифікат від латів. certim - вірно, fasere - робити.

Сертифікація з'явилася у зв'язку з необхідністю захистити внутрішній ринок від продукції, непридатної до використання.

Провідне місце в області організаційно-методичного забезпечення сертифікації належить Міжнародній організації зі стандартизації (ISO).

Сертифікація сприяє запобіганню появи на ринку екологічно небезпечної і недоброякісної продукції.

Правові та організаційні засади підтвердження відповідності продукції, систем управління якістю, навколишнього середовища та персоналу в Україні регламентує Закон "Про підтвердження відповідності", згідно якого **Сертифікація** — процедура, за допомогою якої визначений в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, системи управління якістю, навколишнім середовищем і персонал встановленим законодавством вимогам.

Відповідно до методичних документів ISO/МЕК під *сертифікацією відповідності розуміється* дія, що виконується незалежною третьою стороною, яка показує, що існує відповідна довіра, що належним чином маркірований продукт, метод або маркірована послуга відповідають певному стандарту або іншому нормативному документу.

Послуги з сертифікації систем якості виконують як ті організації, що займаються сертифікацією продукції, так і ті, які раніше займалися розробкою систем якості. Під третьою стороною мається на увазі особа або орган, визнані незалежними як від постачальника (перша сторона), так і від покупця (друга сторона). Однак за нормами, що сформувалися в міжнародній практиці, одна й та сама організація не може виконувати послуги зі створення (і впровадження) системи менеджменту якості та її сертифікацій.

Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність – **сертифікат**, що має встановлену форму. *Сертифікація – гарантія певного рівня якості.*

Розрізняють **сертифікацію обов'язкову** і **добровільну (ринкову)**.

Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації в регульованій законом сфері.

Добровільна (ринкова) сертифікація проводиться на відповідність всім необхідним споживчим вимогам і здійснюється в нерегульованій законом сфері.

Оскільки процедура сертифікації дорога, то вона може спричинити або зниження прибутку постачальника, або збільшення вартості продукції, що у свою чергу може понизити її конкурентоспроможність на ринку.

Керівництвом ISO визначено вісім схем сертифікації третьою стороною:

1. випробування зразка продукції;
2. випробування зразка продукції з подальшим контролем на основі нагляду за заводськими зразками, що купуються на відкритому ринку;
3. випробування зразка продукції з подальшим контролем на основі нагляду за заводськими зразками;
4. випробування зразка продукції з подальшим контролем на основі нагляду за зразками, придбаними на відкритому ринку і отриманими із заводу;
5. випробування зразка продукції і оцінка заводського управління якістю з подальшим контролем на основі нагляду за заводським управлінням якості і випробувань зразків, отриманих із заводу і відкритого ринку;

6. тільки оцінка заводського управління якістю;
7. перевірка партій виробів;
8. 100%-ний контроль.

Система менеджменту якості відповідає певному стандарту або іншому нормативному документу.

Системи менеджменту якості набувають все більшого поширення. Вони знаходять застосування в різних галузях промисловості та сфері послуг, стаючи основою для досягнення високого стандарту якості продукції. На думку експертів, не більше 20% сертифікованих систем управління якістю в Україні реально функціонують. Наразі, сертифіковані системи менеджменту якості мають біля 2500 українських підприємств, в тому числі близько 20 підприємств АПК (в основному: молокозаводи, хлібокомбінати, м'ясопереробні заводи), і лише декілька сільськогосподарських підприємств.

У передових країнах сертифікація систем якості підприємств в різних галузях промисловості стала елементом культури виробничо-господарської діяльності і одним з серйозних чинників конкурентоспроможності.

Серед причин, що обумовлюють потребу в сертифікації є наступні:

- освоєння нових ринків і прагнення отримати переваги на зарубіжних ринках (більше 50%);
- вимоги більшості споживачів (41%);
- рекламна демонстрація своїх зобов'язань за якістю (25%);
- забезпечення переваг над конкурентами, які не пройшли сертифікацію (14%).

Система менеджменту якості має впроваджуватися насамперед для того, щоб давати уявлення про стан забезпечення якості й досягнення глобальних цілей, пов'язаних з потенційними можливостями, а не для одержання швидкої вигоди.

Позитивні сторони сертифікації на відповідність стандартам ISO 9000:

1. за допомогою сертифікації споживачі отримали систему, яка дозволяє їм оцінити рівень якості придбаної продукції;
2. можливість наочно й ефективно демонструвати можливості компанії з випуску якісної продукції;
3. підвищити середній рівень управління якістю й саму якість продукції, завдяки створенню механізму, який дозволяє компаніям усього світу в прагненні "підтягнутися до кращих підприємств", оцінених сертифікатом на відповідність ISO 9000 на вищу оцінку;
4. стали більш досконалими сам механізм управління якістю та його документоване оформлення.

З метою взаємного визнання сертифікатів різних країн у Європі та світі проводиться велика робота. Вона полягає в гармонізації підходів до процесу сертифікації систем якості. Це необхідно для забезпечення визнання результатів оцінки й сертифікації незалежно від того, в якій країні і в якій фірмі її було виконано.

Для досягнення взаємного визнання сертифікатів системи якості у 1990 році було створено першу *Європейську мережу оцінки й сертифікації систем якості (EQNet)*, до складу якої увійшли більше 20 країн. Другою організацією, створеною

для досягнення взаємного визнання сертифікатів системи якості, стала *Незалежна міжнародна організація із сертифікації (ИОС)*. Третьою організацією із забезпечення всесвітнього визнання оцінок систем якості є *QSAR*, заснована в 1993 році Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) і Міжнародною електротехнічною комісією (IEC).

Сертифікацію системи якості проводять органи по сертифікації систем якості, акредитовані в системі сертифікації. Сертифікація системи якості може бути проведена державним або недержавним органом по сертифікації. Ринкова цінність сертифікату на систему якості визначається рівнем довіри торгових партнерів (що існують і перспективних) до органу по сертифікації.

Сертифікацію в недержавній системі може проводити вітчизняний орган по сертифікації або представництво зарубіжного органу по сертифікації. Серед представництв зарубіжних органів по сертифікації в Україні добре себе зарекомендували концерн TUV, Бюро Верітас (BVQI - Франція), Lloyd's Register (Англія), TNO (Голландія), SGS (Швейцарія), ІнтерСертифікат (Росія) та ін.

Основні положення сертифікації УкрСЕПРО регламентовані ДСТУ 3410. Згідно з цим стандартом система УкрСЕПРО встановлює основні принципи, структуру та правила Української державної системи сертифікації продукції, процесів і послуг, призначена для проведення обов'язкової та добровільної сертифікації і є відкритою для вступу до неї органів з сертифікації інших держав і доступу до неї будь-яких підприємств та організацій. Система УкрСЕПРО передбачає, що сертифікація на відповідність обов'язковим вимогам нормативних документів та вимогам, передбаченим чинним законодавством України, проводиться виключно в ній.

Організаційна структура системи сертифікації УкрСЕПРО представлена на рис. 11.9.



Рис. 11.9. Організаційна структура системи сертифікації УкрСЕПРО

Сертифікацію системи якості проводять на підставі вирішення органу по сертифікації продукції, якщо це передбачено схемою сертифікації продукції, або за ініціативою підприємства-виробника.

Система УкрСЕПРО передбачає такі взаємопов'язані види діяльності:

- 1) Атестація виробництва в системі УкрСЕПРО.
- 2) Сертифікація продукції в системі УкрСЕПРО.
- 3) Сертифікація систем якості в системі УкрСЕПРО.

Процес сертифікації систем якості складається з таких етапів: попереднє (заочне) оцінювання системи якості; остаточна перевірка й оцінювання системи якості; оформлення результатів перевірки; технічний нагляд за сертифікованою системою якості.

Інформація про результати сертифікації систем якості надходить від органу з сертифікації в Реєстр системи УкрСЕПРО, а Держспоживстандарт України видає довідники, які містять інформацію щодо сертифікованих систем якості.

Термін зберігання **документації** має бути не меншим ніж два терміни дії сертифіката на систему якості. Якщо заявник бажає опротестувати рішення щодо його заявки на сертифікацію системи якості чи про визнання сертифіката, він має подати письмову апеляцію до органу сертифікації не пізніше місяця після отримання повідомлення про прийняте рішення. Подання апеляції не змінює дії прийнятого рішення.

Загальне керівництво системою УкрСЕПРО, організацію та координацію робіт з сертифікації здійснює Держспоживстандарт України — Національний орган з сертифікації, а його функції безпосередньо виконує Управління сертифікації.

Причинами, що стримують поширення загальноновизнаних в усьому світі сертифікатів на відповідність стандарту ISO 9001 серед українських підприємств, є:

1. Незначне зростання обсягів виробництва в більшості галузей народного господарства й слабкий платоспроможний попит на продукцію взагалі.
2. Відсутність коштів на розробку систем якості й проведення сертифікації підприємств.
3. Недостатня пропаганда переваг міжнародних стандартів ISO 9000.
4. Незначна частина підприємств, які випускають продукцію на експорт, де вимагають сертифікат ISO 9001.
5. Державне невтручання у взаємовідносини з приводу якості.
6. Реальна непідготовленість переважної більшості працівників щодо використання методів управління якістю.

Умови, в яких працюють українські підприємства, значно відрізняються від тих, у яких знаходяться компанії розвинутих країн. Вони ближче підходять до ситуації, що складається в Росії.

Популярність сертифікації пояснюється насамперед наданням *конкурентних переваг*, основні з яких такі:

1. Можливість успішної участі в міжнародних тендерах на постачання продукції або надання послуг.
2. Міжнародний стандарт ISO 9000 охоплює всі види й моделі продукції підприємства і коштує дешевше, ніж сертифікація окремих виглядів продукції.
3. Завдяки сертифікації підвищується рентабельність підприємства за рахунок

підвищення конкурентоспроможності й можливості підвищення ціни на продукцію гарантованої якості.

4. Використання систем управління якістю дозволяє значно знизити собівартість виробів і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення конкурентоспроможних виробів та оптимізувати витрати підприємства.

5. Наявність сертифіката – одна з обов'язкових вимог директив Європейського співтовариства.

6. Сертифікація за ISO 9000 визнається у більш ніж 130 країнах світу, в тому числі з 1997 році в Україні, і є реальною гарантією якості, яка підтверджується заводом-виробником, сертифікаційною організацією і самою міжнародною організацією ISO.

Таким чином, саме система менеджменту якості у нинішніх економічних реаліях є однією з ключових конкурентних переваг та основою для постійного удосконалення, що в результаті дає змогу підвищити задоволеність не лише споживачів, а й усіх зацікавлених сторін, а отже і конкурентоспроможність підприємства.

Тому, для завоювання стійких конкурентних позицій на ринках, вітчизняним підприємствам необхідно впроваджувати та сертифікувати системи менеджменту якості відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000.

Література: [4; 5; 7; 8; 9; 11; 12; 15; 16; 18; 21; 24]

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте життєвий цикл продукції згідно «Петлі якості».
2. Охарактеризуйте методи управління якістю.
3. Назвіть інструменти контролю якості та їх застосування.
4. Назвіть особливості системи, європейські концепції забезпечення якості
5. На яких основних елементах ґрунтується концепція TQM?
6. На яких принципах базується стратегія TQM?
7. Охарактеризуйте інтегрований і міжфункціональний процеси управління якістю.
8. Назвіть етапи історії розвитку документованих систем якості.
9. Назвіть стандарти ISO, вимоги яких покладені в основу систем менеджменту.
10. Охарактеризуйте організаційну структуру системи сертифікації УкрСЕПРО
11. Назвіть етапи процесу сертифікації систем якості

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Законодавчі та нормативно-правові документи

1. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [Електронний ресурс] від 18 лютого 1992р. №2132-ХІІ-ВР. Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс] від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР. Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Урядовий кур'єр. – 2001.— №50. – С. 1-16.

Базова

4. Должанський І.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.В. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 384 с.
5. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. / О.І. Ковтун. ; УКООСПЛКА Львів, комерц. акад. – Л: Вид-во ЛКА, 2009. – 276 с.
6. Маркіна І.А. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах СОТ і СС: монографія / І.А. Маркіна. В.Ф. Іванюта, П.В. Іванюта; Вищ. навч. заклад Укоопспілки «Полтав. ун-т економік, і торг.». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 168 с.
7. Мостенська Т.Л. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: монографія. / Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха – К.: НУХТ, ТзОВ Терно-граф», 2010. – 268с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; [пер. с англ.] / Майкл Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
9. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Т.: Екон. думка, 2008. – 568 с.

Допоміжна

10. Варава Л.М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
11. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко; Східноукраїнськ. нац. ун-т ім. В. Даля. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512с.
12. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С.

- Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 414 с.
13. *Захарчин Г.М.* Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: наук. вид. / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух; Нац. Ун-т «Львівська політехніка». – Л.: Львівська політехніка, 2009. – 440 с.
 14. *Збарський В.К.* Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / В.К. Збарський, М.А. Місевич. – К.: ННЦІАЕ, 2009. – 310 с.
 15. *Звіт* про конкурентоспроможність України 2009. Назустріч економічному зростанню і процвітанню: Звіт / Фонд «Ефективного управління». – К.: Копірайт, 2009. – 230 с.
 16. *Клименко С.М.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М.Клименко, Т.В.Омельяненко, Д.О.Барабась. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
 17. *Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття:* [наук, вид.] / [В.Д. Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. вертелева та ін.]; за ред. В.Д. Лагутіна; Київ, нац.-торг.-екон. ун-т. – К.: [КНТЕУ], 2009. – 320 с.
 18. *Кузьмін О.Є.* Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика [Текст]: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. екон. теорії. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 197 с.
 19. *Малярець Л.М.* Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства: монографія / Л.М. Малярець, Л.О. Норік. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2009. – 216 с.
 20. *Мерчанський, В.В.* Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст] : [кол. моногр.] / В. В. Мерчанський, В. М.Клочко, І. М. Клочко. – Х. : [Бровін О. В.], 2010. – 156 с.
 21. *Павлов В.І.* Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: навч. посіб. / В.І. Павлов, О.В. Мишко, І.В. Опьонова. – Київ: Кондор, 2009. – 230 с.
 22. *Шевченко А.С.* Конкурентная диагностика фирмы: концепции, содержание, методы: монография / А.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.А. Шутенко; НАН Украины, Науч.-исслед. центр индустр. проблем развития, Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ИНЖЗК, 2010. – 240 с.
 23. *Чевганова В.Я.* Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство) [Текст] : монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник ; Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. – Полтава : [ПолтНТУ], 2010. – 255 с.
 24. *Яхно Т.П.* Сучасні конкурентні системи: навч. Метод. посіб. для самост. вивч. курсу для студ. заочн. форми навч. / Т.П. Яхно УРООСПЛКА, Львів, комерц. акад. – Л.: Вид-во ЛКА, 2012. – 148 с.

ЗМІСТ

	Стор.
ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ	4
1.1. Конкуренція: сутність і види, методи конкурентної боротьби.....	4
1.2. Підходи до формулювання конкуренції.....	7
1.3. Класифікація конкуренції та її форми.....	9
1.4. Зв'язок конкуренції і монополії.....	11
 ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА.....	 13
2.1. Поняття конкурентного середовища та його складові.....	14
2.2. Показники оцінки інтенсивності конкуренції.....	17
2.3. Діагностика діяльності конкурентів.....	20
 ТЕМА 3. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	 28
3.1. Ознаки та аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	28
3.2. Сфери і показники конкурентних переваг підприємства.....	31
3.3. Заходи посилення конкурентоспроможності підприємства.....	34
3.4. Ланцюг створення вартості для формування конкурентних переваг.....	37
3.5. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності.....	39
 ТЕМА 4. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	 40
4.1. Зміст і структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	41
4.2. Ознаки, проблеми та побудова системи забезпечення конкурентоспроможності.....	44
4.3. Зміст зовнішнього середовища, цільової, керованої підсистеми та підсистеми забезпечення системи.....	45
4.4. Підходи до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	48
 ТЕМА 5. ЗВ'ЯЗОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	 52
5.1. Взаємозв'язок і взаємовплив конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.....	52
5.2. Параметри та показники конкурентоспроможності продукції.....	54
5.3. Методи досягнення конкурентоспроможності продукції.....	56

ТЕМА 6. МЕТОДИКИ ОЦІНКИ**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ..... 57**

6.1. Диференціальний, комплексний та змішаний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.....	57
6.2. Модель конкурентних рішень К. Омаї.....	62
6.3. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції	63
6.4. Конкретні методики оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.....	64

ТЕМА 7. МЕТОДИКИ ОЦІНКИ**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 72**

7.1. Метод оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг	72
7.2. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.....	75
7.3. Метод на підставі визначення рівня фінансової стійкості підприємства	78
7.4. Метод на основі проведення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.....	80
7.5. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг	80
7.6. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів.....	84

ТЕМА 8. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО**ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ 86**

8.1. Ситуаційний аналіз - SWOT-аналіз	86
8.2. Метод PIMS.....	88
8.3. Метод аналізу GAP.....	89
8.4. Метод LOTS.....	90
8.5. Модель Бостонської консалтингової групи	91
8.6. Метод «Мак-Кінсі».....	92
8.7. Модель М. Портера	93
8.8. Модель SHELL/DPM.....	94
8.9. Метод вивчення профілю об'єкта та картування стратегічних груп.....	94

ТЕМА 9. РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ**ПІДПРИЄМСТВ 97**

9.1. Конкурентна стратегія та показники, що впливають на її вибір	97
9.2. Загальні стратегії конкуренції.....	103
9.3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства	108
9.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.....	112

ТЕМА 10. ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	113
10.1. Роль, значення та класифікація видів планування конкурентоспроможності підприємства	113
10.2. Принципи та етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможністю підприємств	117
10.3. Типи систем стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства	119
10.4. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	122
ТЕМА 11. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ПІДГРУНТЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	127
11.1. Якість як економічна категорія і об'єкт управління	127
11.2. Методологічні основи управління якістю: аспекти якості продукції, контроль якості, значення стандартизації	130
11.3. Системне управління якістю і конкурентоспроможністю: японські системи, європейські концепції забезпечення якості, системи TQM... ..	135
11.4. Системи менеджменту якості.....	139
11.5. Сертифікація систем якості: поняття, етапи проведення	142
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	148

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ В АПК

Курс лекцій

ХЛОПОНІНА-ГНАТЕНКО Ольга Іванівна

Підписано до друку 28.12.2022р.
Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond Умовн. друк. арк. – 9,6.
Наклад – прим.
Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44