МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Конкурентоспроможність підприємства

Конспект лекцій для
здобувачів вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»

Частина ІІ

ХАРКІВ 2017

Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М.В. Чорна, Р.М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. – Ч. 2. – 102 с.

Рецензент:
Кушнір Т.Б., к.е.н., професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі

Містить лекційний матеріал, питання для самоконтролю, що сприяють вивченню теоретичного матеріалу курсу та придбання практичних навичок.

Призначений для підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка», денної та заочної форми навчання. Може бути корисним для всіх зацікавлених осіб, які навчаються за спеціальностями економічного профілю.

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету ХДУХТ Протокол від «21» червня 2017 року № 5

Схвалено Вченою радою ХДУХТ
Протокол від «03» липня 2017 року № 16

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «30» червня 2017 року № 6

© Чорна М.В., Бугріменко Р.М.,
укладачі, 2017

© Харківський державний
університет харчування та торгівлі, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП……... 4
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……... 6
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……..…… 6
1. Конкурентні стратегії…….. ……... 6
2. Система конкурентних стратегій підприємства ……..…… 12
3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства ……..……... 15
4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія ……..…… 18
5. Послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій …… 19
ТЕМА 7. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ…. 27
1. Конкурентоспроможність продукції (послуги)…… 27
2. Критерій конкурентоспроможності товару…….. 29
3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції …….. 33
4. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.…… 44
5. Показники якості товару……. 47
ТЕМА 8. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…… 53
1. Конкурентоспроможність підприємства та її ознаки ……..…… 53
2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства …… 59
3. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства….. 67
4. Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів: специфічні особливості ……..……. 71
ТЕМА 9. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА..... 75
1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу …….. 75
2. Критерії соціальної відповідальності підприємства …… 77
3. Світовий досвід соціального підприємництва …… 79
ТЕМА 10. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ…….. 83
1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства ……. 83
2. Передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності 88
3. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її ходу 97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……. 100

Вступ

Мета викладання дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» – сформувати у здобувачів вищої освіти теоретичні знання та практичні навички щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Завдання дисципліни – вивчення теорії, вітчизняного і світового досвіду оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати:

– теорію конкурентоспроможності підприємства;

– нормативно-правову базу регулювання конкуренції в Україні;

– технологію аналізу ринку методом конкурентної діагностики;

– теоретичні та практичні аспекти діагностики конкурентної позиції підприємства на ринку;

– ключові методи і підходи до формування конкурентних переваг підприємства та джерела і фактори їх формування;

– прикладний інструментарій визначення та оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складомих;

– принципи формування конкурентоспроможності продукції;

– методи, критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;

– особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;

– сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів;

– методи оцінювання соціальної конкурентоспроможності підприємства;

– технологію розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства;

вміти:

– ідентифікувати види та форми конкуренції на певному ринку;

– виявляти прояви недобросовісної конкуренція та ідентифікувати види відповідальності в межах антимонопольного законодавства;

– проводити діагностику конкурентного середовища підприємства;

– виконувати розрахунки, пов’язані з оцінюванням конкуренції в галузі;

– визначати масштаби конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінювати розстановку сил на ринку;

– ідентифікувати види конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначати ті, що мають бути досягненими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;

– використовувати чинники конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства;

– розробляти стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– доречно застосовувати методи оцінки конкурентоспроможності продукції;

– обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

– розуміти соціальну відповідальність підприємництва;

– застосовувати моделі та методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– розробити та забезпечити реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Конкурентні стратегії.
2. Система конкурентних стратегій підприємства.
3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.
4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.
5. Послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій.

1. Конкурентні стратегії

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.

З позиції обґрунтування і розвитку стратегій, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями організації, виділяють наступні іиди (за І. Ансофф):

- *корпоративна стратегія* – загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);
- *ділова (**конкурентна**) стратегія* – концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги;
- *функціональна стратегія* – відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напряму усередині певної сфери діяльності);
- *операційна стратегія* – концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість.

Всі перераховані види стратегій взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними.

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 виступає 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.

Конкурентна стратегія фірми дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?». При тому, що в різних джерелах ці 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.

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл.6.1). Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретної фірми, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Таблиця 6. 1 – Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії

Показник	**Характеристика**
Спеціалізація	Ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо

Продовження табл.6.1

Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідере не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібної торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
Становище за рівнем витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми
Відносини з батьківською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат).
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії є:

– прагнення стать виробником із низькими витратами;

– досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність;

– концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Існує значна кількість класифікацій конкурентних стратегій та їх різновидів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій

Ознака / Автор класифікації	Види стратегій
Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер [Портер]	✓ *стратегія диференціації* - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів;іміджу; переваги - створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка в свою чергу дозволяє отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок; ризики – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм - послідовників; ✓ *стратегія цінового лідерства* - досягнення найменших витрат по цільовий галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; переваги: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні; ризики: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів; ✓ *стратегія фокусування* – спеціалізація та концентрація діяльності з у рахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; ризики: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	✓ *стратегія максимізації ринкової частки* - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М.Портера «цінового лідерства»; ✓ *стратегія диференціювання товарів/послуг фірми* - спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером; ✓ *стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)* - спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми; є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером; ✓ *стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток* - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту ✓
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер	✓ *стратегія ринкового лідера (*фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; переваги – найсильніші ринкові позиці; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; недоліки – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера; ✓ *стратегія фірми-челенджера* (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) недолік – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою); ✓ *стратегії фірми-послідовника* (досить стійка ринкова позиції; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компіляція, адаптація; переваги: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; недоліки: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість; ✓ *стратегії фірм-нішерів* (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; переваги: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; недоліки: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).

Принцип ціннісних дисциплін / М.Тресі, Ф.Вірсем	Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність: ✓ *функціональна перевага* - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами; ✓ *тісний зв'язок із споживачем* - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички; ✓ *лідируюча позиція по товарах-новинках* - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко «виштовхують» як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання
Розмір підприємства	✓ *домінуюча стратегія для великих компаній* - стратегія обслуговування масового попиту; ✓ *стратегія середніх за розмірами підприємств* - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. ✓ *стратегії малих фірм:* діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегію участі в продукті крупних фірм, стратегію інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикати для крупнішої компанії (віолента або патієнта)); стратегію використання переваг крупної фірми (дрібне підприємство співробітничає з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).
«Біологічний» підхід	✓ *віолентна («силова») стратегія* - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ *патієнтна (нішова) стратегія* - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ✓ *коммутантна (пристосовна, така, що сполучає) стратегія* - направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; ✓ *експлерентна (піонерська) стратегія* - стратегія, орієнтуюча на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз і Ч. Сноу	✓ *стратегія пошукувача*; ✓ *стратегія оборонця;* ✓ *стратегія аналітика;* ✓ *стратегія реагуючого.*
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку /О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	✓ *стратегія пошукувача;* ✓ *стратегія аналітика;* ✓ *стратегія оборонця-диференціатора;* ✓ *стратегія оборонця - цінового лідера.*
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	✓ *стратегія агресорів* - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; ✓ *стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями* - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ✓ *стратегія «середніх» фірм* - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; ✓ *стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю* - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ✓ *стратегія оборонців* - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.

Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е.Райс Дж. Траут	✓ *стратегія наступу* - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; переваги: перевершення конкурентів на цільовому сегменті; посідання лідируючих ринкових позицій; сильні ринкові позиції протягом довогого часового терміну; завоювання прихильності споживачів; недоліки вимагає великих фінансових коштів; високий ринковий і фінансовий ризик; необхідність ретельного аналізу і підготовки; ✓ *стратегія оборони* - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності); переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризики; порівняно менші кошти на реалізацію; недоліки: передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може привести до погіршення економічного стану фірми.
Конкурентні позицій і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літтл	✓ *стратегія лідера* - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку); ✓ *стратегія фірм із сильною позицією* - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера; ✓ *стратегія фірм , які посідають сприятливу позицію* - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій; ✓ *стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію* - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ✓ *стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію* - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.
П. Друкер	✓ *бути «найспритнішим серед найкращих»* - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі. найризикованіший тип стратегії, але в разі успіху забезпечує найбільшу винагороду; вимагає максимальної концентрації зусиль на одне чітко сформульоване завдання, на яке повинні бути сфокусовані всі зусилля і ресурси; ✓ *поціляти в слабке місце* - види: творча імітація - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які останні виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; ризики: розпорошування зусиль; можливість невірно зрозуміти хід поточних подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача; підприємницьке дзю-до - завжди сфокусована на ринку і залежить від нього; використовується для забезпечення «берегового плацдарму» (частина ринку), який або взагалі не захищався лідерами ринку, або захищався байдуже; націлена на досягнення лідерського становища, захоплення ринку; дає найбільше шансів на успіх, коли: визнані лідери відмовляються діяти відповідно несподіваному успіхові або поразці, проґавили його або намагаються ним нехтувати; виникає якась нова технологія і швидко поширюється, але новатори, що запропонували її на ринку, поводяться, як класичні «монополісти» (використовують своє лідерське становище, щоб «знімати вершки» та отримувати ціни «з надбавками»); швидка зміни ринку або промислової структури. ✓ *пошук «екологічної ніші» та використання її* - види: стратегія «митної застави» -умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими втратами, ніж вартість самого продукту; ринок такого продукту повинен бути обмеженим і ним оволодіває лише той, хто першим на ньому з'явиться; це повинна бути справжня «екологічна ніша», яка повністю належить одному продукту і водночас достатньо мала та не настільки визначена, щоб привертати до себе увагу конкурентів; фахова майстерність - фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; спеціальний ринок - головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку - перша базується на якомусь продукті або послузі, а друга - на спеціалізованих ринкових знаннях; вимоги ніш спеціального ринку й ніші фахової діяльності: систематичний аналіз нових тенденцій в промисловості чи кон'юнктури ринку; вивчення новаторського внеску в уже існуючу технологію чи продукт або хоча б щось подібне до того, що перетворило традиційний акредитив у сучасний дорожній чек; безперервна робота, спрямована на вдосконалення продукту чи послуги, щоб завойованим лідерством вже не поступатися нікому;); ✓ *зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі*

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

Зазначені 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.

2. Система конкурентних стратегій підприємства

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.6.1).

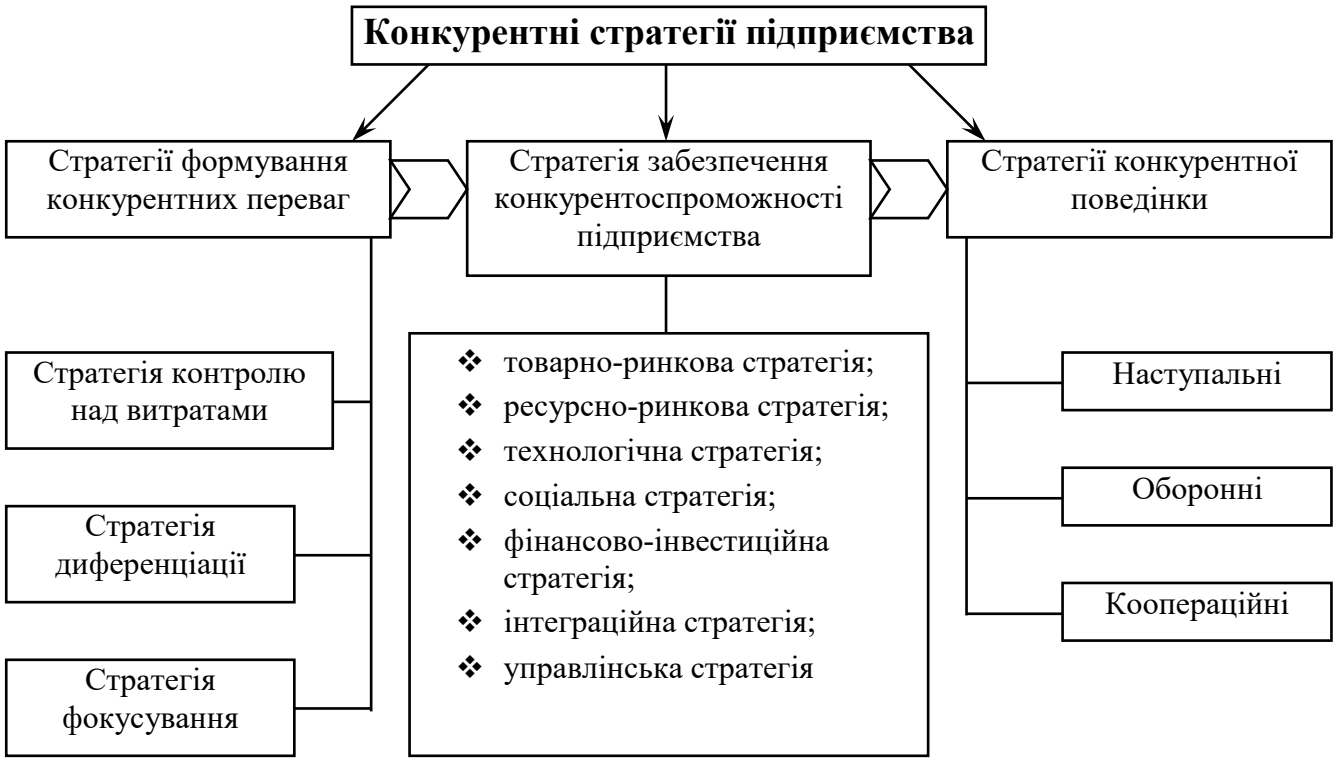

Рис. 6.1 – Система конкурентних стратегій підприємства

Як видно з рис.6.1, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки, детальну характеристику яких буде наведено нижче.

Матриця загальних стратегій конкуренції представлена на рис. 6.2; стисла характеристика цих стратегій наведена у табл. 6.3.

Рис. 6.2 – Загальні стратегії конкуренції (класифікація за канонічним підходом М.Портера)

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 різнорідної 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 ри*****нку -** спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, 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 швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.

Таблиця 6.3 – Характеристика конкурентних стратегій

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином 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 інших 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	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.	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.	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

3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

Третє питання теми передбачає розгляд такої складової системи конкурентних стратегій підприємства як ***стратегій конкурентної поведінки.*** З цих позицій стратегія конкуренції описується як ***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, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. Для того, щоб вижити в сучасних умовах на ринку фірми, 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. Так за свою широку розповсюдженість Kodak платить процесом старіння її плівки. Вдалою наступальною стратегією на Kodak стане виробництво першої в світі замороженої плівки для непрофесійних фотографів.

✓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 та 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. Наприклад конкуренти IBM Honeywell в США розгорнули свою діяльність у віддалених штатах, які випали з поля зору лідера. Флангову атаку можна проводити низькою ціною, високою ціною (літаки та годинники Concord, автомобілі Mercedes та ін.), малим калібром (класичний приклад автомобілі «фольксваген-жук», малолітражні автомобілі), великим калібром, формою товару, меншою кількістю калорій.

Фронтальний наступ. Концентрований удар основними силами по найбільш укріпленим 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 фронту, 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. Seiko, японська компанія-виробник годинників, досягла того, що її продукція представлена на всіх найбільших ринках світу. В США вона представляє 400 моделей годинників, а загальний її асортимент складає 2,3 тис моделей. „Вони враховують кожне віяння моди, найдрібніші деталі, смаки споживачі, і все, що мотивує покупця", – вважає віце-президент конкуруючою кампанії.

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 поводьте себе як лідер;

✓будьте готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан має вміти швидко здатися та піти на нове місце.

Прикладом є американська марка пива Coors, яка була успішним партизаном. Це пиво пили знаменитості: Пол Ньюмен, Клінт Іствуд, з кожної поїздки в Каліфорнію вони привозили пару ящиків цього пива. Але коли Coors вирішили наступати на національний ринок, їх стратегія з тріском провалилась.

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*. Серед них:

✓ 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.

Принцип оборонної (захисної) стратегії № 1 – оборонна стратегія тільки для ринкового лідера. Мова йде про справжнього лідера. Наприклад в комп'ютерній індустрії лідерів багато, але тільки один з них є справжнім лідером, – компанія IBM.

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. Так робить всім відома компанія Gillette. Випустивши систему для гоління з трьома лезами, вона майже дискредитувала систему з двома, а тим більше з одним лезом.

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. Наприклад, відомо, що лідером автомобільного ринку Америки є компанія General Motors (якщо не брати до уваги японські марки). Але Ford був піонером практично на кожному новому ринку, Chrysler представляв такі новинки як посилювач руля, гальм, генератор змінного току тощо. І всім цим користується звісно ж General Motors.

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.

Кооперaційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим. Зокрема, невеликі українські рибопереробні підприємства періодично спільно закуповують судові партії риби. Ці підприємства є безпосередніми конкурентами на етапі реалізації своєї продукції, що не заважає їм поєднувати капітали з метою отримання вагомих знижок за великі обсяги закупівлі сировини (риби).

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.

4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямах 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.

5. Послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій

Найбільш логічною являється наступна ***послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:***

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Формулювання стратегії конкуренції складається з процесів аналізу та прийняття рішень:

– аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);

– виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;

– аналіз типів конкурентних стратегій;

– вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.

При формуванні конкурентної стратегії за М.Портером виділяють три основні етапи та кілька другорядних, коротка характеристика яких наведена в табл.6.4.

Таблиця 6.4 – Етапи формування стратегії за М.Портером

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
А. Чим займається фірма нині?	Ідентифікація	Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія?
	Припущення	Які припущення щодо відносного становища компанії, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі слід зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію?
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз стану галузі	Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі?
	Аналіз конкурентів	Якими є спроможності та обмеження існуючих конкурентів та їхні найімовірніші дії у майбутньому?
	Аналіз суспільних умов	Які можливості та загрози можуть випливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників?
	Сильні і слабкі місця	Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця компанії порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів?
В. Як слід діяти фірмі?	Тестування припущень та стратегій	Як порівнюються припущення, втілені в поточні стратегії, з аналізом, проведеним на етапі «Б»?
	Стратегічні альтернативи	Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу? Чи є поточна стратегія однією з них?
	Стратегічний набір	Яка альтернатива найкраще узгоджує становище компанії із зовнішніми можливостями та загрозами?

Більш розширений, з урахуванням етапів, пов’язаних подальшої реалізації конкурентних стратегій даний процес наведений у табл. 6.5. Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер.

Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик. У процесі розробки системи конкурентних стратегій можливо використання численного інструментарію:

– матриця «Продукт-ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції»;

– аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;

– аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз тощо;

– аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація і ціле покладання тощо.

Таблиця 6.5 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші - на відособлення від них, треті - на зближення з ними, четверті - на здачу їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожній фірмі доводиться, прагнучи до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні.
Аналіз зовнішнього середовища	Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти її мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети організації.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Мета дослідження - виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабких) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що становлять, і елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається у свою чергу з ряду підсистем; оцінювати показники слід в динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох областей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку – аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГі по підприємству в цілому.
Визначення стратегічної мети і постановки завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку, зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких в процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

Закінчення табл.6.5

Планування реалізації стратегії	Включає: розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегій: підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Всі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

Таблиця 6.6 – Типи конкурентних стратегій з урахуванням структури конкурентного оточення

Стратегія	Особливості
Відсутність явних лідерів. Ринки представлені великою кількістю рівних або майже рівних за економічним потенціалом підприємств. Для розвитку конкурентних переваг в таких умовах необхідно керуватися такими пріоритетами, як:	
Створення умов для реалізації ефекту масштабу	Реалізація стратегії є успішною, якщо підприємство в змозі: здійснити технологічний прорив, що дозволяє різко здешевити продукцію; підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створення нової продукції, що задовольняє різноманітні споживчі смаки і на цій основі відволікає покупців від індивідуальних замовлень; придбати малі фірми для досягнення «критичної маси» і за допомогою цього подолати поріг реалізації переваг масштабного виробництва; використати систему привілеїв в торгівлі фірмовими товарами для великих ринків збуту, щоб реалізувати ефект масштабу.
Усунення зайвих витрат	Коли цінова конкуренція інтенсивна і прибуток постійно знаходиться під загрозою, виробництво, що базується на низьких непрямих витратах, використанні некваліфікованої праці, жорсткому контролі запасів і загалом на суворому дотриманні політики виключення зайвих витрат, дозволяє підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, сприяє підвищенню рентабельності вище за середньо галузевий рівень.
Інтеграція з ланками, що відсутні в технологічному ланцюзі «проектування-виробництво-реалізація» продукції»	Пряма інтеграція (у напрямі доведення продукції до кінцевого споживача), зворотна (у напрямі створення умов і передумов для виробництва продукції), а також селективна (вибіркова) інтеграція розширює сферу впливу підприємства і може виявитися вигідною для споживачів. Наприклад, пряма інтеграція з оптовою і роздрібною торгівлею створює передумови для поліпшення умов торгівлі, підвищення репутації продавця серед кінцевих споживачів, нейтралізації впливу окремих небажаних покупців, що позитивно позначиться на рентабельності бізнесу.
Спеціалізація на конкретному типі товару	В умовах, коли товаровиробники зацікавлені у виготовленні широкого асортименту, різних виробів, стратегія обслуговування окремого сегменту, заснована на спеціалізації у виробництві певної частини асортименту, може принести значний дохід.

Продовження табл.6.6

Активні дії на регіональному ринку	Концентруючи виробництво і маркетингові зусилля на певній території, можна добитися більшої ефективності продажів за рахунок використання одного збутового центру і високої насиченості ринку торговими точками.
Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців	Підприємство може спробувати справитися з інтенсивної монополістичної конкуренції, коли покупці нечутливі до ціни, зацікавлені в додатковому сервісі або в інших особливих умовах, на основі виконання індивідуальних замовлень.
Домінування декількох компаній. Домінування на ринку невеликої кількості компаній свідчить про наявність олігополії. Особливості олігополістичних ринків визначають реалізацію таких напрямів конкурентної боротьби:	
Агресивна реакція на зміну цін	Постійне стеження за зміною цін конкурентів. Зниження цін негайно вирівнюється так, щоб перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткову частку ринку. При підвищенні цін на товари конкурента виявляються тверді наміри захопити бізнес, втрачений ним внаслідок підвищення цін.
Організація таємних альянсів	Невелике число конкурентів в умовах олігополії сприяє створенню таємних альянсів - досягнення негласної угоди про фіксацію цін, розподілі ринків та інші дії., що обмежують конкуренцію між собою. Для конкурентів узгодження однакової ціни дозволяє отримувати максимальний прибуток і уникати зайвих витрат на «цінову війну». Організація альянсів не завжди можлива з ряду причин (значні відмінності у витратах олігополістів; цінова реакція компанії, що не беруть участь в таємній змові; дії антимонопольного законодавства)
Лідерство в цінах	В ході реалізації даної стратегії за зміною цін провідної компанії галузі майже автоматично слідує зміна цін інших підприємств, що дозволяє, копіюючи дії лідера, вбудовуватися в його цінову політику. Ціновий лідер, як правило, не маніпулює цінами у відповідь на невеликі повсякденні зміни в попиті і пропозиції. Підвищення ціни відбувається при суттєвій зміні витрат виробництва у всій галузі (підвищення цін на сировину і електроенергію, збільшення податків, інфляція тощо).
Активна нецінова конкуренція	Стратегія визначається неможливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, оскільки конкуренти швидко і легко можуть відповісти на зниження або підвищення цін. В той же час значні фінансові ресурси олігополіста дозволяють йому проводити широкомасштабну рекламу і просування товарів на ринку, що приносить значні результати і дозволяє уникнути «цінової війни».
Наявність монопольного тиску на ринок. Монополіст вимушений конкурувати за збереження свого привілейованого положення на ринку. Можливі пріоритети, що дозволяють утримати головну перевагу –монополістичний вплив на розвиток ринку:	
Підвищення вхідних бар'єрів в галузь.	Чим вищий прибуток монополіста, тим сильніше небезпека потенційної конкуренції. І якщо бар'єри в галузь не є нездоланними, завжди існує можливість проникнення на ринок нових підприємств. У зв'язку з цим одним з найважливіших напрямів дій монополіста є створення умов, за яких вхід в бізнес, що «охороняється», було б пов'язано з великими труднощами або було б зовсім заблоковано, наприклад, юридичними нормами.
Конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях	В умовах постійного оновлення товарного асортименту, появи нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції монополіст повинен бути готовий до протидії нововведенням, що дестабілізували його позицію на ринку. Загроза може виходити з абсолютно несподіваних областей бізнесу і зачіпати основи монополії. Це примушує постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, впровадження нових, ефективніших технологій, зниження цін і використання інших прийомів, що попереджують дії потенційних конкурентів

Протидія товарам-замінникам	Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. Тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу за усунення неугодних товарів-замінників, захищаючи таким чином унікальність своєї продукції і винятковість прав на її виробництво, що є важливими конкурентними перевагами монополіста.
Конкуренція з імпортною продукцією	Стратегія неминуча для монополіста, що діє на відкритому ринку. Очевидно, що в умовах вільної зовнішньої торгівлі компанія, що монополізувала виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищена від конкуренції і не доб'ється абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним конкурентним чинником

Розглянемо специфічні особливості розробки та реалізації ***конкурентних стратегій підприємств різних розмірів та сфер діяльності***.

Конкурентні стратегії малих фірм. Умови реалізації стратегій: наявність гнучкості, яка повинна бути усвідомленою і агресивною політикою; фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, щоб мати суттєві переваги, порівняно з іншими типами компаній. Варіанти стратегій:

– 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 (у ряді галузей (меблевій, швейній) патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання, в інших галузях (фармацевтичній, електронній) термін патентного захисту суттєво коротший за цикл життя товару); дрібне наслідувальне виробництво, забезпечуючи якість, приблизно рівну якості відповідних оригінальних товарів відомих фірм, встановлює суттєво нижчі ціни (у західній практиці, в 1,5-2 рази).

Якщо малій фірмі за певних сприятливих обставинах вдається вирости, то в неї є чотири варіанти поведінки: підвищити свою ефективність і на цій базі добитися низьких середніх витрат (силова стратегія); виробити ефективну спеціалізацію, що захищає від конкурентів; не мінятися і стать легкою здобиччю для першого сильного противника; не розширювати розмірів своєї справи.

Конкурентна стратегія великих фірм - стратегія обслуговування масового попиту. Великі підприємства в своїй абсолютній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби, за якої найефективніше виробництво масових, стандартних продуктів. Головне достоїнство стандартних товарів полягає в можливості організувати їх ефективне виробництво. Разом з тим залучення споживача, причому масового, складає для виробника стандартних товарів життєво важливу необхідність. Виробничі і збутові потужності, значні витрати на науку і техніку - основа його могутності. Вирішення проблеми залучення споживача і, таким чином, завантаження потужностей великі підприємства знаходять в «підкупі» споживача, коли

примушують його забути про свої претензії до стандартного товару ради його достоїнств. Ресурсом тут служить ефективність великого виробництва. До стимулів для споживача відносяться: низькі ціни, гарна якість продукту і сервісу, повнота асортименту.

Оберненою стороною механізму є жорсткі обмеження на монополістичні зловживання владою, які великі підприємства схильні здійснювати. Проте, оскільки великі підприємства через стандартність продукту, що випускається, постійно мають справу з украй нестійкою масою споживачів, вони змушені самі обмежувати свою монополістичну владу.

Конкурентні стратегії спеціалізованих фірм. Специфіка нішової стратегії - диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією, що забезпечує високий ступінь захисту ніші фірми від конкурентів. Знайти (або створити) власну нішу дуже важко - вибраний ринковий сегмент повинен відрізнятися певною стійкою відособленістю (унікальний технологічний досвід, особлива збутова мережа, історичний престиж марки).

Послідовність дій для створення сфери спеціалізації (за М.Портером): виявити, хто є реальним споживачем продукції фірми; встановити у деталях, як і для яких цілей використовується продукція; визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача; з'ясувати можливості фірми з диференціації продукту, що створює додаткові зручності для споживача; встановити, як дорого обійдуться фірмі різні варіанти створення додаткових переваг для споживача; обрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю витрат фірми; з'ясувати, чи вдасться утримати цю диференціацію (якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, краще зробити новий вибір); скоротити витрати на ті якісні характеристики товару, які не зменшують додаткові зручності, створені диференціацією. Можливі варіанти розвитку фірм: поглинання; стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею; зміна стратегії і перетворення у велику фірму.

Конкурентні стратегії у сфері радикальних інновацій. НТП у ринковій економіці має одну парадоксальну особливість: велику частку НДДКР проводять одні компанії, а найбільш значущі результати отримують інші. Причини, що забезпечують фірмі-піонеру велику пристосованість до діяльності:

– 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);

– готовність фірми нести величезні, майже неприйнятні ризики;

– оптимальна форма колективу, що працює над проривною інновацією - група на чолі із сильним лідером, вдачею першопрохідця.

– мотивація фірми-піонера носить сильніший і багатоплановий характер

Стрімке зростання фірми-піонера на етапі виведення нового товару на ринок пов'язане з тим, що інновація дозволяє вирішити проблеми споживачів, що раніше не були вирішені або відкрити для них нові можливості. При цьому

споживча цінність нового товару є значною, оскільки формується шляхом порівняння з сумою затрат на старі товари, які довелося б понести, щоб досягти того ж результату, який забезпечує новий товар. Поступово у компаній-першовідкривачів стає все більше послідовників. Ринок нового товару росте і на нові можливості звертають увагу провідні корпорації, що і слугує переломним моментом і початком етапу масового виробництва. Пряму конкуренцію гігантів витримують лише окремі фірм-піонерів. Небагато компаній-піонерів, яким вдається пройти всі випробування, поступово перетворюються на великі спеціалізовані фірми і навіть стають новими лідерами. За всіх умов, щоб продовжити успішно діяти на ринку після того, як новий товар став масовим, фірма-піонер повинна змінити стратегію: або сформувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу.

Питання для самоконтролю

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М.Портера?
4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
8. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?
9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?
10. Якими є шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?

ТЕМА 7. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1. Конкурентоспроможність продукції (послуги).
2. Критерій конкурентоспроможності товару.
3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
4. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.
5. Показники якості товару.

1. Конкурентоспроможність продукції (послуги)

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності. Найчастіше під ***конкурентоспроможністю товару*** мають на увазі:

✓ властивість (сукупність властивостей) товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;

✓ характеристику товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;

✓ спроможність товару відповідати вимогам даного ринку у період, що аналізується;

✓ здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників).

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

- *техніко-економічних чинників*, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції - якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги;
- *комерційних чинників,* які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку - кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу.); сервіс, що надається (наявність ділерсько-дистреб'юторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту і інших послуг, що надаються); реклама (наявність і дієвість реклами і інших засобів дії на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);
- *нормативно-правових чинників,* які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист); у разі невідповідності товару діючим нормам і вимогам стандартів і законодавства він

не може бути проданий на даному ринку.

Продукт у процесі відтворення проходить чотири стадії: виробничу, розподілу, обміну і споживання. Оскільки розподіл і обмін як фази відбуваються у процесі продажу, у табл.7.1 наведено *фактори конкурентоспроможності* за трьома сферами проходження продукту.

Таблиця 7.1 – Фактори конкурентоспроможності товару за стадіями відтворення продукту

Стадії відтворення продукту	**Фактори**
Виробнича стадія	✓ Технічні: якість, міцність, надійність, безпечність. ✓ Економічні: матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація. ✓ Естетичні: художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції. ✓ Екологічні: вплив на природне та предметне середовища. ✓ Експлуатаційні: простота користування (приготування), комфортність, ремонтопридатність, зручність в експлуатації
Стадія продажу	✓ Споруда крамниці: інтер'єр, ергономічні умови ✓ Процес продажу: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов ✓ Сервіс у процесі продажу: консультація персоналу, доставка, підгонка, монтаж, установка на місці. ✓ Гуртовий продаж: франчайзинг, мерчендайзинг, фірмова мережа, дистриб’ютори ✓ Умови контракту: ціна, знижка, система оплати ✓ Законодавство з регулювання обміну: мито, податки, дотації, правовий захист товару
Споживання, користування	✓ Сервіс у процесі користування, споживання: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування ✓ Післяпродажний період: використання за повторним призначенням, продовження експлуатації через оновлення

Як видно з табл.7.1, більшість складових конкурентоспроможності походять з виробничої сфери і тільки певна їх частина - з торговельної.

За великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні:

1) корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типа і виду товару з боку споживача);

2) ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток - престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

3) інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

2. Критерій конкурентоспроможності товару

Критерій конкурентоспроможності товару - це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. Характеристику основних критеріїв наведено в табл.7.2.

Поряд з цими критеріями виділяють також *організаційні* критерії (умови збуту, якість обслуговування і післяпродажну діяльність), але їх неможливо виміряти навіть за допомогою бальної шкали через вплив на них занадто великої кількості факторів.

Критерії (показники) конкурентоспроможності послуг наведено в табл.7.3. Перші три критерії визначають корисність послуги, причому перелік одиничних показників першого критерію специфічний для кожної групи послуги, а зміст другого і третього критеріїв у принципі ідентичний для всіх груп послуг.

Таблиця 7.2 – Основні критерії конкурентоспроможності товарів

Критерій	Сутнісна характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару - це здатність фірмового товару виконувати свої функції. ***Рівень якості*** - відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються (одиничні; комплексні); за формою представлення (абсолютні; відносні); за типом властивостей (призначення; ергономічні; надійності; безпеки; екологічні; естетичні). Етапи визначення рівня якості товарів: встановлення номенклатури показників якості товару; визначення чисельних значень показників і встановлення їх значущості; розрахунок комплексного узагальненого показника якості товару; визначення рівня якості товару. ***Стабільність рівня якості товарів*** визначається значеннями показників якості. Види стабільності якості: стабільність значень показників якості в межах партії, що випускається, і коливання значень показників від партії до партій - «стабільність в обсязі»; стабільність значень показників якості в період використання (експлуатації) - «стабільність в часі». Показники стабільності якості: рівень браку, число повернень бракованих партій, число і сума рекламацій; незмінність ряду органолептичних характеристик.
Соціальна адресність	***Соціальна адресність*** - відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця (пов'язані із станом здоров'я, особливостями шкіри, форми і розміру фігури; індивідуальними смаками; рівнем доходу). Точність соціальної адреси товару в поєднанні з властивостями, при формуванні яких виробник враховує специфічні потреби покупців вибраного сегменту, є мірою соціальної адресності як критерію конкурентоспроможності. Визначається переважно експертним методом.
Достовірність	Безпосереднім свідчення достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару. Контрофактна продукція – продукція, що продається під товарним знаком або на основі патенту іншої фірми без її дозволу; скопійована з оригінальної продукції

	без відповідного дозволу власника прав на інтелектуальну власність. Для масового покупця свідченням конкурентних переваг є: спеціальне і захисне маркування; захищені знаки підтвердження оригінальності товару; акцизні марки (алкогольна продукція, тютюнові вироби); реєстраційні знаки (аудіо-, відеопродукція, комп'ютерні інформаційні носії); захисні знаки на товаросупровідних документах (сертифікати відповідності, гігієнічні і санітарно-епідеміологічні висновки).
Безпечність	***Безпека продукції*** – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи. Властивості безпеки: механічна безпека; безпека від шуму і вібрацій термічна безпека; електрична; електромагнітна; хімічна; біологічна; пожежна; безпека від вибухів; радіаційна безпека. В рамках кожної властивості безпеки можна розрахувати певні показники. Безпека товару (послуги) може визначатися безпосередньо (за якісними або кількісними характеристиками або опосередковано (за допомогою документів (сертифікатів відповідності, висновку наглядових органів).
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що склалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» - прояв новизни. Якщо об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом — кваліфікований споживач, то її слід вважати ***споживчою новизною***. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності виробник повинен потурбуватися про стабільність новизни. Розрізняють: стабільність новизни в часі (визначається захищеністю оригінального товару (марки-конкурента) і його виробництва законодавчим шляхом - охоронними документами (патентами, свідоцтвами) і організаційно-технічними заходами - ступенем захищеності інформації про виробництво, що містить ноу-хау); стабільність новизни в обсязі (визначається тиражем продукції, оскільки від його розміру залежить оригінальність товарів і в першу чергу товарів з естетичною функцією) Основна маса товарів-новинок - це оновлені товари, які, маючи вищий рівень споживчих властивостей, більш повно задовольняють потреби, що склалися. Оновлення у виробництві продовольчих товарів здійснюється головним чином у напрямі освоєння екологічно чистих харчових товарів, дієтизації (зменшення жирності), вітамінізації традиційних продуктів з лікувально-профілактичними властивостями. Оновлення у виробництві складно технічних товарів відбувається за рахунок: впровадження досягнень оборонної промисловості; застосування в товарах (нижчого класу новин, що раніше використалися в товарах вищого класу; застосування цифрової техніки
Імідж товару	Імідж організації (підприємства) - популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, в строк виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем). Для підтримки високого іміджу потрібні ефективна реклама, постійний контакт із ЗМІ і найголовніше – забезпечення стабільного рівня якості товару. Один з важливих пунктів програми ефективного іміджу - затвердження фірми і її товару на визначеному сегменті ринку. Майстер-план іміджу фірми повинен складатися із зовнішнього (це те, як її сприймають суспільство, ЗМІ і інвестори) внутрішнього (атмосфера всередині неї, позитивне і негативне ставлення співробітників до керівників і політики компанії), відчутного (сприйняття її бізнесу покупцем за допомогою його п'яти відчуттів) і невідчутного (реакція покупця на відчутне, на обслуговування і ставлення до нього співробітників компанії) іміджу. Кожна з цих частин плану на ефективну роботу з покупцем: підтримка іміджу успішної компанії, який заставляє покупця повірити в це;

	встановлення емоційного зв'язку із споживачем і суспільством Поправка на імідж може вводитися на двох етапах – при остаточній оцінці рівня конкурентоспроможності і визначенні рівня якості. В.А. Арістовим запропоновано при розрахунку поправки використовувати два показники. Показник $Д^t$ враховує частку потенційних споживачів, які називають дану фірму першою при відповіді на питання: «Які фірми, що виробляють дані продукти, Ви знаєте?» -в загальному числі опитаних споживачів. Показник $Д^{tt}$ враховує частку потенційних споживачів, які називають дану фірму першою при відповіді на питання: «Даний продукт якої фірми Ви бажаєте придбати?» - у загальному числі споживачів. Поправка розраховується за формулою: $П = K_1 * Д^t + K_1 * Д^{tt}$, де K_1, K_2 - коефіцієнти, що враховують вагомість $Д^t, Д^{tt}$.
Інформативність товару	Інформативність продукції - здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат предкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі залежатиме від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції. Загальними вимогами до товарної інформації є достовірність, доступність, достатність; довірчість. Обов'язкові вимоги до інформації виробник може виконувати неформально, наводячи додаткові відомості, не передбачені стандартами і технічними умовами (свідоцтво про основні показники споживчих властивостей; правила і умови ефективного і безпечного використання), що полегшують вибір товару. Знаки, що інформують про конкурентоспроможність продукції: знаки відповідності стандартам; знаки відповідності при добровільній сертифікації; знаки лауреатів конкурсів.
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Причини: ідентичності за якістю порівнюваних товарів (послуг); рівень доходу населення. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби. Чинники що впливають на визначення ціни товару: сукупні витрати виробництва; затрати суспільної праці; якість товару; функції і властивості товару; кваліфікація персоналу; технологічний рівень виробництва; податкове законодавство країни; витрати на транспортування і зберігання товару; затрати на оренду приміщень для реалізації товару; упаковка товару; популярність фірми; рівень сервісного і гарантійного обслуговування; маркетингова діяльність фірми; попит і пропозиція на дану продукцію; торгова націнка фірми. Основні методи ціноутворення: встановлення ціни на основі собівартості і прибутку (витратний принцип); встановлення ціни на основі балансу попиту і пропозиції; встановлення ціни з урахуванням цін конкурентів. Превалювання методу залежить від типу ринку. При розрахунку ціни слід виходити з цінності товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (ґатунок, марки, класи) дозволяє забезпечувати адекватність ціни якості.

Таблиця 7.3 - Критерії конкурентоспроможності послуг

Критерій	Характеристика
Критерій результату виконання послуги	Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Результативність окремих груп послуг визначають: послуги хімчистки - чистота виробу, збереження його форми, належна відпрасованість тощо; транспортної послуги - прибуття за розкладом, чіткість і розбірливість оголошення зупинок; послуги торгівлі – якість та асортимент товарів, що реалізується. Для оцінки результату виконання соціально-культурних послуг (припустимо, освітніх) думки споживача (що вчиться, студента) недостатньо. Потрібна участь експертів і застосування спеціальних стандартів (наприклад, державних освітніх стандартів). При оцінці критерію необхідно звертати увагу не лише на величину споживчого ефекту послуги, але і на стабільність рівня її якості (наявність діючої і сертифікованої системи якості в організації сфери послуг).
Критерій умов обслуговування	Критерій визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Він повинен охоплювати лише ті послуги, які створюють зручності споживачу (організація і створення місць відпочинку в приміщенні магазина, прийом і зберігання речей покупців тощо). Вимоги до матеріально-технічної бази як чиннику безпеки послуги регламентовані стандартами безпеки праці, будівельними, санітарними нормами і правилами і іншими обов'язковими нормами. Вимоги до умов обслуговування однотипні для всіх груп послуг. Вимоги до категорії сфери послуг (зоряність, клас, розряд і ін.) можуть встановлюватися в стандартах на класифікацію підприємств (наприклад, готелі) або в стандартах загальних технічних умов (послуги перукарень).
Критерій культури обслуговування	Критерій регламентований спеціальними стандартами, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу. Особливу роль він відіграє у забезпеченні якості і конкурентоспроможності послуг торгівлі і громадського харчування. Культура обслуговування залежить від майстерності обслуговуючого персоналу в широкому розумінні цього терміну.
Критерій доступності послуги	Критерій включає затрати грошових коштів і часу. Витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують затрати часу клієнта на безпосередній контакт з виконавцем послуги, досягаючи співвідношення 20:1. Оцінка затрат часу при обслуговуванні не може бути однозначною: великі затрати часу на очікування прийому оцінюються споживачем негативно, а на контакт з лікарем - позитивно; великі витрати часу на консультацію з продавцем-консультантом оцінюються покупцем позитивно, а на очікування в черзі до продавця-касира -негативно. Не всі витрати часу повинні відображатися в критерії доступності (втрати часу на очікування прийому лікаря можуть бути враховані як в критерії умов обслуговування, так і в критерії доступності послуги). Важливо уникнути подвійного рахунку і врахувати цю характеристику у складі лише одного критерію.

3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. ***Оцінка конкурентоспроможності продукції*** – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при:

– комплексному вивченні ринку;

– оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків;

– оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортних і вітчизняних зразків товарів;

– встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортних товарів;

– коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару;

– контролі якості експортних товарів;

– знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортних товарів;

– підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортних товарів, товарів для експорту;

– оптимізації торгового асортименту;

– формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності;

– позиціонуванні продукції;

– прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки – базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки. Перелік основних принципів наведено в табл.7.4.

Також необхідним є врахування наступних принципів:

– принцип інтегральності (поглиблення і конкретизацію зв'язків між факторами конкурентоспроможності);

– принцип діалектичності (необхідність розгляду сукупності факторів у розвитку);

– принцип відносності конкурентоспроможності (передбачає порівняльний характер оцінки (обрані критерії одного товару порівнюються з критеріями іншого товару, взятими за базові);

– принцип соціальної адресності конкурентоспроможності (визначається ступенем задоволення за допомогою товарів потреб конкурентних соціально орієнтованих сегментів споживачів);

–

– комплексність (виявлення різних складових конкурентоспроможності товару і факторів, що чинять на неї вплив).

Таблиця 7.4 – Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг

Принцип	Тлумачення принципу
Принцип протилежності цілей і засобів	У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цільові орієнтири яких взаємозв'язані і протилежні: для виробника важливі параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача — параметри, що впливають на споживчі властивості продукції. Кожен споживач, прагне одержати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. З погляду виробника корисність продукції визначається витратно-ціновими чинниками.
Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку	Конкурентоспроможність продукції на різних сегментах споживчого ринку є різною, оскільки кожен споживач оцінює її суто індивідуально. Споживачі, сегментовані за певними критеріями, мають різну структуру установок і по-різному оцінюють конкурентні переваги і недоліки продукції. При здійсненні покупки вони з'ясовують ступінь відповідності параметрів продукції власним потребам і фінансовим можливостям. У кожен конкретний момент часу структура платоспроможного попиту цілком визначена, що дозволяє здійснювати сегментацію споживачів по значущості (важливості) окремих показників якості і величині їх бюджетних обмежень.
Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури	Конкурентоспроможність продукції — це поняття відносне, чітко прив'язане не лише до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу. Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий часовий період, протягом якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо. Основні фактори визначення тривалості періоду незмінності ринкової кон'юнктури: рівень доходів і структура витрат споживачів, мода, звички; якісні стрибки в науці, техніці, торгівлі і інших областях знань; інструменти державного управління економікою; принципи суспільно-політичного устрою; елементи конкурентного середовища тощо. На основі зібраної статистичної інформації будується економетрична модель; всі події повинні бути синхронізовані в дискретних тимчасових інтервалах.
Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку	Поведінка кожного суб’єкта ринкових відносин (споживача, виробника) розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою. Суб'єкт вибирає раціональні цілі лише відповідно до його природних і розумних соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб: кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних в його розпорядженні ресурсів; кожний споживач - одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару.

Принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.	Залежно від суб'єкта ринку вибирається номенклатура групових і одиничних критеріїв. При оцінці з позиції споживача про задоволення його потреб можна судити тільки за відносними споживчими показниками, оскільки вони доступні розумінню масового покупця. Товар сам по собі нікому не потрібен, потрібна вигода, яку він дає покупцю. Відомості про споживчі властивості і показники якості (краще у відносній формі) якраз і несуть інформацію про корисність, тобто вигоді. Якщо виробник (продавець) при виході на ринок даватиме таку інформацію, то можна чекати, що оцінка випущеного товару, дана виробником, співпаде з думкою споживача.
Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній)	Зовнішній ринок диктує вимоги, які пред'являються до будь-якої експортної продукції і є специфічними для кожної країни-покупця (зумовлено особливостями зарубіжних стандартів, умовами експлуатації, національними особливостями країни). Першочерговими є вимоги до патентно-правових показників, які характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції; наявність коду штриха на упаковці експортного товару. Стосовно послуг, цей принцип не є універсальним, а актуальний лише для послуг, що працюють як на внутрішній, так і на зовнішній ринок (послуги зв'язку, банківські послуги, послуги з перевезення пасажирів залізничним, морським, річковим і повітряним транспортом). Переважаюча частка організацій побутових послуг працює на внутрішньому ринку (організації по ремонту побутової техніки, хімчистки, підприємства роздрібної торгівлі, громадського харчування);
Орієнтація на конкретний сегмент ринку	Сукупній попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо певного рівня якості і ціни товару, тому, виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попит суттєвої частини споживачів. Оптимальним вважається сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару. При орієнтації на певний сегмент ринку послуг найбільш універсальним зі всіх критеріїв є рівень доходу, який покладений в основу градації ряду організацій з категорій якості обслуговування (зоряність готелю, розряд ательє, клас ресторану).
Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів	Для товарів, призначених для внутрішнього ринка, необхідно відповідати обов'язковим вимогам технічних регламентів, державних стандартів, санітарних правил і норм, будівельних норм і правил, ЗУ «Про захист прав споживачів» тощо Для експортної продукції умовами є відповідність товару міжнародним стандартам країні імпорту, наявність патентної чистоти. Специфічною для послуг є така обов'язкова норма, як договір між громадянином-споживачем і виконавцем послуги (договір підряду (для матеріальних послуг) і договір надання послуг (для соціально-культурних послуг)).
Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендовани	Номенклатура критеріїв повинна включати як кількісні, так і якісні характеристики До номенклатури можуть увійти і характеристики, що перевищують обов'язкові вимоги стандарту, при цьому перевищення обов'язкових вимог може досягатися різними шляхами Для товарів критеріями можуть служити і чинники, які опосередковано характеризують показники якості («наявність системи якості», «використання

х вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог	екологічно безпечної технології»). Для послуг основними шляхами перевищення обов'язкових вимог стандарту виступають: застосування послуг, не передбачених стандартом для даної категорії організацій; майстерність виконавця послуг (уміння нестандартно віднестися до споживача, виконати послугу так, щоб клієнт повторно відвідав підприємство).
Принцип виключення подвійного рахунку	Зміна ряду критеріїв відбивається як на корисності, так і на вартості товару або послуги. Наприклад, підвищення надійності, з одного боку, підвищує стабільність рівня якості, з іншою — знижує ціну споживання. Для забезпечення точності розрахунку інтегрального показника якості значення показників надійності слід враховувати або в чисельнику, або в знаменнику формули цієї відносної характеристики щоб уникнути подвійного рахунку. Попереджувати подвійний рахунок також слід при оцінці конкурентоспроможності із застосуванням критерію «рівень новизни». Якщо новизна досягається поліпшенням показників якості (модернізацією, удосконаленням товару), то цей факт треба врахувати при розрахунку одного з двох критеріїв - «рівень новизна» або «рівень якості» При оцінці конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі слід розрізняти такі групи (втрат) часу покупця: втрати часу із-за недотримання режиму роботи підприємства; витрати часу на обслуговування, зокрема в часи пік; витрати часу, пов'язані з отриманням довідки по телефону, проїздом до магазина.

Методи оцінки конкурентоспроможності товару класифікують за певними критеріями (табл.7.5).

Таблиця 7.5 – Методи оцінки конкурентоспроможності товару

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	✓ *органолептичні, регістраційні, вимірювальні, соціологічні* (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності); ✓ *експериментальні* (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності, а також у рамках споживчої експертизи, дозволяють оцінити рівень якості товарів в реальних умовах експлуатації; мають високу достовірність, хоча трудомісткі і тривалі; особливо цінні результати порівняльних випробувань, які передбачають перевірку товару в реальних умовах експлуатації; ✓ *розрахункові* (застосовуються для визначення групового і узагальненого критеріїв); ✓ *статистичні* (використовуються при оцінці конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу (виявлення «лідерів продажу»), послуг зв'язку, установ культури); ✓ *аналітичні* (широко використовуються при оцінці групових критеріїв, зокрема продукції конкурентів); ✓ *маркетингові* (використовується для визначення поширеного критерію конкурентоспроможності – частки на ринку групи товарів, товаровиробників, організацій сфери послуг).

Продовження табл.7.5

Номенклатура критеріїв	✓ *прямі* (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає як мінімум якість (рівень якості) і ціну, і дозволяють розраховувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якість/ціна.); ✓ *непрямі* (засновані на номенклатурі, що включає один з двох основних критеріїв - якість або ціну чи інші критерії, які опосередковано характеризують якість або відношення якість/ціна (для непрямої оцінки споживачем конкурентоспроможності ряду послуг (медичних і туристичних, з ремонту, будівництва житла) використовується критерій «імідж», за яким опосередковано судять про якість послуг; приклад опосередкованої характеристики «якість — ціна» легкових автомобілів - ступінь їх угону))
Стадії ЖЦ товару на період оцінки	✓ *методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції* (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів (на випробувальній базі виробника, як правило, проводяться порівняльні випробування проектованого зразка і зарубіжних аналогів за всіма основними показниками якості) ✓ *методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації* (використовують торгові і споживчі організації (у торгових організаціях оцінюють конкурентоспроможність на основі обсягу продажу, рівня реалізації, швидкості продажу товарів-аналогів)
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів товару	✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості; ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом врахування лише одного, найбільш важливого якісного показника, і продажної ціни; ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції
Спосіб відбору значущих якісних та цінових аспектів товару	✓ відбір здійснюється суб'єктами оцінки; ✓ відбір здійснюється на основі опитування експертів (у т.ч. фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, ✓ представників керівництва тощо); ✓ відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів;
За показниками, на основі яких здійснено оцінку	✓ диференційований; ✓ комплексний; ✓ змішаний
Форма представлення результатів оцінки	✓ розрахунково-аналітичний метод, у т.ч. розрахунок інтегрального показника як: співвідношення групових якісного та цінового показників; добутку індексів по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; сумування зважених оцінок по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; ✓ матричний метод («Матриця Нільсена» тощо); ✓ графічний метод («Багатокутник конкурентоспроможності» тощо).

Найбільш відомі на сьогодні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи. Опис аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності наведено в табл.7.6.

У результаті порівняння з використанням диференціального,

комплексного або змішаного методу дається один з наступних висновків:

- продукція конкурентноздатна на даному ринку в порівнюваному класі виробів;
- продукція володіє низькою конкурентоспроможністю в порівнюваному класі виробів на даному ринку;
- продукція повністю неконкурентоздатна в порівнюваному класі виробів на даному ринку.

Висновок доповнюється висновками про переваги і недоліки оцінюваної продукції, порівняно з аналогами, конкретними пропозиціями щодо покращення положення її на ринку.

Таблиця 7.6 – Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності товарів

Метод	Характеристика методу
Розрахунково-аналітичний метод [8].	Найчастіше розрахунок *інтегрального показника конкурентоспроможності товару ($K_{інт}$)* здійснюють за формулою: $$K_{інт} = I_{ТП} / I_{ЕП},$$ (7.1) де $I_{ТП}$ - індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{ЕП}$ - індекс економічних параметрів (індекс цін). Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу: $$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} q_i * v_i ,$$ (7.2) де q_i - одиничний показник і-го технічного параметра; v_i - коефіцієнт вагомості i-го параметра. *Численні одиничні показники технічних параметрів* визначаються таким чином: $$q_i = P_{оцін} / P_{баз} ,$$ (7.3) де $P_{оцін}$ — значення конкретного параметра оцінюваного виробу; $P_{баз}$ - значення цього ж параметра базового виробу. Для розрахунку *індексу економічних параметрів* використовують формулу: $$I_{ЕП} = Ц^{оцін}_{спож} / Ц^{баз}_{спож}$$ (7.4) де $Ц^{оцін}_{спож}, Ц^{баз}_{спож}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб: $$Ц^{оцін}_{спож} = Ц_{продажу} + M$$ (7.5) де $Ц_{продажу}$ – продажна ціна товару; M - сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби. Якщо $K_{інт}$>1, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базу для порівняння; якщо $K_{інт}$<1, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару - суперника; якщо $K_{інт}$=1, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника — отримати $K_{інт}$>1, цілеспрямовано збільшуючи $I_{ТП}$ та зменшуючи $I_{ЕП}$. *Переваги:* достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами; загальний аналіз робиться на основі аналізу окремих показників. *Недоліки:* застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значимості.

Модель Розенберга [24].	Модель виходить з того, що споживачі оцінюють товари з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою: $$A_j = \sum_{i=1}^{n} V_j I_{ij}, \quad (7.6)$$ де A_j - суб'єктивна придатність товару (відношення до товару); V_j - важливість мотиву для споживача; I_{ij} - суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву i. З точки зору товару використання моделі пов'язане з безліччю проблем (мотиви, важливі для товару, часто буває важко визначити, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів; вислови опитуваних не дають вказівки на те, які характеристики про продукт повинні бути змінені; немає порівняння з ідеальними характеристиками. *Переваги методу:* кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентноздатний продукт). *Недоліки:* складно визначити й оцінити найважливіші для продукту характеристики з погляду споживача; немає порівняння з ідеальними характеристиками товару). Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, але має більш практичний характер. Значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту: $$Q_i = \sum_{k=1}^{n} X_k Y_{ik}, \quad (7.7)$$ де Q_j - оцінка споживачами марки j; X_k - важливість характеристики $(k = 1,..n)$ k $(k = 1,..n)$ марки з погляду споживачів; Y_{jk} - оцінка характеристики марки j з погляду споживачів. Модель ґрунтується на передумові, що кожна характеристика бажана і одночасно чим вища оцінка, тим краще.
Модель з ідеальною точкою [Дихтиль]	Особливість методу – введення додаткової компоненти - ідеальної величини характеристики товару: $$Q_j = \sum_{k=1}^{n} W_k \left| B_{jk} - I_k \right|^r, \quad (7.8)$$ де Q_j - оцінка споживачами марки j; W_k - важливість характеристики $k(k = 1,..n)$; B_{jk} - оцінка характеристики марки j з погляду споживачів; I_k - - ідеальне значення характеристики марки j з погляду споживачів; r - параметр, що означає при $r = 1$ постійну, а при $r = 2$ - спадаючу граничну користь. Сенс цієї формули: порівняно з іншими товарами, перевагу слід надати цьому товару якщо його віддалення від ідеальної точки менше. *Переваги:* метод дає уявлення про ідеальне, с точки зору споживача, продукт; дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність. Недоліки: складність у визначенні характеристик ідеального і даного товару; використання експертних оцінок.

Продовження табл.7.6

Оцінка на основі рівня продаєж	Критерій визначення рівня конкурентоспроможності - відносна частка продажу B_{O_i} оцінюваного товару, порівняного з товаром-конкурентом: $$B_{O_i} = \frac{M_O}{M_O + M_i} \ , \quad (7.9)$$ де M_O, M_i - обсяги продажу оцінюваного товару та i -го аналога. Апріорно рівень конкурентоспроможності товару можна оцінити як імовірність того, що на даному ринку довільний споживач, здійснюючи купівлю, віддасть перевагу даному товару вказаному i-му його конкуренту-аналогу. Імовірність B_{O_i} - це перевага одного товару (продукції, що оцінюється) перед іншим товаром (i-м його аналогом). Таку апріорну оцінку можна одержати за допомогою експертних методів. Знайдені тим або іншим способом значення переваги B_{O_i} товарів дозволяють обчислити апріорні оцінки очікуваної частки продажу на даному ринку продукції й її аналогів: $$B_O = 1/\left\{1 + \sum_{i=1}^{N} (1 - B_{oi}) / B_{oi}\right\} \ ; \quad (7.10)$$ $$B_i = 1/\left\{1 + \sum_{j \neq i}^{N} (1 - B_{ji}) / B_{ji}\right\}, \quad (7.11)$$ де B_O, B_i - очікувані частки продажу відповідно оцінюваної продукції й i-го аналога; N - число аналогів-конкурентів; B_{oi} — перевага оцінюваної продукції щодо i -го аналога; B_{ji} - перевага -го щодо i -го аналога. У знаменнику формули (7.10) до 1 додається сума відношення величин переваги $1 - B_{oi} = B_{io}$ аналогів перед оцінюваною продукцією до переваги B_{oi} продукції перед аналогами. Аналогічні суми відносин переваги пар товарів $1 - B_{ji} = B_{ij}$ фігурують у формулі (7.11). Всі вказані величини визначаються для даного ринку в даний період. *Переваги методу:* формули дозволяють визначити позицію товару на ринку, що у результаті відображає конкурентоспроможність товарів як здатність протистояти конкурентам, займаючи й утримуючи певну позицію на конкретному ринку; метод враховує вплив різних чинників зовнішнього середовища. *Недоліки:* статичність моделі; основу методу складають експертні оцінки.

Таблиця 7.7 – Методи оцінки конкурентоспроможності товарів

Методи
Диференціальний метод
Метод оцінки конкурентоспроможності базується на використані і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою: $$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% \ , \quad (7.12)$$ де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i-му параметру $(i = 1,2,3,....n)$; P_i - величина i-го параметра для продукції, що аналізується; P_{io} - величина i-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n - кількість параметрів.

Оскільки параметри можуть оцінюватися різним способом, то при оцінці за нормативними параметрами одиничний показник приймає лише два значення - 1 або 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник рівний 1, якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається, - рівний 0. При оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більше або рівний одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами. Якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, то вказане підвищення не оцінюватиметься споживачем як перевага і одиничний показник по даному параметру не може мати значення 100% і при розрахунках повинна використовуватися мінімальна з двох величин - 100% або фактичне значення цього показника. Якщо за базу оцінки береться зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% \ , \tag{7.13}$$

$$q'_i = (P_{io} / P_i) * 100\% \ , \tag{7.14}$$

де q'_i, q_i - одиничний показник конкурентоспроможності за i-тим технічним параметром.

З формул (7.13) і (7.14) вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідають підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для надання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром – аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, тому широке поширення знайшли комплексні та змішані методи оцінки.

Комплексний метод

Метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується та зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{НП} = \prod_{i=1}^{n} q_{H_i} \ , \tag{7.15}$$

де $I_{НП}$ - груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{H_i} - одиничний показник конкурентоспроможності за i-тим нормативним параметром, що розраховується за формулою (7.15).

Особливістю даної формули є те, що якщо хоч би один з одиничних показників рівний 0, що означає невідповідність параметра обов'язковій нормі, то груповий показник також рівний 0. Очевидно, що товар при цьому буде неконкурентоздатний.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} q_i * a_i , \tag{7.16}$$

де $I_{ТП}$ - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; a_i - вагомість i-го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують потребу.

Одержаний груповий показник $I_{ТП}$ характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потреби по всьому набору технічних параметрів; чим він вище, тим повніше

задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Іноді з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтовних оцінок з технічних параметрів може бути вибрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр - корисний ефект, який надалі бере участь в порівнянні.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою:

$$B = B_O + \sum_{i=1}^{T} CB_i \,, \tag{7.17}$$

де B - повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; B_O - одноразові витрати на придбання продукції; CB_i - середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i-го року її служби; T - термін служби; i - рік по порядку.

При цьому:

$$CB_i = \sum_{j=1}^{n} B_j \,, \tag{7.18}$$

Де B_j - експлуатаційні витрати за j - тою статтею; n - кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком «мінус»).

Розрахунок групового показника по економічних параметрах здійснюється за формулою:

$$I_{ЕП} = B_{ОП} / B_З \,, \tag{7.19}$$

де $I_{ЕП}$ - груповий показник за економічними параметрами; $B_{ОП}, B_З$ повні витрати споживача відповідно оцінюваної продукції та зразку.

Формули (7.18) і (7.19) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, оскільки відношення повних витрат певною мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину $I_{ЕП}$. У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (7.18) і (7.19) приймають вигляд:

$$B = B_O + \sum_{i=1}^{T} CB_i * \alpha_i \,. \tag{7.20}$$

Відповідно підрахунок групового показника по економічних параметрах проводиться за формулою:

$$I_{ЕП} = (B_O + \sum B_{ОП_i} * \alpha_i) / (B_З + \sum B_{Зi} * \alpha_i) \tag{7.21}$$

де $B_{O,} B_З$ - одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка; $B_{ОПi}, B_{Oi}$ - сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в i- тому році; T - термін служби товару; α_i - коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Величина терміну служби для виробів промислового призначення приймається рівною амортизаційному періоду. Для продукції споживчого призначення оцінка терміну служби повинна проводитися на основі відомостей про фактичні терміни служби аналогічних виробів, а також швидкості морального старіння товарів даного класу.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка ($ІП$) здійснюється за формулою:

$$ІП = I_{НП} * \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (7.22)$$

Показник відображає відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця з придбання і споживання виробу. Якщо $ІП < 1$, то даний товар поступається зразку щодо конкурентоспроможності, а якщо $ІП > 1$, то перевершує.

Якщо аналіз проводиться по декількох зразках, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції по обраній групі аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників по кожному окремому зразку:

$$ІП_{сер} = \sum_{i=1}^{n} ІП_i * R_i, \quad (7.23)$$

де $ІП_i$ - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків; $ІП_i$ - показник конкурентоспроможності відносно i-го зразка; R_i - вагомість i-го зразка в групі аналогів; n - кількість аналогів.

Змішаний метод

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

При цьому методі проводяться наступні дії: найбільш важливі показники застосовуються як одиничні; інші одиничні показники об'єднуються в групи, для кожної з яких визначаються групові показники; на основі отриманої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень конкурентоспроможності диференціальним методом.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

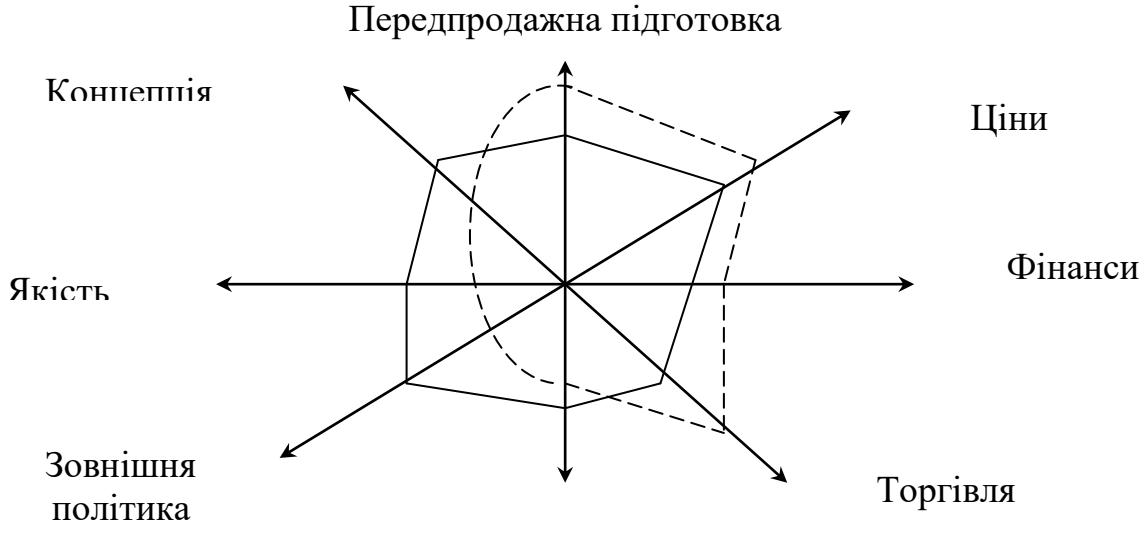

Рис.7.1 – Багатокутники конкурентоспроможності

На рис.7.1 співставленні багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями. Відповідно, кожній з восьми осів з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня.

4. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції

У табл.7.8 наведено основні етапи оцінки конкурентоспроможності промислової продукції. Описаний метод є традиційним і в багатьох підручниках позиціонується як основний при оцінці конкурентоспроможності виробів, проте він має ряд недоліків. Зокрема, при визначенні одиничних і групових показників: у всіх випадках передбачається лінійна залежність конкурентоспроможності від значення критерію (за всіма параметрами еластичність попиту рівна 1); не враховується існування для деяких критеріїв об'єктивних або суб'єктивних обмежень, при порушенні яких конкурентоспроможність товару прагне до нуля; при порівнянні декількох товарів необхідне проведення розрахунків для кожної пари окремо; складно встановлювати вагові значення, особливо для великої кількості критеріїв; неможливо оцінити ступінь впливу на конкурентоспроможність товару чинників, що не піддаються кількісній оцінці; існує певна складність вибору бази порівняння, особливо у випадках, коли як така необхідно прийняти кращий з існуючих зразків.

Даним методом розраховується конкурентоспроможність одного об'єкту щодо іншого, а не рівень конкурентоспроможності об'єкту взагалі. Альтернативою використання даного методу може служити визначення *конкурентоспроможності продукції методом багатокритеріальної оптимізації.*

Таблиця 7.8 – Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції

Проведення маркетингових досліджень по вивченню ринку
Вивчення ринкового потенціалу (ємкості ринку), дослідження позицій конкурентів, вивчення інформації про споживачів. На основі маркетингових досліджень формулюються вимоги до товарів.
Формулювання вимог до виробу
Головні критерії: технічний рівень продукції; відповідність рівня якості продукції вимогам міжнародних стандартів, законодавчих актів країни-імпортера та специфічним вимогам споживачів; відповідність рівня якості продукції в експлуатації і споживанні вимогам нормативно-технічної документації; рівень витрат споживача на придбання продукції, оплату митних зборів, податки, транспортування, монтаж, налагодження придбаного обладнання, оплату запасних частин, обслуговування та ремонт виробів, оплату матеріалів, палива, електроенергії тощо.
Визначення мети аналізу конкурентоспроможності
Цілі аналізу конкурентоспроможності формулюються залежно від стадії життєвого циклу виробу. Базуючись на встановлених цілях, здійснюється визначення переліку параметрів виробів, які підлягають оцінці і кількісно характеризують властивості продукції.

Визначення переліку параметрів виробу, що підлягають оцінці

Серед якісних показників можна виділити дві категорії параметрів: «жорсткі» і «м'які».

«Жорсткі» параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ним основні характеристики, зміна і, тим більше, заміна яких можуть здійснюватися у визначених, відносно стабільних межах, заданих конструктивними принципами виробу (технічні параметри, які включають показники призначення і показники ергономічності; параметри відповідності міжнародним і національним стандартам, нормативам, законодавчим актам тощо).

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару (дизайн, колір, упаковку і т.п.). В даний час, коли ринок заповнений різноманітними товарами, зокрема з схожими «жорсткими» показниками, зростає значення «м'яких» параметрів, що додають товарам особливу привабливість.

При визначенні переліку параметрів виробу, які підлягають оцінці, аналізі нормативних параметрів доцільно керуватись: діючими міжнародними (ІСО, МЕК тощо) та регіональними стандартами, національними, іноземними та вітчизняними стандартами; діючою нормативно-законодавчою базою; технічними регламентами країни-експортера та країни-імпортера, які встановлюють вимоги на продукцію, що ввозиться до країни; документацією на постачання; каталогами, проспектами та стандартами фірм-виробників даної продукції; патентною та кон'юнктурно-економічною документацією; результатами сертифікації продукції.

Далі необхідно ці параметри кількісно визначити, що просто здійснити для «жорстких» параметрів, кожний з яких має певні значення (або діапазон граничних величин), виражені в тих або інших одиницях вимірювання, наприклад, технічні параметри: точність, потужність, сила світла і т.п.

Складнішою проблемою є кількісне визначення «м'яких» параметрів, які не мають, як правило, природної фізичної міри, і тому важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. Можливі методи оцінки: органолептичні (побудовані на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї або іншої властивості об'єкту і виразі результатів сприйняття в кількісній (баловій) формі); експертні методи (засновані на порівнюванні різних властивостей виробу; проводяться групою експертів, що орієнтуються не стільки на безпосереднє сприйняття властивостей виробу, скільки на досвід роботи на ринку, на розуміння ролі властивостей виробу в задоволенні потреб покупця).

При формуванні номенклатури критеріїв, зокрема споживчих показників якості, слід керуватися принципом кваліметрії, згідно якому приймається до розгляду лише обмежене число найбільш істотних характеристик об'єкту оцінки – 8-10 головних показників. При надмірній номенклатурі (характерно для складно-технічних товарів) є небезпека «розчинення» головних показників у великій кількості другорядних. У ряді випадків велике число показників (більше 30—40) створює тільки видимість точного рішення, приводить до багатократного зростання складності розрахунків.

Вибір оцінної бази

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не саме по собі його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоспроможності товару включає зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкуренту (базовим або еталонним зразком). Причому вибір товару-еталону представляється одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоспроможності товару.

Як базові можуть бути вибрані наступні параметри: потреба покупців; конкуруючий товар; гіпотетичний зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Якщо як база порівняння виступає *потреба покупців*, необхідно вибрати номенклатуру і встановити величини параметрів потреби покупців відносно оцінюваної і конкуруючої продукції. Перелік даних параметрів складається з тих показників, якими споживач користується при оцінці продукції на ринку. При цьому необхідно враховувати ваговитість цих параметрів в їх загальному наборі.

Другий варіант оцінної бази — *наявність конкуруючого товару*. В цьому випадку товар-зразок моделює потреба і виступає як матеріалізовані вимоги покупців, яким повинна задовольняти продукція, що підлягає оцінці.

Використання як порівняльна база *гіпотетичного зразка*, що є «усередненим» значенням для групи виробів, застосовується у тому випадку, коли інформації по конкретному зразку-аналогу недостатньо. Дана оцінка зазвичай розглядається як орієнтування і підлягає подальшому уточненню.

На практиці за базу береться група аналогів, відібраних з погляду узгодження класифікаційних параметрів зразка і оцінюваної продукції. Спочатку з них вибираються найбільш представницькі, а потім – найбільш прогресивні вироби, що мають якнайкращі перспективи для подальшого

розширення об'єму продажів. Залучені до групи аналогів вироби повинні відповідати наступним критеріям: конкуруюча та оцінювана продукції повинні бути аналогічними за призначенням й умовами експлуатації та орієнтовані на одну групу споживачів; виріб-конкурент повинен відповідати меті оцінки рівня конкурентоспроможності; існування виробу-конкурента на ринку в момент оцінки та тенденції її зміни на перспективу повинні підтверджуватись достовірною інформацією. До групи аналогів входять: при оцінці продукції, що розробляється - перспективні та експериментальні вироби, надходження яких на світовий ринок прогнозується на період випуску оцінюваної продукції, значення показників перспективних зразків прогнозується на період випуску продукції, яка розробляється; при оцінці продукції, що виготовляється - зразки, які реалізуються на світовому ринку; значення показників зразків встановлюються на основі існуючої на них документації та (або) за результатами випробувань; при оцінці не допускається в якості аналогу використовувати рекламні та експериментальні зразки продукції, що не освоєні виробництвом.

У тому випадку, коли за базу порівняння береться величина необхідного споживачеві корисного ефекту продукції, як еталон виділяється сам корисний ефект.

Джерелами інформації при виборі базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних та національних організацій по стандартизації і сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти спеціалістів про відвідування виставок, ярмарок, зарубіжних фірм.

Аналіз технічного рівня виробу, ціни споживання й організаційно-комерційних показників.

В основі розрахунку одиничних, комплексних та інтегральних показників - *показники (параметри), що характеризують конкурентоспроможність продукції*, і поділяються на: технічні; економічні; організаційно-комерційні.

Технічні показники характеризують технічну досконаліть продукції (сукупність найбільш істотних властивостей продукції, які визначають її якість і характеризують науково-технічні досягнення в розвитку даного виду продукції) і включають класифікаційні та оціночні. Класифікаційні показники характеризують призначення та сферу застосування даного виду продукції.

Значення цих показників дозволяють віднести зразки, що існують на світовому ринку, до групи аналогів оцінюваної продукції. Для подальшого співставлення оцінюваного та базового зразків вони не використовуються.

Технічну досконаліть виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка, використовуючи: показники технологічності (питома конструкційна маса; питома металоємкість); показники транспортабельності (габаритні розміри); ергономічні показники (параметри середовища на робочому місці оператора; параметри вібрації); показники безпеки: шлях гальмування; граничні кути підйому та спуску); патентні-правові показники (показники правового захисту і патентної чистоти); показники стандартизації та уніфікації (коефіцієнт застосовності); естетичні показники. Залежно від специфічних особливостей продукції та умов її застосування система використовуваних оціночних показників може доповнюватися або скорочуватися, а частина вказаних показників може використовуватися при оцінці в якості обмежень.

Економічні показники характеризують повні витрати покупця на придбання та експлуатацію (або споживання) товару і являють собою елементи ціни споживання. Цінова привабливість товару вимірюється на основі співставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість може бути уточнена також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування тощо.

Організаційно-комерційні показники визначають умови продажу продукції. До групи цих показників можна віднести показники, що характеризують умови платежу, поставок, строки та умови гарантії, умови знижок і т.п.

Розрахунок одиничних, групових показників

При аналізі технічного рівня виробу, ціни споживання й організаційно-комерційних показників проводиться розрахунок одиничних, групових показників, на базі яких визначаються інтегральні показники конкурентоспроможності продукції.

Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як процентне співвідношення величини параметру оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.

Груповий показник розраховується на основі одиничних показників, як зведений параметричний індекс методом середньозваженого. При розрахунку зведеного параметричного індексу складністю є визначення ваги параметру. Необхідність встановлення ваги параметру пояснюється неоднозначністю для споживача різних параметрів товару. Виходячи з цього, визначається

значимість (вага) параметра для споживача, при умові, що вся потреба приймається за 100%. Вага параметру може встановлюватись різноманітними методами. Найбільш часто для оцінки конкурентоспроможності застосовуються методи вартісних регресійних залежностей та експертні методи.
Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності товару. Висновок про конкурентоспроможність виробу, порівняно з базовими зразками
Інтегральний показник – розраховується як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або вживання продукції до сумарних затрат на придбання та використання цієї продукції.
Розробка техніко-економічних рішень про підвищення конкурентоспроможності виробу
На основі зробленого висновку формується політика підприємства стосовно оцінюваного виробу. У випадку позитивного результату оцінки (показники оцінюваного виробу перевищують показники базових зразків), підприємство приймає рішення про виробництво та вихід на ринок з пробними продажами. У випадку негативної оцінки відбувається розробка техніко-економічних рішень по підвищенню конкурентоспроможності промислової продукції.
Рішення про виробництво та вихід на ринок з пробними продажами

5. Показники якості товару

На міжнародному ринку в поняття якості включається все, що сприймається споживачами і, зокрема: фізичні властивості, функціональні характеристики, конструктивні й ергономічні параметри, безпека користування товаром, упаковка, дозування тощо (рис. 7.2).

У поняття якості входить також і безпека користування товаром, що включає у широкому сенсі й показники екології. Безпроблемна утилізація - теж сучасна вимога до якості.

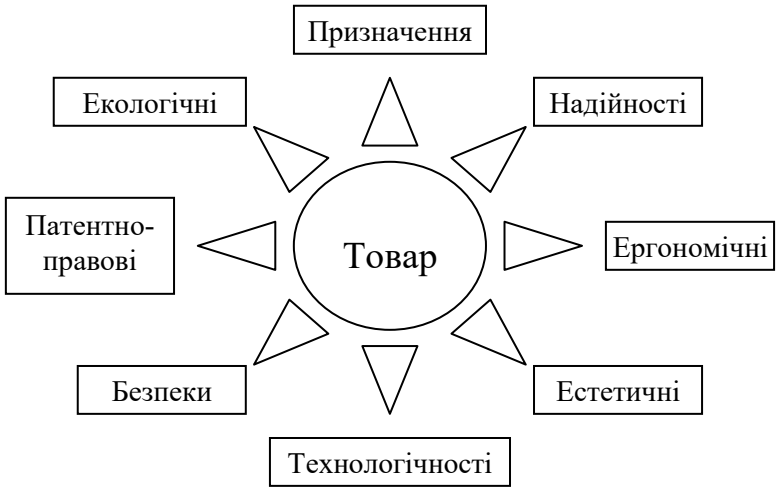

Рис. 7.2 – Показники якості товару

Рівень якості являє собою відносну характеристику якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Іншими словами рівень якості продукції - це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного,

перспективного і оптимального її рівня.

Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам.

Відносний рівень якості визначають, порівнюючи показники продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів.

Рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів повинен мати тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її **перспективного рівня,** що враховує пріоритетні напрямки і темпи розвитку науки і техніки.

По нових видах продукції доцільно визначати також **оптимальний рівень** якості, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною.

На рівень якості продукції впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і у взаємозв’язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на кількох. Всі ці фактори можна об’єднати в чотири групи: технічні, організаційні, економічні та суб’єктивні (табл. 7.9).

Таблиця 7.9 – Групи факторів, що впливають на рівень якості продукції

Фактори	Складові факторів
1. Технічні	Конструкція; схемні вирішення; технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; система резервування тощо.
2. Організаційні	Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; ритмічність виробництва; форми і методи контролю; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та інші.
3. Економічні	Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та інше.
4. Суб'єктивні	Професійна підготовка робітника; його фізіологічні та емоційні особливості.

Організаційним факторам іноді не приділяють стільки уваги, скільки технічним, тому дуже часто добре спроектовані і виготовлені вироби в результаті поганої організації виробництва, транспортування, експлуатації і ремонту достроково втрачають свою високу якість.

Економічним факторам одночасно властиві контрольно-аналітичні і стимулюючі властивості. До перших відносять такі, що дозволяють виміряти затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих факторів призводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючими факторами є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює до підвищення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи по підвищенню якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. В той же час вироби з більш високою ціною повинні бути більш високої якістю.

В забезпеченні якості значну роль відіграє робітник з його професійною підготовкою, фізіологічними та емоційними особливостями, тобто суб'єктивний фактор, який по-різному може впливати на розглянутий вище ряд факторів. Від професійної підготовки робітників, які зайняті проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних факторів. Більш значну роль суб'єктивний фактор зараз починає відігравати в організаційних факторах.

Кількісна оцінка рівня якості продукції (як нормативного, так і фактичного), може здійснюватися різними методами. Деякі автори для визначення розміру кількісних показників рівня якості і їх оцінки пропонують використовувати наступні **методи**:

1*) експериментальний* – заснований на застосуванні технічних вимірювальних засобів і дає фізико-хімічну характеристику продукту;

2) *розрахунковий* – характеризується обчисленнями з використанням параметрів, знайдених іншими методами; слугує для визначення значень показників продуктивності і зберігання; використовується головним чином при проектуванні продукції, коли остання ще не може бути об’єктом експериментальних досліджень;

3) *органолептичний* – заснований на сприйнятті органів відчуттів (зору, слуху, смаку) без застосування технічних вимірювальних або реєстраційних засобів; дозволяє оцінити ергономічні та естетичні показники якості продукції;

4*) експертний* – метод, що враховує думки групи фахівців-експертів;

5*) соціологічний* – полягає в зборі і аналізі думок споживачів продукції;

6) *реєстраційний* – характеризується використанням інформації, яку отримують шляхом підрахунку кількості визначених подій, предметів або витрат (наприклад, рекламацій, витрат на створення та експлуатацію виробів).

Дані методи можна застосовувати при визначенні кількісних показників якості продукції не тільки окремо, але і комбінуючи їх між собою. У господарській практиці, у зв'язку із складністю і багатофункціональністю призначення більшості різновидів продукції, при оцінці її якості необхідно застосовувати саме комбінування різних методів.

Велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю.

Стандартизація – це діяльність по встановленню у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою забезпечення:

- ✓ безпеки продукції (послуг) для оточуючого середовища, життя, здоров'я та майна споживачів;
- ✓ технічної та інформаційної сумісності;
- ✓ взаємозамінності продукції;
- ✓ якості продукції та послуг у відповідності до рівня розвитку науки, техніки та технології;
- ✓ єдності вимірів;
- ✓ безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф і інших надзвичайних ситуацій.

Стандарт - документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують. Він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару:

- ✓ технічні умови його виготовлення;
- ✓ правила приймання;
- ✓ сортування;
- ✓ пакування;
- ✓ маркування;
- ✓ транспортування;
- ✓ зберігання.

При оцінці якості товару насамперед визначається його відповідність стандартам. ***Відповідність стандартам*** - регламентований споживчий параметр, порушення якого **зводить *конкурентноздатність товару нанівець***.

Сертифікація – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам (рис.7.3).

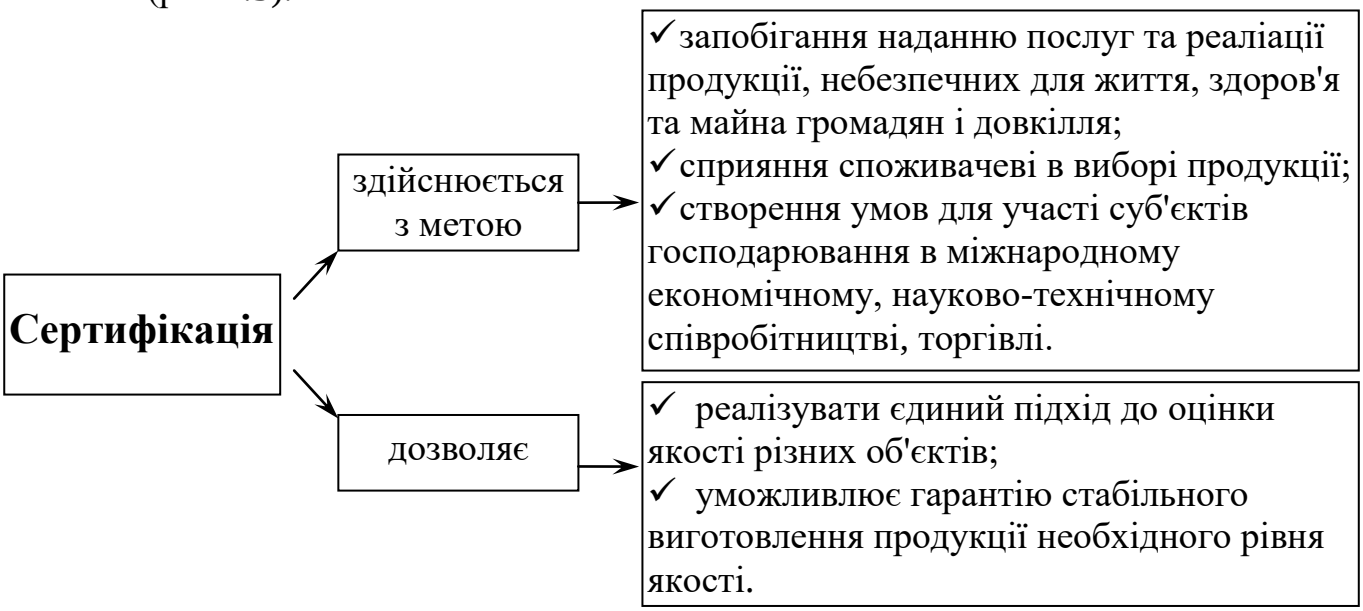

Рис.7.3 – Значення сертифікації в діяльності підприємства

Розвинена національна сертифікація слугує інтересам споживача, захищаючи його від низькоякісної, а то й просто шкідливої для здоров'я продукції. Сертифікація продукції є не стільки засобом контролю, скільки фактором економічного регулювання якості, елементом ринкових відносин.

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Проблема якості й конкурентноздатності продукції носить у сучасному світі універсальний характер. Масове виробництво продукції високої якості - один з вагомих критеріїв розвитку будь-якого суспільства. Однак відомо, що суттєва частка підприємств України випускають та реалізують продукцію з порушенням стандартів та інших нормативних документів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чином шкоди є процесом вкрай складним та довгим.

Основною метою управління конкурентоспроможністю товару виступає оптимізація співвідношення його ціни та якості.

Численні маркетингові дослідження показали, що, здійснюючи покупку, більшість покупців орієнтується на критерій „ціна - якість". Розуміння "гарної якості" у різних людей суттєво відрізняється: для одних – надійність, для інших – краса, для третіх – екстравагантність і т.п. Але алгоритм вибору в більшості випадків однаковий. Людина зважує, чи "досить якості" йому запропонували за дану ціну.

При виборі товару, споживач свідомо або несвідомо враховує експлуатаційну якість товару, порівнює його граничну корисність (цінність) з витратами, пов'язаними з експлуатацією виробу.

Якість => Задоволеність споживача => Цінність / Вартість

Отже, для того, щоб товар був конкурентоспроможним, необхідно оптимізувати всі ланки виробничого циклу товару так, щоб ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб товар був доступним для споживача.

Рівень ціни виробництва безпосереднім чином визначає цінову конкурентноздатність товару. Зрозуміло, що чим нижче цей рівень (рівень ціни виробництва), тим вищою може бути конкурентноздатність виробленої продукції на ринку. В свою чергу рівень конкурентноздатності продукції справляє багатовекторний вплив на діяльність підприємства та його ринкову позицію (рис 7.4).

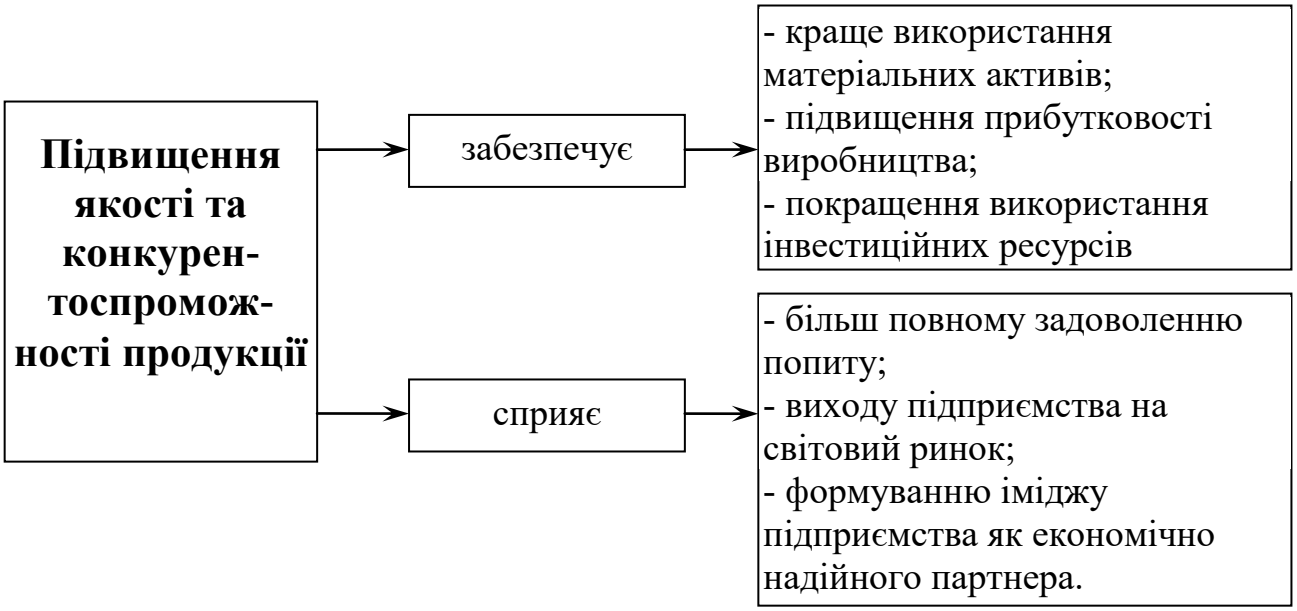

Рис.7.4 – Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність підприємства

Питання для самоконтролю

1. Що таке конкурентоспроможність товару?
2. Які характеристики товару виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності?
3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?
4. Яких принципів слід дотримуватись при оцінці конкурентоспроможності товарів?
5. З яких стадій складається процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару?
6. Які методи оцінки конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінки?
7. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
8. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф.Котлером?
9. Який сенс вкладається у поняття «якість продукції»?
10. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?
11. У чому полягає сутність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
12. Якою є специфіка відтворювально-еволюційного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
13. Назвіть перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.

ТЕМА 8. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Конкурентоспроможність підприємства та її ознаки.
2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
4. Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів: специфічні особливості.

1. Конкурентоспроможність підприємства та її ознаки

У сучасних умовах успіх функціонування підприємства на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності.

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

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

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як ступінь реалізації ефективності взаємозв'язку його конкурентного потенціалу та ключових компетенцій щодо формування необхідної сукупності конкурентних переваг на конкретному ринку або його сегменті, що сприяє забезпеченню стійкої конкурентної позиції в порівнянні з конкурентами в певний, досить короткий період часу (тобто на момент оцінки).

Таким чином, *формування конкурентоспроможності підприємства* відбувається всередині суб'єкта господарювання завдяки ефективному використанню усього комплексу внутрішніх ресурсів та можливостей, що сприяє набуттю необхідної сукупності певних конкурентних переваг; а проявляється вона лише в зовнішньому конкурентному середовищі тобто за умов наявності порівняльної бази – конкурентів. Виходячи з такої позиції саме у внутрішньому середовищі створюються необхідні та достатні умови для набуття підприємством конкурентоспроможності такі умови:

– по-перше, наявністю необхідних ресурсів, які забезпечують безперервність процесу функціонування суб'єкта господарювання, склад та структура яких обумовлена галузевою специфікою, а також ключових компетенцій;

– по-друге, ефективністю використання – використання наявних ресурсів має бути на рівні не нижче ніж середньогалузевий, а для здобуття конкурентних переваг в даному спектрі – рівень має перевищувати середні показники конкурентів.

Виходячи з такої логіки, умовно виділяють дві взаємопов'язані складові конкурентоспроможності підприємства, а саме:

внутрішню – ефективність, яка забезпечується ефективністю його господарсько-фінансової діяльності за всіма складовими в межах внутрішнього середовища;

зовнішню – безпосередньо конкурентоспроможність, яка безпосередньо формується на конкретному ринку або його сегменті під впливом наявної конкурентної пропозиції та вимог споживачів.

Виділені дві складові є нероздільним цілим. Так забезпечення внутрішньої ефективності створює необхідні та обов'язкові умови для набуття зовнішньої конкурентоспроможності, а разом вони формують певний рівень конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє йому успішно функціонувати на даному ринку або його сегменті. Внутрішня ефективність забезпечується комплексним взаємозв'язком конкурентоспроможних ресурсів та конкурентоспроможного менеджменту. Підкреслимо, що під конкурентоспроможністю ресурсів у даному ракурсі слід розуміти не тільки сукупність необхідної кількості, якості, складу та структури фінансових, природних, матеріальних, технологічних, виробничих, кадрових ресурсів, а й їх використання найбільш оптимальним з усіх можливих альтернативних варіантів способів.

Конкурентоспроможність менеджменту передбачає підтримування та ефективне використання ресурсної бази в актуальному для умов ринку становищі, зумовлюється конкурентними перевагами в кваліфікації, мотивації, організації управління на підприємстві, насамперед вищого керівництва. Це сприяє можливості формування конкурентоспроможної підприємницької ідеї та стратегії розвитку щодо особливого уявлення про продукт підприємства, спосіб задоволення потреби клієнтів, спосіб підтримки та розвитку потенціалу і способи управління підприємством. Саме такі конкурентні переваги є унікальними для кожного підприємства, а їхнє ефективне вдале сполучення й зумовлює конкурентоспроможність підприємницької ідеї.

Таким чином, оптимальне співвідношення та взаємодія конкурентоспроможних ресурсів та конкурентоспроможного менеджменту сприяють формуванню унікальних конкурентних переваг даного підприємства та забезпечують його внутрішню ефективність, що в свою чергу уможливлює формування конкурентоспроможної пропозиції підприємства на конкретному ринку або його сегменті, яка забезпечує її необхідний рівень (рис.8.1).

Перш ніж розглядати чинники конкурентоспроможності, визначимо, що означає термін «чинник» взагалі. **Чинник** (або – фактор; від лат. *factor* – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що **чинниками конкурентоспроможності** є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.

Найбільш поширеним є виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено у табл. 8.1.

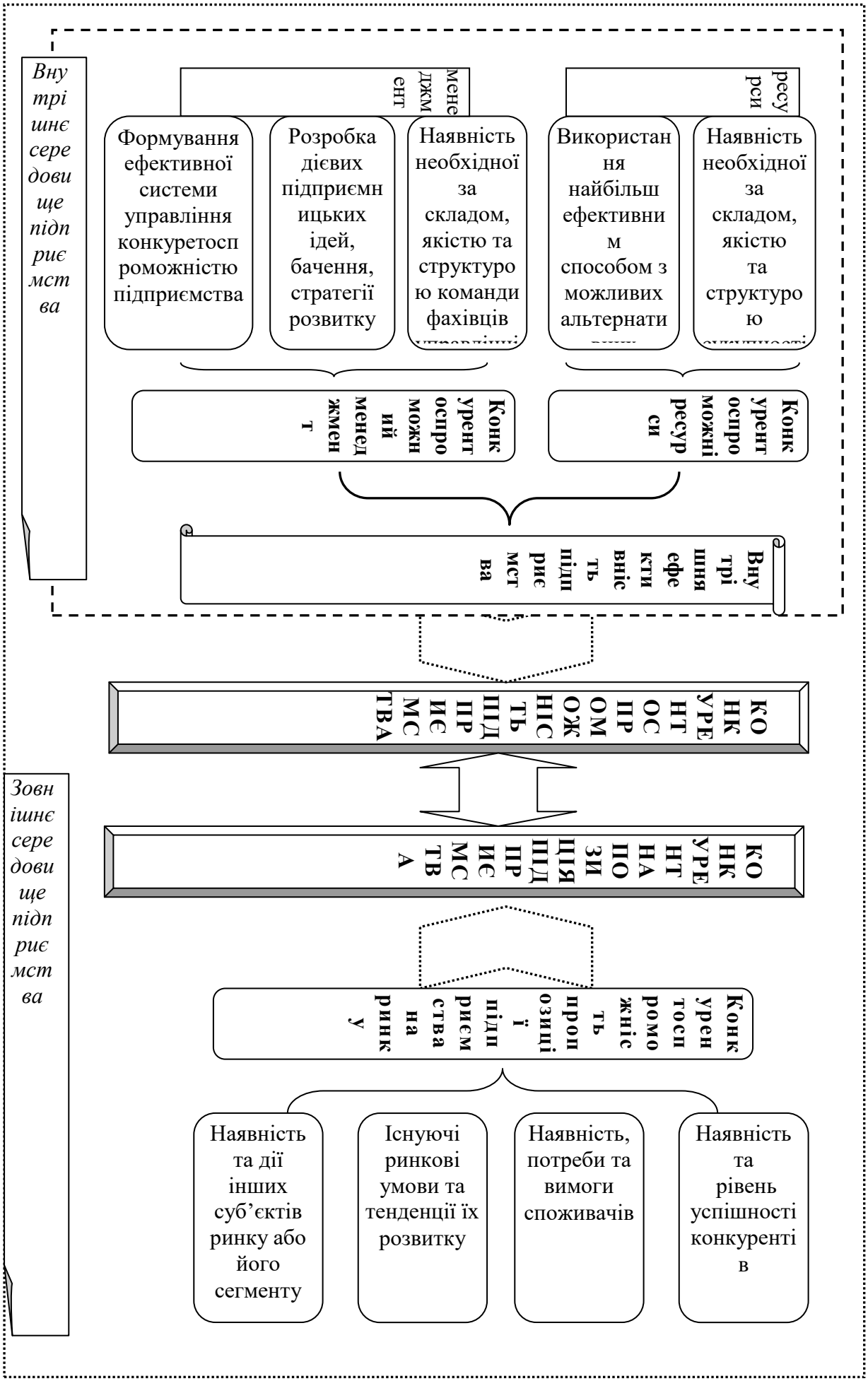

Рис. 8.1 – Схема формування конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 8.1 – Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	• внутрішні • зовнішні
Сфера походження	• науково-технічні • організаційно-економічні • соціальні • екологічні • політичні
Характер чинника	• загальні • специфічні • індивідуальні
Тривалість дії	• постійні • тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	• незалежні • похідні
Ступінь корисності	• стимулюючі • дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	• основні • другорядні

Залежно від **місця виникнення** (по відношенню до підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **внутрішні** (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники) та **зовнішні** (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву **внутрішніх** чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значимою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об’єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Виникнення та інтенсивність прояву **зовнішніх** чинників не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи:

1. галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2. макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3. чинники світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від **сфери походження** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.**

Науково-технічні чинники - відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

Організаційно-економічні чинники - відображують, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

Соціальні чинники – відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортних ресурсів. Як найголовніші політичні чинники

конкурентоспроможності можна виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т. ін.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства повністю відсутня.

Залежно від свого ***характеру*** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на ***загальні, специфічні та індивідуальні***. **Загальні** чинники здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; **специфічні** чинники – це ті, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку; дія **індивідуальних** чинників обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від **тривалості дії** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **постійні** та **тимчасові**. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

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

Кількість чинників **тимчасового впливу** є відносно невеликою; вони, як правило, пов’язані зі змінами у споживацькому попиті (наприклад – під впливом моди) або визначаються сезонними особливостями виробництва (наприклад - видобуток первинної сировини, агропромислове виробництво). Крім того до чинників тимчасового впливу відносяться випадкові чинники, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві).

Залежно від **ступеню взаємообумовленості** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **незалежні** (первинні) та **похідні** (вторинні). **Незалежні** (первинні) чинники самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як **похідні** (вторинні) являють собою опосередкований результат дії первинних чинників. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, у той же час при цьому слід враховувати ймовірні зміни похідних.

Залежно від **ступеню корисності** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **стимулюючі** – чинники, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та **дестимулюючі** – чинники, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від **ролі чинників** у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вони поділяються на **основні** та **другорядні**. Вплив **основних** чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив **другорядних** чинників на рівень конкурентоспроможності не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

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

– результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

– основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

– результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

– основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

– процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

– у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Конкретний набір показників залежить від **методу оцінки** конкурентоспроможності підприємства.

Систематизація існуючих методів оцінки конкурентоспроможності матиме такий вигляд – три групи методів (рис.8.2):

Рисунок 8.2 – Систематизація основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

аналітично-розрахункові, які передбачають аналітичне дослідження на базі розрахунку певних якісних та кількісних критеріїв та/або показників, отриманих у тому рахунку експертним шляхом, та надання інформації у формалізованому вигляді;

графічні, які подають результативну інформацію в графічному вигляді, у тому числі у вигляді матриць, що значно спрощує її сприйняття;

комбіновані, які передбачають необхідність застосування елементів графічних та розрахункових методів, а саме розрахунково-матричні та розрахунково-графічні.

Детальніше розглянемо основні з існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з позиції їх переваг і недоліків.

Аналітично-розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методи, засновані на рейтинговій оцінці. Значного розповсюдження методи цієї групи знайшли в закордонній практиці. До найбільш відомих методів можна віднести наступні:

– індекс MCI (Microeconomic Competitiveness Index) – індекс мікроекономічної конкурентоспроможності, який оцінює рівень розвитку компаній та поточний діловий клімат за методологією М.Портера;

– рейтинг IMD (Institute of Management Development) – методика інституту розвитку управління, Швейцарія.

Метод оцінки на основі розрахунку частки ринку базується на уявленні про значний кореляційний зв'язок між часткою ринку, які займає підприємство, та його рентабельністю. Відповідно до такого підходу ринкова частка підприємства розглядається як питома вага його бізнес-операцій у загальному обсязі операцій на даному ринку. Основною перевагою розглянутого методу є простота завдяки виявленню певних стандартних позицій, що дає можливість віднести підприємство до конкретного класу – аутсайдерів, середняків, лідерів і тим самим визначити його конкурентну позицію. Це дає можливість розробити перспективну конкурентну поведінку даного суб'єкта на ринку. Проте цей метод має й недоліки, які пов'язані з неможливістю виявлення причин та факторів, що впливають на той чи інший рівень конкурентоспроможності.

Метод рівноваги базується на теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Основна ідея полягає в тому, що фірма досягає рівноваги тоді, коли вона опиняється в ситуації, з якої вже не буде більше стимулів для переходу в інше положення, тобто для зміни обсягу виробництва та частки на ринку. Проте, навіть знаходячись у стані рівноваги, фірма підлягає різного роду економічного впливу з боку різних сил, факторів і суб'єктів ринку. Деякі з останніх сприятимуть виведенню фірми зі стану рівноваги, але інші сили негайно повернуть її в колишнє рівноважне положення. В умовах рівноваги фірма випускає та реалізує максимально можливий обсяг продукції (за умови незмінного характеру попиту та рівня вживаної техніки й технології), причому кожний із факторів виробництва використовується з однаковою та найбільшою продуктивністю. У фірми відсутній надприбуток (створюється тільки так званий нормальний прибуток), а тому немає економічного стимулу для появи нових реальних і потенційних конкурентів, охочих вступити в дану галузь. Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є наявність у виробника таких факторів виробництва, які могли б бути використаними з кращою, ніж у інших фірм, віддачею (продуктивністю).

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. За цим методом більш конкурентоспроможним є підприємство, в якого найкраще організована робота всіх підрозділів, ефективність діяльності яких визначає наявність ресурсів та рівень їх використання. Саме ефективність використання цих ресурсів визначає ефективність роботи всіх підрозділів. Даний метод передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

підприємства, застосування якого набуло великого поширення в сучасній економічній науці, причому інтегральний показник застосовують як для оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і для визначення конкурентоспроможності групи чи окремого товару/послуги.

Рівень вагомості окремих факторів конкурентоспроможності визначається експертним методом послідовних порівнянь, причому кількість об'єктів, які порівнюються, та кількість експертів, які проводять оцінку, може бути різною. Однак, чим більше експертів приймають участь в оцінці, тим точніше вагомість показників, а чим більше об'єктів будуть враховані, тим визначений рівень конкурентоспроможності підприємства буде більш об'єктивно відображувати реальне положення підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. Для застосування даної методики розрахунку показника конкурентоспроможності найчастіше використовують три групи показникі, а саме: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; ефективність власне виробничої діяльності; фінансова стійкість підприємства.

Структурно-функціональний метод розглядає підприємство відповідно до галузі, в якій функціонує фірма. Причому головним критерієм галузі є продуктова спеціалізація, а не стан ринкової структури (ринок досконалої конкуренції, недосконалої (монополістичної) конкуренції, олігополії або монополії). Функціональний підхід ґрунтується на аналізі економічних показників діяльності фірми, що дозволяє визначати конкурентоспроможність підприємства та галузі в цілому. Під час застосування даного підходу використовують три групи показників ринкової діяльності, а саме: 1) показники ефективності виробничо-збутової діяльності компаній галузі; 2) показники стану виробничої сфери діяльності компанії, перш за все інтенсивності використовування основного й оборотного капіталів; 3) показники фінансової діяльності підприємств.

Переваги методу: досить точно відображує сутність конкурентоспроможності як економічної категорії, оскільки завданням структурного підходу є аналіз впливу конкуренції в галузі на розвиток підприємств, а за функціональним враховуються показники діяльності підприємства. Таким чином структурно-функціональний метод охоплює всі сторони діяльності підприємства: структурний підхід полягає в аналізі зовнішніх факторів конкурентоспроможності, а функціональний – внутрішніх.

До недоліків цього методу можна віднести неврахування таких факторів, як людський ресурс та ефективність маркетингового комплексу підприємства, які в роздрібній торгівлі відіграють значну роль під час формуванні конкурентних преваг. Проте розглянутий підхід після певної модифікації шляхом адаптації факторних змінних можна застосовувати для підприємств роздрібної торгівлі (особливо великих).

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі функціональних моделей. Проведене дослідження виявило існування значного різноманіття підходів до формування моделі оцінки конкурентоспроможності та виділення показників.

Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням соціальних факторів, яка визначає вплив соціальних факторів на конкурентоспроможність підприємства та базується на застосуванні апарату нечітких множин:

$$KS = f \langle ФС, KSnp, \Delta P, ЗП, Б \rangle, \quad (8.1)$$

де *KS* – конкурентоспроможність підприємства;
KSnp – конкурентоспроможність продукції;
ΔP – частка ринку;
ЗП – середня заробітна платня на підприємстві;
Б – показник незайнятого населення в області.

Методи оцінки конкурентоспроможності на основі аналізу потенціалу підприємства. У загальному вигляді розрахунок конкурентоспроможності на основі аналізу потенціалу підприємства має такий вигляд:

$$П_j = \sum_{i=1}^{k} k_i \times П_{ij}, \quad (8.2)$$

де $П_j$ – потенціал, що оцінюється;
k_i – ваговий коефіцієнт *i*-тої складової потенціалу;
$П_{ij}$ – *i*-та складова j-го потенціалу.

Метод враховує значну кількість факторів та загальний потенціал підприємства, який є основою формування конкурентних переваг. Тому такий підхід можливо застосовувати для оцінки рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства за умови правильного вибору та обґрунтування елементів (показників) оцінки.

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що зумовлює широке застосування експертних оцінок, внаслідок чого адекватність самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви. Різні автори обґрунтовують різні групи факторів, які пропонують включати в сукупний (інтегральний, груповий) показник; пропонують різні способи здійснення експертних оцінок. Такий загальний підхід до оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства набув подальшої трансформації. Найбільш розповсюджені інтерпретації цього методу є такі:

1) загальний підхід до визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^{N} W_i \times K_i, \quad (8.3)$$

де *Ki* – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства;

N – кількість часткових показників, які аналізуються;

Wi – вагомість окремих факторів у загальній сумі;

2) підхід на основі показників рентабельності:

$$КСП = \frac{R_F}{R_O}, \tag{8.4}$$

де R_F – фактичний рівень рентабельності;

R_O – оптимальний рівень рентабельності;

3) інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства *(К)* за середньозваженою арифметичною проводиться за формулою:

$$К = a_1 \times К_1 + a_2 \times К_2 + \ldots + a_n \times К_n , \tag{8.5}$$

де $a_1, \ldots, a_n$ – коефіцієнти вагомості критеріїв;

$К_1, \ldots, К_n$ – значення обраних критеріїв діяльності підприємства;

4) інтегральна оцінка конкурентоспроможності *(К)* за середньозваженої геометричної (заснований на теорії бажаності):

$$K = \sqrt[(a_1+a_2+\ldots+a_n)]{e_1^{a_1} \times e_2^{a_2} \times \ldots \times e_n^{a_n}} , \tag{8.6}$$

де $a_1, \ldots, a_n$ – коефіцієнти вагомості показників ефективності;

$e_1, \ldots, e_n$ – критерії ефективності діяльності підприємства.

Перевагою інтегрального методу є можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів. До недоліків цього методу належать певні обмеження його застосування: необхідно однакових розмірів підприємств-конкурентів; труднощі кількісної оцінки – застосування експертних оцінок, що зменшує адекватність результатів розрахунку; значна кількість критеріїв, оцінки утруднює встановлення вагомості показників; труднощі щодо об'єднання кількісних та якісних показників. Основним недоліком інтегральних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства порівняно з іншим (реальним або еталонним) суб'єктом господарської діяльності.

Методики оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг. Одна з таких методик базується на концепції ланцюжка цінності (Value Chain) М. Портера, що зумовлено універсальністю концепції ланцюжка цінності, можливістю її застосування в будь-якій галузі національного господарства; формування ланцюжка цінності підприємства дозволяє виявити існуючі та потенційні джерела конкурентної переваги; ланцюжок цінності наочно, у графічному вигляді демонструє переваги та недоліки даного підприємства, а також дозволяє визначити рейтинг кожного ціннісного блоку. Експертним методом проводиться оцінка за згрупованими блоками в межах ланцюжка цінності підприємства: оцінка 1 є низькою, тобто

твердження або питання не відповідають реальному положенню справ, оцінка 3 – часткова відповідність, 5 – повна відповідність, найвища оцінка. Позитивним моментом цієї методики є її можливості до трансформації, тобто можливість адаптації до вимог конкретного підприємства будь-якої галузі.

Серед методів *оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі порівняння* значне місце займає *бенчмаркінг*. Бенчмаркінг (від англ. benchmark, «початок відліку») — це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних. Цей метод був розроблений у 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Фактично бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу поєднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз й аналіз конкурентів.

Основними причинами сучасної популярності даного методу є таке:

1. Глобальна конкуренція. Сьогодні в епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють необхідність всебічного детального вивчення подальшого використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання.
2. Винагорода за якість. Останніми роками значного поширення набувають підприємства, які на національному рівні є лідерами з якості. Умови участі в подібних програмах передбачають, окрім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, що випускаються ними, обов’язкове вживання концепції бенчмаркінгу в практиці управління.
3. Необхідність адаптації та використання світових досягнень у сфері виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишитися позаду конкурентів, усім підприємствам незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати й застосовувати передовий досвід у галузі виробничих і бізнес-технологій.

Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях, а саме: розуміння деталей власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів інших компаній; порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній; впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Графічні методи. Матричні методи розглядають підприємство у тісному взаємозв’язку з галуззю в цілому – у стадії життєвого циклу товару, фірми або галузі; у темпах розвитку галузі (ринку); у привабливості галузі (ринку); у значущості галузі для економіки в цілому та ін. Найбільш відомою є Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), схематичний вигляд якої наведено на рис.8.3.

Дана матриця побудована на принципі системи координат: на вертикальній вісі в лінійному масштабі – темпи зростання місткості ринку, а не горизонтальній – обсяги виробництва (реалізації) даного підприємства, які визначаються, як правило, у відносних показниках (темпи зміни). Підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку, ідентифікуються як найконкурентніші.

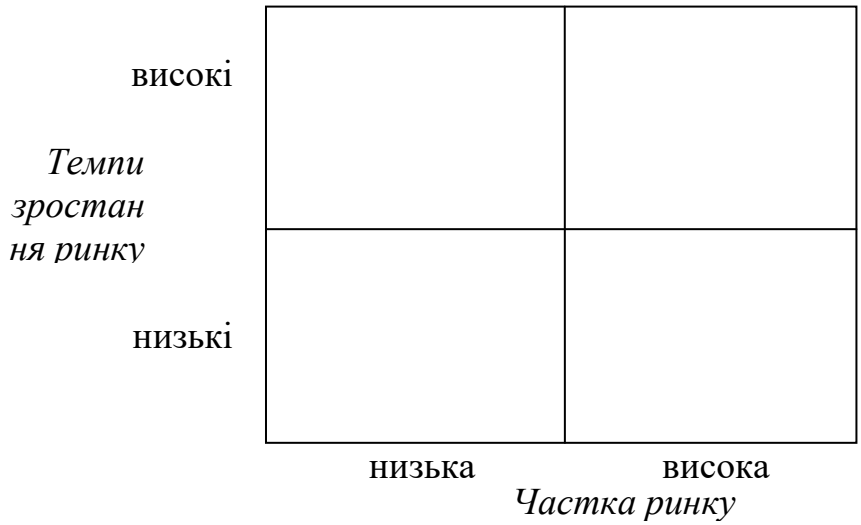

Рис. 8.3 – Схематичний вигляд Матриці БКГ

До переваг даного методу належать такі: можливість дослідження зміни конкурентоспроможності підприємства в динаміці та високий рівень достовірності інформації щодо обсягів реалізації даного підприємства, що забезпечує високу репрезентативність оцінки.

Основним недоліком є значна спрощеність, яка унеможливлює визначення причин, що обумовлюють такі результати й утруднюють розробку ефективних управлінських рішень.

Крім розглянутої, існують й інші матричні моделі, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, - це матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC), матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Sheell/DPM) та ін. Кожна з матричних моделей має свій набір показників. Так, у моделі Sheell/DPM використовують такі показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, а саме: відносна частка ринку, охоплення дистриб'юторською мережею, ефективність дистриб'юторської мережі, технологічні звички, ширина та глибина товарної лінії, устаткування та місцеположення, ефективність виробництва, крива досвіду, виробничі запаси, якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія масштабу виробництва, післяпродажне обслуговування.

Модель «Багатокутник конкурентоспроможності» або «Радикальна діаграма конкурентоспроможності». Сутність даного методу полягає в зіставленні багатокутників конкурентоспроможності конкурентів, вершинами яких є певні критерії конкурентоспроможності. У результаті чого визначається підприємство з найвищим рівнем конкурентоспроможності за виділеними критеріями. Побудова багатокутників відбувається за таким алгоритмом: відбір критеріїв конкурентоспроможності (кількість не обмежується); визначення числового значення цих критеріїв; розбивка кола за допомогою оціночних шкал

на рівні сектори за кількістю критеріїв; градуювання шкал радіальних прямих таким чином, щоб значення всіх критеріїв збільшувалися в міру віддалення від центру кола та при цьому не виходили за його межі; позначення на кожній осі з урахуванням масштабу точок, які відповідають значенням конкретних критерій; побудова багатокутника конкурентоспроможності для кожного підприємства шляхом поєднання відповідних точок (рис.8.4). Як видно з рис.8.4 підприємства відрізняються за окремими критеріями.

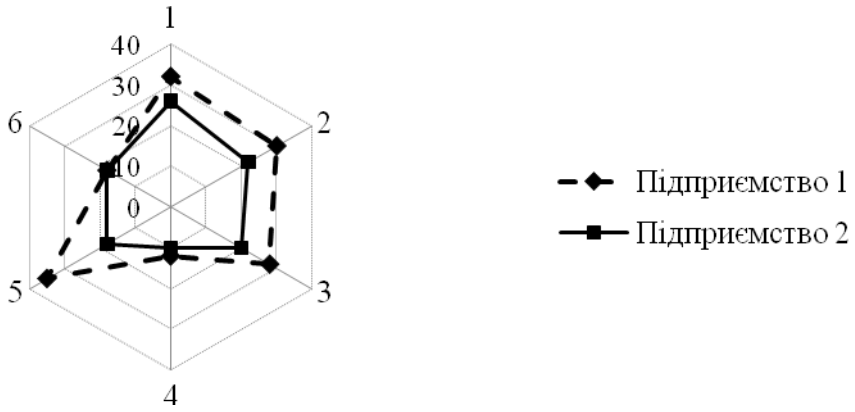

Рис. 8.4 – Схема «Багатокутника конкурентоспроможності»

До переваг цього методу належать простота та наочність, а до недоліків – неможливість однозначно встановити загальний рівень конкурентоспроможності за відсутністю узагальнюючого показника.

Комбіновані методи являють собою комбінацію кількох методів.

3. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четвертую групу - показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Таблиця 8.2 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2.Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2.Фінансовий стан підприємства		
2.1.Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидкореалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації х 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0{,}15E_В + 0{,}29Ф_П + 0{,}23E_З + 0{,}33K_Т \quad (6.1)$$

де $E_В$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $Ф_П$ - значення критерію фінансового стан підприємства; $E_З$ - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; $K_Т$ - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності ($E_В$) розраховується за формулою:

$$E_В = 0{,}31В + 0{,}19Ф + 0{,}40P_П + 0{,}10П, \quad (6.2)$$

де $В$ - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; $Ф$ - відносний показник фондовіддачі; $P_П$ - відносний показник рентабельності продукції; $П$ - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства ($Ф_П$) розраховується за формулою:

$$Ф_П = 0{,}29K_А + 0{,}20 * K_П + 0{,}36K_Л + 0{,}15K_{Об}, \quad (6.3)$$

де $K_А$ - відносний показник автономії підприємства; $K_П$ - відносний показник платоспроможності підприємства; $K_Л$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_З = 0{,}37P_П + 0{,}29K_{ЗАТ} + 0{,}21K_{ЗВП} + 0{,}14K_Р \quad (6.4)$$

де $E_З$ - критерій ефективності організації збуту і просування товару; РП - відносний показник рентабельності продажів; $K_{ЗАТ}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{ЗВП}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; $K_Р$ - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{КТ}$) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Вибір показників оцінки конкурентоспроможності фірми, методики в цілому залежить від багатьох факторів: мети проведення оцінки, сфери бізнесу, наявної інформації тощо.

Таблиця 8.3 – Базові критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь, поголів'я худоби і птиці
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників, характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат в колективі
Система управління організацією	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; число рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми керованості, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних і інформаційних систем
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних фондів; продуктивність праці
Ділова активність підприємства і ефективність організації збуту і просування товарів	Рівень затовареності готовою продукцією; рентабельність продажів; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників: швидкість реакції на замовлення; об'єми постачання сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції
Фінансовий стан організації	Показники майнового стану; показники ліквідності і платоспроможності підприємства; показники фінансової стійкості; показники ділової активності: показники фінансових результатів діяльності підприємства

4. Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів: специфічні особливості

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів розглядаються виходячи з типології бізнес-організацій, наведеній у табл. 8.4.

Типологія підприємств за ознакою **їхньої маркетингової орієнтації** здійснена за критерієм **базової концепції маркетингу**, що покладена у основу організації усієї діяльності того чи іншого підприємства. На сьогодні таких альтернативних концепцій відомо п’ять:

- виробничо-орієнтована концепція;
- продуктово-орієнтована концепція;
- концепція орієнтації на продажі;
- концепція орієнтації на споживача;
- концепція соціально-відповідального маркетингу.

Таблиця 8.4 – Типологія бізнесових організацій

Класифікаційна ознака	Різновиди організацій
Фокус уваги (маркетингова орієнтація) організації	Організація, що зорієнтована на виробництво
	Організація, що зорієнтована на продукт
	Організація, що зорієнтована на продажі
	Організація, що зорієнтована на споживача
	Організація, що зорієнтована на соціальну відповідальність
Характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем	Механістичні організація
	Органічні організація
Характер взаємодії організації з людиною	Корпоративна організація
	Індивідуалістська організація
Розмір організації	Велика організація
	Середня організація
	Мала організація

Виробничо-орієнтована концепція є однією з найстаріших у бізнесі. Виробничо-орієнтовна концепція стверджує, що споживачі віддають перевагу доступним та дешевим продуктам. Звідси випливає головне завдання менеджменту виробничо-орієнтованої організації – досягнення високої ефективності виробництва продукції та її оптимальний розподіл. Яскравим прикладом реалізації цього підходу є компанія Генрі Форда, що чудово зарекомендувала себе на автомобільному ринку США на початку XX століття. В організаціях, що зорієнтовані на виробництво, домінує філософія «максимальний обсяг виробництва – зниження цін» та відповідна їй стратегія

досягнення високих обсягів виробництва та вдосконалення технології; це дозволяє знижувати ціни на продукцію, збільшувати ринкову частку та займати домінуючі конкурентні позиції. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія контролю над витратами, а ключовими конкурентними перевагами є, відповідно, продуктивність, низькі виробничі витрати та низька ціна продукції при прийнятному рівні її якості.

Значна частка компаній дотримується **продуктово-орієнтованої** бізнес-концепції. Її прибічники впевнені у тому, що споживачі віддають перевагу товарам, які пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні властивості та характеристики, а з цього випливає, що менеджмент підприємства повинен сконцентрувати всі зусилля на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія диференціації, а ключовою конкурентною перевагою є, відповідно, неперевершена якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Відповідно до концепції **орієнтації на продажі**, споживачі за своєю природою ніколи не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускається. Тому підприємство повинно вести агресивну політику продажів і інтенсивно просувати свої товари на ринок. Концепція передбачає, що споживам властива певна інертність і навіть опір; вони зважуються на покупку тільки після тривалих вмовлянь. Також передбачається наявність у підприємства ефективної системи збуту та ресурсів для застосування різних методів просування як засобу стимулювання покупців. Мета таких компаній – продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, котрої потребує ринок. Основними засобами досягнення стійких конкурентних позицій для підприємств, роботу яких організовано на базі цієї концепції, є виключно активні заходи по просуванню товарів та реклама.

Зорієнтований на покупця спосіб мислення вимагає від підприємства визначення споживацьких потреб з точки зору покупця. Прихильники цієї концепції, яка широко відома під назвою “концепції маркетингу” вважають, що запорукою успіху в досягненні цілей організації є визначення потреб цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способами. Концепція маркетингу тримається на чотирьох китах: цільовому ринку, споживацьких потребах, інтегрованому маркетингу та рентабельності. Концепція передбачає зовнішньо-внутрішню перспективу – підприємство, що дотримується її положень, має чітко визначити цільовий ринок; увага підприємства має бути сконцентрованою на потребах покупців; має бути передбаченим комплекс заходів, що впливають на споживачів, що дозволяє вести рентабельне виробництво. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія фокусування, а ключовими конкурентними перевагами є як низькі витрати, так і висока якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Концепція **соціально-відповідального маркетингу** проголошує головним завданням підприємства встановлення потреб, вимог та інтересів цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективними, ніж у

конкурентів способами при збереженні або підсиленні добробуту споживача і суспільства в цілому. Концепція вимагає врахування у практиці управління підприємством та його конкурентоспроможністю соціальних та етичних аспектів, що змушує встановлювати баланс суперечливих показників, які визначають доходи підприємства, задоволення потреб споживачів та суспільні інтереси.

За такою класифікаційною ознакою як **взаємодія між бізнес-організацією та зовнішнім середовищем** прийнято виділяти механістичний та органічний типи організацій.

Механістичний тип організацій має такі характеристики:

- централізоване прийняття управлінських рішень;
- вузька спеціалізація в роботі та вузько визначена відповідальність;
- наявність великої кількості формальних правил та процедур;
- чітко визначені права та обов'язки;
- жорстка ієрархія влади.

Застосування терміна «механістичний» використовується для того, щоб показати, що організаційна система спроектована на кшталт машинного механізму, що призначається для здійснення продуктивних операцій. Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах масового виробництва, що створено на базі використання стандартних виробничих технологій, при цьому зовнішнє оточення підприємства є нединамічним та відносно нескладним. За умови, що виконуються наступні вимоги - загальні цілі та завдання підприємства чітко визначені; стратегії їх досягнення розроблені та підкріплені різноманітними оперативно-тактичними планами та програмами; використовується централізована система планування; роботи поділено на окремі елементарні операції – проявляються основні переваги такого типу організацій як стабільність їх роботи та високий рівень продуктивності.

Наочним прикладом ефективного застосування механістичного підходу до побудови організації є підприємства, що займаються виробництвом автомобільної техніки – технології у цій галузі, за визнанням спеціалістів, достатньо стабільні, і проблеми, з якими автовиробники стикаються у зовнішньому середовищі (безпека руху, паливо, шляхи, захист оточуючого природного середовища), мало змінилися за останні десятиліття.

Органічний тип організацій має такі характеристики:

- децентралізоване прийняття управлінських рішень та широке залучення працівників до управління організацією;
- універсальність (на відміну від вузької спеціалізації, притаманної механістичній організації) в роботі та широко визначена відповідальність;
- відносно мала кількість формальних правил та процедур;
- відносно мала частка чітко визначених прав та обов'язків;
- гнучкість структури влади.

Застосування терміна «органічний» використовується для того, щоб показати, що організаційній системі немовбито властиві якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах динамічного та складного зовнішнього оточення, а виробничі технології є нестандартними та нерутинними (тобто такими, що характеризуються високим ступенем невизначеності відносно того, коли, як і де виконувати роботу). Основними перевага ми такого типу організацій є швидка адаптація до змін у середовищі та високий рівень гнучкості.

Наочним прикладом ефективного застосування органічного підходу до побудови організації є підприємства, що займаються виробництвом електронної техніки та розробкою програмного забезпечення – технології у цих галузях, за визнанням спеціалістів, оновлюються майже кожного місяця, і не меншими темпами змінюється зовнішнє середовище, складність якого ні в кого не викликає сумнівів.

Питання для самоконтролю

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства?
4. Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
5. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства?
6. Які методи входять до групи аналітично-розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?
7. Наведіть критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
8. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Надайте типологію бізнесових організацій.
10. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

ТЕМА 9. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу.
2. Критерії соціальної відповідальності підприємства.
3. Світовий досвід соціального підприємництва.

1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу

Концепція соціальної відповідальності бізнесу Концепція соціальної відповідальності бізнесу як ідея сталого розвитку була сформульована в 1992 р. на всесвітньому саміті в Ріо-де-Жанейро, коли ряд транснаціональних компаній, що об'єдналися під назвою Всесвітній ділова рада зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development), змогли запропонувати програму саморегулювання. З цього моменту переважає думка, що приватні підприємства за власною ініціативою зобов'язані грати істотну роль в досягненні «суспільних цілей» під прапором «корпоративного громадянства» (corporate citizenship) і вести бізнес з урахуванням інтересів різних «зацікавлених сторін» (stakeholders), щоб спільно досягати заявленої мети «сталого розвитку». У розвиток міжнародної концепції соціальної відповідальності в 1999 р. ООН прийняла Глобальний пакт (міжнародний моральний кодеку), що визначає всесвітні етичні принципи в сферах прав людини, стандартів праці і навколишнього середовища. Цими принципами офіційно керуються 44 великі корпорації світу. Ідея соціальної відповідальності перед суспільством, представленим системою зацікавлених сторін, включає дві концепції:

1) концепція соціально відповідального бізнесу розглядає його соціальну діяльність з точки зору інтересів суспільства і держави;

2) концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) характеризує усвідомлення бізнесом свого боргу перед суспільством, колективом, індивідом за свої дії та їх соціальні наслідки.

Просуванням КСВ займається провідне об'єднання корпорацій США Business for Social Responsibility (Бізнес за соціальну відповідальність). Їм запропоновано таке розуміння КСВ: «досягнення комерційного успіху шляхами, які засновані на етичних нормах і повазі до людей, спільнотам, довкіллю». Політика КСВ інтегрується в процес бізнесу, ланцюжки поставок, процедури прийняття рішень на всіх рівнях діяльності підприємства і включає відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також майбутнє вплив діяльності на зовнішнє середовище. Ця концепція сприйнята в Європі. 2005 рік був оголошений в Євросоюзі роком соціальної відповідальності. Багато соціально відповідальні підприємства створили внутрішні комітети чи комісії з етики та (або) соціальної відповідальності. Їх завдання полягало в об'єднанні пов'язаних з підприємством організацій та людей для участі в розробці стратегії розвитку підприємства в питаннях корпоративної етики та соціальної політики. Таким чином, концепція КСВ розвивається «всім світом». Її зміст стає все

більш складним. У відповідності з інтересами соціальних груп підприємства виділяють аспекти КСВ: економічний, юридичний, етичний, екологічний, діскреціонний, філантропічний і політичний. Серед всіх аспектів найбільший інтерес представляє етична відповідальність підприємства. Під такою розуміються добровільні прийняті правила поведінки, що забезпечують суспільно корисні дії і не допускають підприємству або його окремим співробітникам досягати своїх цілей за рахунок інших людей, підприємств або суспільства в цілому. Етична поведінка не регламентується законодавством і не завжди служить прямим економічним інтересам підприємства. Підприємство, яке бере етичні рішення, чесно дотримується права своїх співробітників і поводиться з ними однаково, за винятком тих випадків, коли цього вимагають організаційні цілі та завдання. Напрями та форми соціальної діяльності підприємства У практиці підприємств концепція соціальної відповідальності використовується в розширеному сенсі як корпоративна соціальна діяльність. Під такою розуміється «конфігурація принципів соціальної відповідальності бізнес-організації, процесів соціальної взаємодії, а також політик, програм і спостережуваних результатів, які відносяться до соціальних відносин».

Напрями та форми соціальної діяльності підприємства залежать від його розміру, виду основної діяльності, фінансового стану, зовнішньої кон'юнктури, сформованих традицій, цінностей, власників та акціонерів, вимог суспільства. Узагальнюючи найбільш популярні сфери соціальної діяльності підприємств, можна виділити основні напрямки, форми і заходи з реалізації КСВ. Найбільш поширена форма соціальної діяльності російських підприємств - соціальне партнерство з співробітниками . У 2007 р. на заходи, що проводяться у рамках такого партнерства, доводилося в середньому 59% всіх соціальних інвестицій. Его так звані внутрішні соціальні інвестиції. Найбільш популярними формами виділення зовнішніх соціальних інвестицій є благодійність і меценатство, або корпоративна філантропія. Благодійність - надання підприємством матеріальної допомоги нужденним, участь у соціальній підтримці соціально вразливих груп населення. Меценатство - надання матеріальної або фінансової допомоги в цілях розвитку якого-небудь справи. Ці форми соціальної діяльності особливо поширені в США. Американців спонукають до благодійності два мотиви: бажання підвищити свій соціальний статус (діловий імідж) і тиск з боку тих, хто займається збором коштів на благодійні цілі. У західних країнах в умовах низької залежності бізнесу від держави підприємства використовують благодійність, щоб «заслужити» лояльність з боку влади, отримати певні соціально-психологічні переваги перед конкурентами, податкові пільги і т.д. За даними Російської асоціації менеджерів, російським підприємствам соціальна активність важлива для підвищення ділового іміджу, вибудовування відносин з владою (47%), поліпшення відносин з місцевим населенням (25%), пошуку взаємодій з цільовими ринками (23%). Вона може бути викликана особистою симпатією благодійника до організацій - об'єктам підтримки і працюючим в них людям (30%). Порівнюючи масштаби соціальної діяльності російських і зарубіжних підприємств, слід визнати істотні відставання росіян. За даними громадських організацій, приблизна сума витрат на благодійність великих

російських корпорацій становить 500-600 млн дол на рік. За іншими оцінками, трохи більше 1 млрд дол У США на благодійність пожертвувано 240 900 000 000 дол (дані за 2002 р.), що склало близько 2% ВВП. Крім прямих спонсорських вкладень у соціальну сферу збільшуються корпоративні комерційні інвестиції в проекти соціальної, етичної та екологічної спрямованості, які в сукупності досягають майже 2 трлн дол, що становить 13% всіх приватних капіталовкладень. Відмінності благодійної діяльності в Росії і за кордоном є і в структурі соціальних інвестицій. У розвинених країнах істотну частину доходу підприємства витрачають на навчання співробітників, задоволення їх соціально-культурних потреб, розвиток соціальної інфраструктури. На російських підприємствах більше 35% топ-менеджерів при виборі об'єкта для підтримки орієнтуються на пріоритети місцевої влади: в 51% випадків це соціальні сфери, що викликають найбільший резонанс у суспільній свідомості: діти (з них 69% діти-сироти), пенсіонери, ветерани, незаможні (71%) і спорт (65%). Найменше російський бізнес схильний підтримувати науку, екологію та релігійні організації. Досить часто підприємства обмежуються підтримкою разових заходів. Одна з причин недовіри до благодійної діяльності російських підприємців полягає в тому, що реальні витрати на цю діяльність не досягають очікуваного ефекту. Провідні зарубіжні та російські підприємства виходять за традиційні рамки благодійності та меценатства - грошовій або товарній допомоги благодійним, соціальним і культурним організаціям. Новими формами соціальної діяльності є: конкурс, створення грантового фонду, іменні стипендії, пожертвування співробітників і клієнтів, фандрайзинг (залучення коштів інших благодійників для спільних соціальних проектів). Серед заходів все більш кращі: вкладення соціальних інвестицій у соціально значущі проекти, які можуть окупитися, виділення грошових пожертвувань з високим репутаційним ефектом, безкоштовне надання благодійним фондам та громадським організаціям послуг своїх співробітників і т.п.

2. Критерії соціальної відповідальності підприємства

Існує два підходи розуміння соціальної відповідальності підприємництва.

1) Підприємництво вважається соціально-відповідальним, якщо воно, не порушуючи законів і норм державного регулювання, збільшує прибуток, тобто досягає запланованих економічних цілей.

2) Підприємець в доповнення до економічної відповідальності повинен враховувати людські і соціальні аспекти впливу свого бізнесу на працівників, партнерів, споживачів, і також, вносити позитивний внесок у рішення суспільних проблем суспільства в цілому. Тобто, суспільство чекає від росту підприємництва не тільки високих економічних результатів, а й суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей.

Підприємництво повинне бути націлене на досягнення прибутку за умов дотримання правил гри у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства, а також активно діяти у таких сферах як охорона здоров’я,

оточуючого середовища, суспільна безпека, громадські права, захист прав споживачів тощо. Це означає, що бізнес повинен бути соціально відповідальним. Важливо зрозуміти різницю між соціальною і юридичною відповідальністю. Так, під юридичною відповідальністю розуміється виконання законів і нормативних актів державного регулювання, які визначають, що може і чого не може робити підприємець. Існують сотні законів, правил і нормативів, що обмежують, наприклад наявність у суміші тих чи інших речовин, виключають дискримінацію при прийнятті на роботу, забезпечують дотримання техніки безпеки і санітарної гігієни. Підприємці, що виконують зазначені закони, правила, норми, поводять себе юридично відповідально, хоча це не означає, що і соціально відповідально.

Соціальна відповідальність – це визначений рівень добровільної безкорисної підтримки вирішення соціальїших проблем з боку підприємця, що має місце поза вимогами державних органів і над ними. У суспільстві поки що не розроблено порядок прямого задоволення власних потреб виробника від естетично зробленого соціально необхідного продукту чи матеріалу. Серед програм, що можуть бути спрямовані на підвищення соціальної відповідальності бізнесу, можна відзначити:

– програми планування підвищення освітнього рівня, що передбачають відрахування коштів на підготовку і перепідготовку кваліфікації працівників та їх дітей; програми організації охорони здоров’я, що націлені на безкоштовне медичне обстеження, лікування і оздоровлення співробітників та їх сімей; програми тимчасового переводу співробітників до установи соціального обслуговування населення з оплатою роботи в зазначеній сфері; програми додаткової оплати викладачів університетів, а також допомога малозабезпеченим та багатодітним сім’ям, інвалідам;

– програми підтримки розвитку мистецтва тощо.

Підвищенню соціальної відповідальності підприємництва перешкоджають:

– відсутність будь якої звітності підприємців перед суспільством за участь у соціальних діях, оскільки останні певною мірою не будуть вважати себе відповідальними за це.

– відсутність уміння і досвіду вирішувати соціальні проблеми.

Підбір персоналу підприємець здійснює в першу чергу для вирішення економічних, технічних чи технологічних питань. Він не має досвіду рішення соціальних проблем, якими повинні займатися фахівці державних установ чи добродійні товариства. Економічна етика Життя показує, що економіка повинна ґрунтуватись на економічній етиці – етиці трудових взаємовідносин; нормах організаційної поведінки, обов’язковій для всіх працюючих; зобов’язаннях партнерів, скріплених не лише договором, а й чесним словом підприємця, обгрунтованих високих заробітках найманих працівників. Економічна етика припускає верховенство людини над матеріальними потоками в процесі виробництва, яким вона керує, надаючи йому гуманістичного характеру. Без економічної етики не може бути ринкової економіки.

Економічна етика – розділ науки, що визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей, які ведуть до росту продуктивності праці і на цій підставі сприяють підвищенню добробуту населення. Реалізація принципу служіння людині припускає три етапи: купівля сировини і матеріалів, виробництво кінцевого продукту, продаж товару і отримання прибутку. Кожен з цих етапів супроводжується проявами радощів: радість виробника, який працює на наукових засадах, в умовах організованості і чистоти за вироблений товар чи послугу, що незалежно оцінюється населенням, радість продавця, що реалізує товари, радість споживача, що купує якісну і недорогу річ придатну для вживання. Зазначені прояви радощів мають потрійний ефект: високу заробітну плату, низькі ціни і збільшення прибутку за рахунок кількості якісно виробленого товару. Цим самим здійснюється велика послуга суспільству, а прибуток при цьому приходить сам по собі як результат служіння суспільству. Зазначене ґрунтується на механізмі саморегуляції, що включає як дотримання економічних законів і технологічних процесів, так і високу організаційну культуру з режимною організацією праці, та управлінську культуру, завдяки яким і формується економічна етика. Стандарти етичної поведінки вирізняються залежно від тієї чи іншої країни. Ця поведінка досить часто визначається засобами примусового виконання закону, а не власне його існуванням. При цьому етичність поведінки не має верхньої межі, а увага до етики зростає з підвищенням рівня економічного добробуту. Через це актуальною стає не лише розробка етичних нормативів й урахування етичних питань при розробці стратегій.

Перепоною в розробці програм соціальної відповідальності бізнесу рядові менеджери називають вимоги підприємців збільшувати свої прибутки. Не підлягає сумніву, що прибуток необхідний для виживання підприємства, для якого на першому місці стоїть його існування, а вже потім – проблеми суспільства. Якщо підприємець не здатен робити бізнес з отриманням прибутку, питання про академічну відповідальність стає чисто академічним. Але як би там не було підприємці повинні вести свої справи відповідно до суспільних очікувань за стандартами ділової етики. Загальноосвітні тенденції, власний досвід підводить до висновку, що індустріальний, промисловий та економічний поступ значно більше залежить від культурної складової, соціальної відповідальності і економічної етики ніж від суто технічних нововведень.

3. Світовий досвід соціального підприємництва

В сучасній практиці соціального підприємництва можна виділити три основних напрями.

В країнах Північної та Південної Америки соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій, доход від якої спрямовується на вирішення соціальних проблем, надання послуг цільовій групі, заради якої створювалась організація, та покращення якості життя.

Суб'єктами соціального підприємництва, в переважній більшості, є неприбуткові організації.

В Європейських країнах соціальне підприємництво визначається більше як бізнес із соціальною місією. На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце виходить соціальний аспект, або соціальний ефект від підприємницької діяльності, а потім фінансова ефективність. Важливим критерієм соціальних підприємств в Британії, на приклад, є колективна форма власності та діяльність на користь територіальної громади. Як бачимо, суб'єктом соціального підприємництва тут виступають бізнес-підприємства з соціальною місією.

Третій напрямок соціального підприємництва використовується в більшості міжнародними приватними та громадськими фондами, створених задля розвитку і підтримки даного напрямку соціально-економічної діяльності. Такі відомі та дієві фундації як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) та Ashoka Foundation (Індія) визначають соціальне підприємництво радше як інноваційну підприємницьку діяльність задля соціальних перетворень в суспільстві та громадах. Відмінністю даного підходу є те, що на перше місце виходить лідер - соціальний підприємець.

Світовий досвід сформував наступні критерії, відповідність яким дозволяє визначити окрему організацію як соціально відповідальну:

- добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавств;
- виробництво та реалізація якісної продукції;
- реалізація корпоративних програм підвищення фаховості співробітників;
- реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників;
- реалізація корпоративних програм морального стимулювання персоналу;
- реалізація благодійних і спонсорських проектів;
- участь у формуванні позитивної суспільної думки про бізнес.

Необхідність розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні

Перехід до ринкових відносин, реформування системи влади в Україні призвели до ситуації, коли на місцевому рівні існують і, на жаль, реально протистоять один одному дві сили: підприємці та решта населення. У суспільстві виділився прошарок відносно заможних людей і позначилося певне протистояння між цим прошарком і основною масою населення. Обидві сторони поводять себе не зовсім коректно, що спричиняє соціальну напруженість у суспільстві. Підприємці часто практикують приховування прибутків від оподаткування, намагаються діяти "у тіні", необґрунтовано завищують ціни на продукцію і послуги, затримують заробітну плату найманим робітникам тощо. Це, відповідно, викликає негативну зворотну реакцію населення.

У межах цієї проблеми неадекватною є позиція органів місцевого самоврядування. З одного боку, бізнесмени також виборці, причому саме від

них багато у чому залежить нормальна життєдіяльність суспільства. З іншого боку, через деструктивну діяльність значної частини підприємців наявних податкових відрахувань не вистачає для нормальної роботи місцевої влади щодо підтримання інфраструктури населеного пункту і необхідних соціальних виплат.

На сьогодні близько 70 відсотків об'єктів соціальної інфраструктури передана на баланси міських, сільських і селищних рад. Проте, у результаті застосування чинної схеми міжбюджетних трансфертів складається ситуація, коли органи місцевого самоврядування позбавлені можливості самостійно вирішувати власні проблеми: одні - через залежність від дотацій, інші - через те, що зайві кошти вилучаються. Органи місцевого самоврядування в Україні не спроможні забезпечити належне фінансування соціальної сфери та її працівників: вчителів, лікарів, працівників культури; сприяти виплаті пристойної пенсії ветеранам; допомоги безробітним тощо.

Так, основним джерелом надходження коштів до місцевого бюджету є різні податки і збори. Частина інших надходжень, наприклад, від приватизації або оренди комунального майна, вкрай незначна. На сьогодні суб'єкти місцевого самоврядування в Україні дуже часто не мають у своїй комунальній власності високорентабельних комерційних підприємств. При цьому наявних бюджетних коштів катастрофічно не вистачає навіть для забезпечення поточної життєдіяльності населених пунктів, не говорячи вже про стабільний розвиток.

Це означає, що певні прошарки населення перебувають поза межами справедливого розподілу і про реальне соціальне партнерство практично говорити не доводиться.

При цьому, якщо припустити, що на певному підприємстві конкретного населеного пункту проблеми соціального партнерства успішно розв'язуються, то подібна ситуація не означатиме автоматично добробуту всього населення цього населеного пункту. Проблему можна розв'язати, тільки піднявшись над масштабами конкретного підприємства, оцінюючи соціальне партнерство з позицій міста, села, селища, тобто суб'єктів місцевого самоврядування.

В таких умовах саме органи місцевої влади мають відіграти ключову роль у налагоджені стабільного та ефективного зв'язку між бізнесом і громадою у вирішенні соціальних проблем останньої на засадах добровільності та взаємовигоди.

Так, вигодами, які отримує бізнес від виконання принципів соціальної відповідальності, є наступні:

- забезпечення суспільної репутації організації;
- зростання довіри населення до діяльності компанії, її товарів та послуг;
- підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу на підприємстві, забезпечення лояльності персоналу;
- можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку компанії завдяки власній корпоративній політиці;
- відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти;
- можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ.

Переваги, які отримує суспільство від дотримання бізнесом принципів соціальної відповідальності:

- можливість встановлення партнерських відносин між бізнесом, владою і громадськістю;
- можливість надання адресної екстреної допомоги громадянам, які її потребують;
- удосконалення та розвиток соціальної захищеності населення;
- можливість залучення інвестицій у певні суспільні сфери;
- можливість підтримки громадських ініціатив, інноваційних проектів, розвиток соціальної і творчої активності населення, збереження та використання "інтелектуального ресурсу" на потреби країни і регіону.

Питання для самоконтролю

1. У чому проявляється спільність та відмінність понять реальна та потенційна відповідальність?
2. Дайте визначення соціальній відповідальності.
3. Які ознаки розкривають сутність соціальної відповідальності?
4. Чому соціальну відповідальність пов'язують із системою сталого розвитку?
5. З яких структурних елементів складається соціальна відповідальність як соціальний механізм контролю?
6. Сформулюйте та поясніть критерії, що дозволяють визначити підприємство (організацію) як соціально відповідальне.
7. Дайте характеристику видам соціальної відповідальності.
8. Виділіть рівні соціальної відповідальності бізнесу та дайте їм характеристику.
9. Яким чином проявляється відповідальність перед людиною як споживачем?
10. Що слід враховувати при оцінці ефективності соціальної відповідальності держави?

ТЕМА 10. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності.
3. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її ходу.

1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення 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. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

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 (операцій, процедур і т.д.);
- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) 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.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні **принципи**:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник – це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).
2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (***може бути однією особою з Замовником***).
3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.
4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).

5. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

6. Консультант.

7. Керівник програмою (проектом) – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (проекту) (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

8. Команда програми (проекту) – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей.

9. Банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності **засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства** можна виділити:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- організаційний розвиток;
- економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- біхевіористські засоби.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності є застосування ЕОМ, яке дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем окрім підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сприяє й розв'язанню соціальних проблем (вивільнення людини від одноманітної фізичної праці і перетворення її у творчого учасника виробничого процесу).

Під організаційним розвитком розуміють упровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності.

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Під біхевіористським розвитком організації розуміють зміну поведінки її співробітників та їх взаємовідносин. Розвиток людських відносин та оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, особистої його зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів та моральним кліматом в організації є чи не основним засобом підвищення конкурентоспроможності.

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.

Гурток якості – група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при вирішенні практичних проблем). При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 чоловік. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи по підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі. Існують такі типи груп:

- групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;
- групи вдосконалення процесів;
- програмно-цільові групи.

В табл. 10.1 наведені характеристики груп, однаковою метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення проблем.

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

До комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують фірми у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення фірм по підвищенню продуктивності в галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій, наприклад автомобілебудування, транспорт, банківська справа, страхування, торгівля, консалтінг. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповідним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Основними **сферами підвищення конкурентоспроможності** виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

Таблиця 10.1 – Характеристики найбільш поширених групових форм підвищення конкурентоспроможності

Характеристики	**Групові форми підвищення конкурентоспроможності**			
	Гуртки якості	**Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів**	**Групи по вдосконаленню процесів**	**Програмно-цільові групи**
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

У сфері технологій вагомі резерви підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення

умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

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.

2. Передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності

Продовжуючи тему, розглянемо, що визначає необхідність та успішність впровадження на підприємстві програм підвищення конкурентоспроможності. Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов’язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.

Тож до вищеназваних передумов ми відносимо сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких в свою чергу теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, в якому діє підприємство):

- опосередкованого впливу:
- економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.
- безпосереднього впливу (проміжне середовище підприємства). Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чиї інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій знаходиться підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови **(**охоплюють основні внутрішні функціональні сфери**):**

- організаційно-управлінські:
- спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;
- усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом;
- економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми);
- наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;
- готовність змінити стиль мислення і роботи;
- використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень;
- техніко-технологічні:
- відповідне коло наявних технологій,
- знання новітніх технологій;
- великий науковий потенціал;
- достатній рівень технічної підготовки виробництва;
- ґрунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу);
- достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;
- фінансові:

- наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок;
- фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;
- кадрові:
- активна участь персоналу в програмі;
- компетентність і професіоналізм;
- готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем;
- навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;
- психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації;
- стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів;
- розробка діаграми відповідальності і повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

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). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і

бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

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.

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманіттям, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб’єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням. На рис. 10.1 представлено один з можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу, що передбачає проходження трьох стадій.

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі (рис. 10.2):

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов’язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

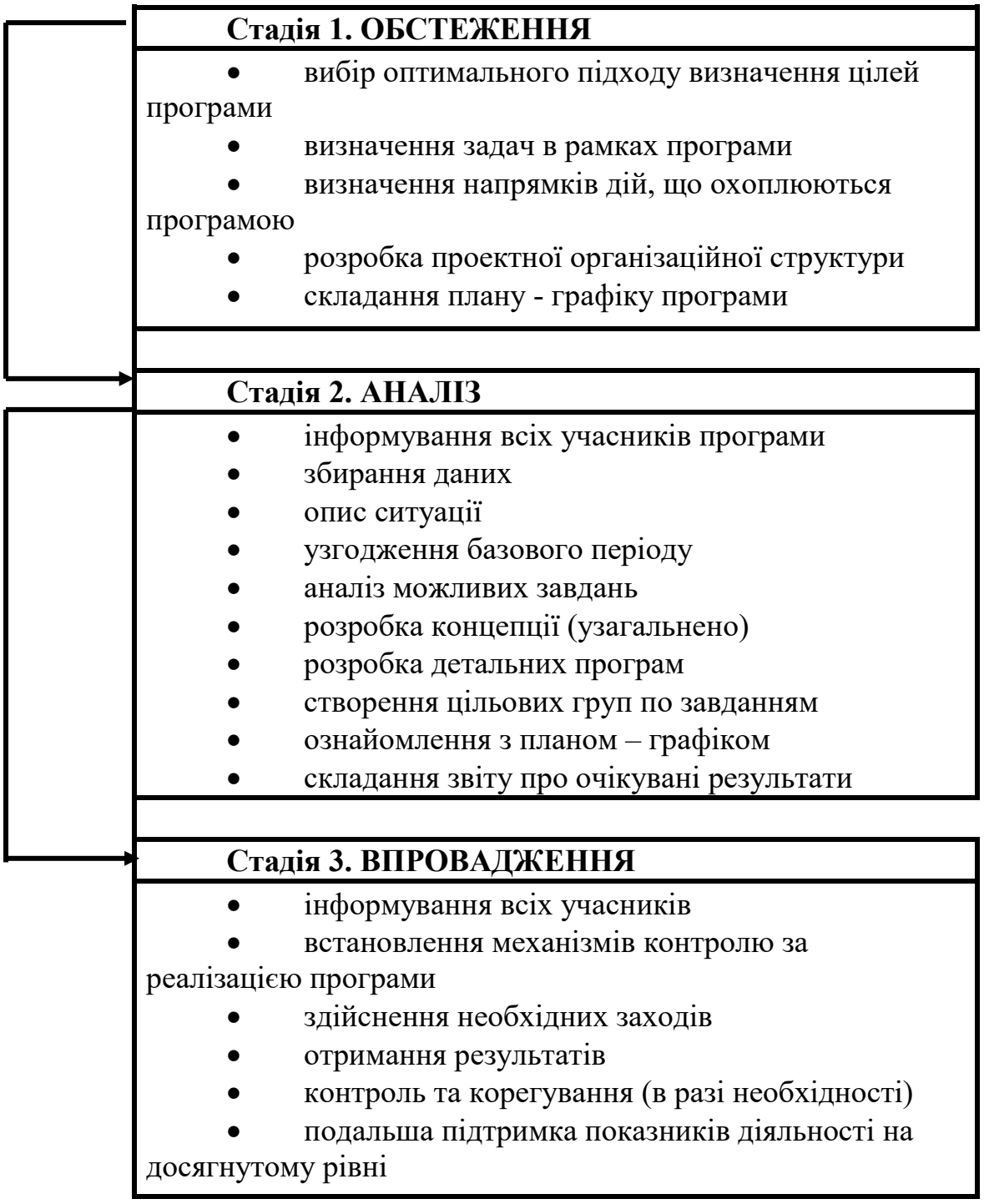

Рис. 10.1 – Варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Рис. 10.2 – Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Етап визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На **другому етапі** паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (**етап 3**), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на

попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво компанії:

– визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;

– пояснює важливість організаційного вдосконалення;

– оцінює існуючий оперативний стан і його причини;

– розробляє моделі вищих досягнень;

– опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (**етап 4**). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

– підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;

– впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення;

– створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем;

– визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Створення організаційної структури програми (**етап 5**) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 10.3).

Після того, як проект в цілому деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції застосовується по відношенню до цілей другого рівня і т.д. до тих пір поки не буде отримано план дій, який деталізований до цілей і задач найменшого рівня.

Отримана таким чином ієрархічна структура завдань являє собою «**дерево цілей**» даного програми (проекту).

В процесі формування команди проекту формується структурна схема організації програми (проекту), яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

Процес структурування програми (проекту) підвищення конкурентноздатності можна розподілити на наступні складові:

1. Концептуальне опрацювання програми (проекту), коли чітко окреслюються її характер, цілі, зміст і кінцеві результати;
2. Визначення рівня деталізації, у т.ч.:
   - рівня деталізації планів;
   - рівня елементів в структурі розподілу програми (проекту);
3. Розробка структури процесу – схеми життєвого циклу програми (проекту);

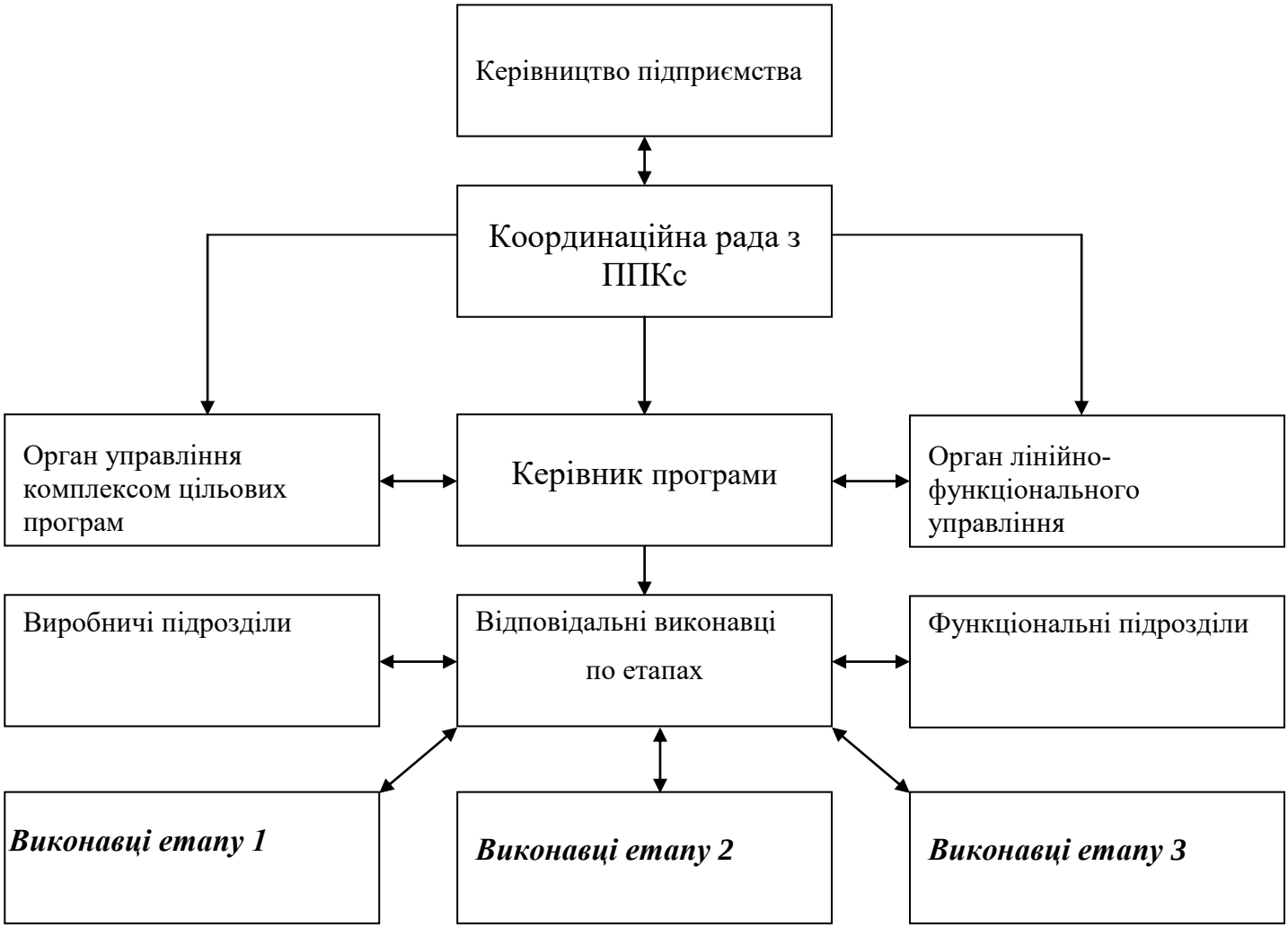

Рис. 10.3 – Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

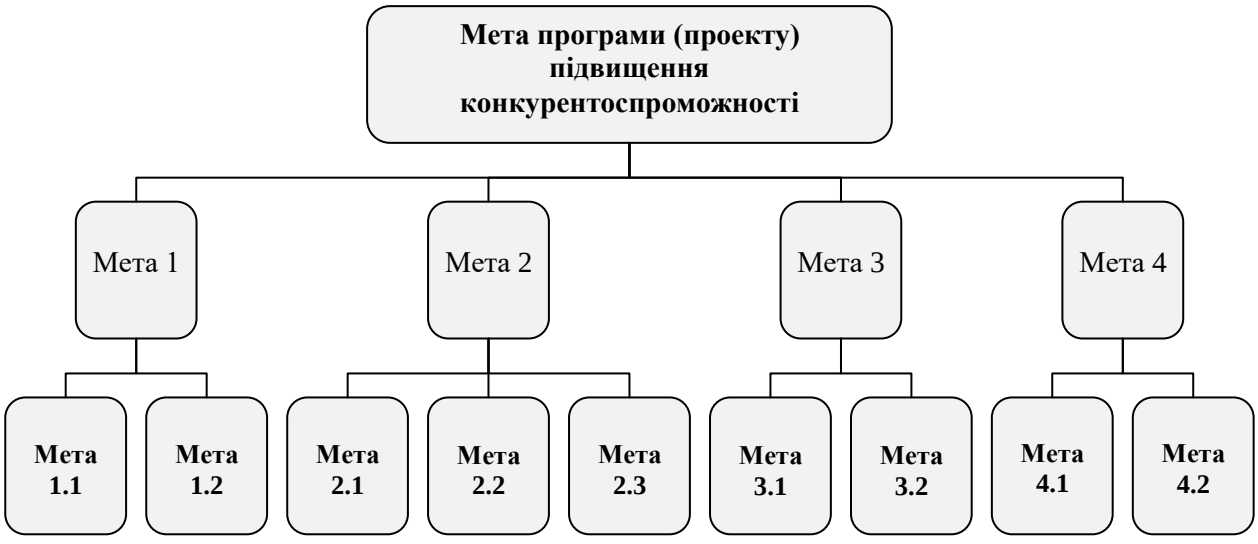

Рис. 10.4 – Дерево цілей програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

4. Організаційна структура, яка охоплює всі напрямки та середовище програми (проекту);

5. Структура продукту, яка включає схему компонентів, машини, обладнання, програмне та інформаційне забезпечення;

6. План бухгалтерських рахунків;

7. Структура розподілу проекту;

8. Деталізація зведеного генерального плану;

9. Матриця розподілу відповідальності.

10. Сітковий графік і план використання ресурсів;

11. Система наряд-завдання;

12. Система контролю та звітності.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (**етап 6**) передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (**етапи 7** і **8**).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів **ресурсів** (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних **принципах розподілу ресурсів**: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінку очікуваної ефективності (**етап 8**) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

– про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;

– про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв’язання проблем підприємства;

– про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

3. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її ходу

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес – це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (рис. 10.5):

Процеси ініціювання – прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту).

Процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання – координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю – визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій.

Процеси керування – визначення необхідності корегуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

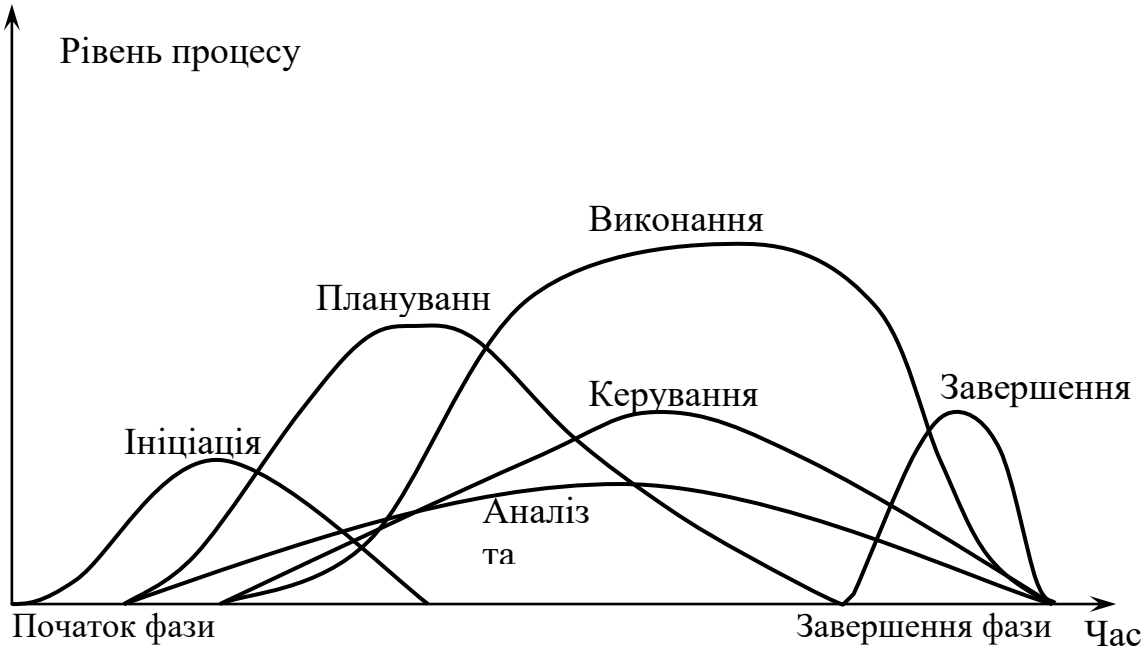

Рис. 10.5 – Процеси управління програмою (проектом)

Завершальні процеси – формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов’язана зі значним ступенем невизначеності та різноманіттям ризиків, найбільш суттєвими з яких можуть бути наступні:

- ризик, пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю і поставки, закриття кордонів тощо);
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у державі або регіоні;
- неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрів нової техніки і технології;
- коливання ринкової кон’юнктури, цін, валютних курсів тощо;
- невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- виробничо-технологічний ризик (аварії та відмови обладнання, виробничий брак тощо);
- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;
- неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов’язань) тощо.

Наведений перелік далеко не вичерпний, але характеризую спектр тих чинників, які повинні враховуватись як при розробці програми, так і в процесі моніторингу її виконання.

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 задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності включає:

- моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);
- 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.

Контроль здійснюється у трьох основних формах.

Попередній контроль виконується до фактичного початку робіт з реалізації програми і спрямований на перевірку адекватності та узгодженості планових документів.

При поточному контролі, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми, об’єктами виступають:

- час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);
- бюджет (відслідковування рівня витрачання фінансових коштів);

- ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);
- якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль здійснюється з метою оперативного регулювання реалізації програми і базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення програми задля інтегральної оцінки реалізації програми (проекту) в цілому. На його основі узагальнюється отриманий досвід і удосконалюються управлінські процедури.

Необхідність фірми пристосовуватися до нових умов конкуренції через підвищення конкурентоспроможності формує у менеджменту риси багатофункціональності, інтегрованого застосування психології бізнесу, маркетингу, стратегічного та фінансового менеджменту, технологічного та інноваційного менеджменту, управління персоналом.

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що 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.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Якими є найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності?
5. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.
6. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є зовнішні та внутрішні передумови**,** що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
8. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?
9. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?
10. З якими суттєвими ризиками пов’язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності.
11. Охарактеризуйте складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.
12. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

Список використаної літератури

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко [та ін.]. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 520 с.
2. Чорна М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 427 с.
3. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий: учеб. пособие / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко, И. В. Балабанова – Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2006. – 217 с.
4. Бергман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Бергман, Дж. Р. Эванс ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.
5. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – 2-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2008. – 325 с.
6. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
8. Чорна М. В. Маркетинг: Навч. посібник. / М. В. Чорна, О. С. Іванілов, Т. Б. Кушнір та ін. – 2-е вид., доп. і переробл. – Донецьк: «Східний видавничий дім», 2009. – 312 с.
9. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. / М.В. Чорна, Блохіна О.М. – Х.: Лідер, 2015р. – 196 с.
10. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dt-kt.blogspot.com/ 2012/11/43032004.html
11. Проект Закону України «Про внутрішню торгівлю» – Режим доступу: http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=160705
12. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
13. Proretail [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://proretail.info/
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua//
15. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 26.01.2016 року №235-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14

16. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 12.11.2015 року №782-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80
17. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 25.12.2015 року №922 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12
18. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 09.07.2010 року N 2479-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507-12
19. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 04.07.2013 року N406-18 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/330-14
20. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року N 1682 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-14
21. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року N 1576 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12
22. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15
23. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 28.08.2009 року N 350-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/86807
24. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.11.1999 р. № 2132 «Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/765-94-%D0%BF

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Укладачі:
ЧОРНА Марина Віталіївна
БУГРІМЕНКО Роман Михайлович

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
Частина ІІ

Авторська редакція

Підписано до друку . .2017 р. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Century Schoolbook.
Ум. друк. арк. 8,5. Обл-вид. арк.7,5.
Тираж 50 прим. Зам. 11-1313.
Друк цифровий.

Видавництво
Ф-ОП Шейніна О.В.
61001, Україна, м. Харків, пр. Гагаріна, 1
тел. +38 (057) 732-36-98, +38 (067) 962-28-68
E-mai1: editor@izdate1.com.ua
http://www. izdatel.com.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2779 від 28.02.2007 р.