

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Харків
2021

УДК 339.137:658.821

Б 90

Автори:

Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова

Рецензенти:

Н. С. Краснокутська – завідувач кафедри менеджменту та оподаткування,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»,
доктор економічних наук, професор;

Н. Л. Савицька – завідувач кафедри маркетингу і комерційної діяльності
ХДУХТ, доктор економічних наук, професор

Рекомендовано

*вченою радою Харківського державного університету харчування
та торгівлі (протокол № 9 від 18 лютого 2021 р.)*

Бугріменко Р.М., Смірнова П.В.

Б 90 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. М. Бугріменко,
П. В. Смірнова, 2021. 244 с.

В навчальному посібнику висвітлено теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання. Розкрито функціональні основи розвитку конкурентних відносин. Охарактеризовано інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення діагностики, стратегічного аналізу, оцінювання ефективності формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висвітлено аспекти програмного моделювання та реалізації соціально відповідальної політики підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства», яка включена в навчальні плани підготовки здобувачів вищої освіти другого рівня (магістр) зі спеціальності 051 Економіка ОПІ «Економіка підприємства». Становить науковий та практичний інтерес для вчених-економістів, аспірантів, фахівців органів місцевого самоврядування, які здійснюють моніторинг та регулювання конкурентних відносин між підприємствами.

УДК 339.137:658.821

© Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ	8
1. Конкуренція: сутність поняття, підходи до визначення.....	8
2. Теорії конкуренції: зміст та особливості.....	10
3. Конкурентна поведінка та її види.....	13
4. Класифікація видів та форм конкуренції	14
Контрольні питання.....	19
Тестові завдання для самоконтролю.....	19
Практичні завдання.....	22
ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	24
1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції	24
2. Недобросовісна конкуренція: прояви та види відповідальності.....	25
3. Антимонопольне законодавство.....	28
4. Антимонопольний комітет України.....	34
Контрольні питання.....	40
Тестові завдання для самоконтролю.....	40
Практичні завдання.....	44
ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	45
1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній	45
2. Конкурентне середовище підприємства	47
3. Особливості діагностики конкурентного середовища підприємства	51
4. Галузевий аналіз: сутність та методика.....	53
Контрольні питання.....	58
Тестові завдання для самоконтролю.....	59
Практичні завдання.....	62
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	65
1. Основні поняття теорії конкурентоспроможності.....	65
2. Властивості конкурентних переваг	71
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг	74
4. Види та джерела формування конкурентних переваг	79
Контрольні питання.....	83
Тестові завдання для самоконтролю.....	84
Практичні завдання.....	88

ТЕМА 5. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ.....	92
1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: підходи до визначення	92
2. Зовнішні фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства	93
3. Система оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства	96
Контрольні питання.....	100
Тестові завдання для самоконтролю.....	101
Практичні завдання.....	105
 РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	110
 ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	110
1. Конкурентні стратегії.....	110
2. Система конкурентних стратегій підприємства	116
3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства	119
4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія	122
5. Послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій	123
Контрольні питання.....	130
Тестові завдання для самоконтролю.....	130
Практичні завдання.....	133
 ТЕМА 7. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	135
1. Конкурентоспроможність продукції (послуги).....	135
2. Критерій конкурентоспроможності товару.....	137
3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції	141
4. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.....	152
5. Показники якості товару.....	155
Контрольні питання.....	160
Тестові завдання для самоконтролю.....	161
Практичні завдання.....	164
 ТЕМА 8. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	171
1. Конкурентоспроможність підприємства та її ознаки	171
2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	177
3. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.....	185

4. Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів: специфічні особливості	189
Контрольні питання.....	192
Тестові завдання для самоконтролю.....	192
Практичні завдання.....	196

ТЕМА 9. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	199
1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу	199
2. Критерії соціальної відповідальності підприємства	201
3. Світовий досвід соціального підприємництва	203
Контрольні питання.....	206
Тестові завдання для самоконтролю.....	206
Практичні завдання.....	209

ТЕМА 10. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	216
1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	216
2. Передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності	221
3. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її ходу	230
Контрольні питання.....	232
Тестові завдання для самоконтролю.....	233
Практичні завдання.....	237

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ, РЕКОМЕНДОВАНИЙ ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА».....	241
---	------------

ВСТУП

Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується прискореними темпами науково-технічного прогресу і зростаючою інтелектуалізацією підприємницького середовища. Просторово-економічна трансформація і модернізація української економіки, а саме, орієнтація господарських систем на інноваційний тип розвитку, зумовили появу нового типу конкурентних відносин, що формуються у інноваційно-конкурентному середовищі.

Актуальність питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах жорсткої та постійної конкуренції не викликає сумнівів і вимагає наразі підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспроможність підприємства обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад.

Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності здійснених витрат, сформованість інтелектуально-кадрового потенціалу, високу інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість. Тому бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою.

Метою викладання курсу «Конкурентоспроможність підприємства» є оволодіння здобувачами вищої освіти теоретичними знаннями та практичними навичками щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємствами в сучасних умовах господарювання.

Предметом курсу є вивчення теорії вітчизняного та світового досвіду, концепцій, методології і підходів щодо оцінки та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.

У результаті вивчення курсу здобувач вищої освіти повинен знати:

- теорію та практику забезпечення 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 сильних конкурентних переваг підприємства;
- джерела і фактори формування конкурентних переваг;
- прикладний інструментарій управління потенціалом підприємства, його конкурентоспроможністю і вартістю;

- принципи формування конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;
- методи оцінювання соціальної конкурентоспроможності підприємства;
- вміти:
 - ідентифікувати всі 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;
 - виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням конкуренції в галузі;
 - обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;
 - економічно обґрунтовувати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства;
 - застосовувати моделі та методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У навчальному посібнику розроблено 10 тем відповідно до навчальної програми курсу «Конкурентоспроможність підприємства». Кожна з наведених тем завершується комплексом методичних вказівок щодо вивчення та засвоєння викладеного матеріалу. Це передусім: запитання для самоконтролю та дискусії, тестові завдання, практичні завдання, перелік рекомендованої літератури.

Характерною ознакою навчального посібника є його теоретична і практична спрямованість: запропоновані практичні завдання охоплюють комплекс робіт, які мають вирішальне значення для засвоєння тем. Він дає змогу здобувачам вищої освіти оволодіти не лише теоретичною, але й практичною частиною курсу з вирішенням типових підприємницьких задач. Таким чином, навчальний посібник «Конкурентоспроможність підприємства», безперечно, допоможе магістрантам опанувати курс.

Матеріал, викладений в навчальному посібнику, сприятиме формуванню фахівця вищої категорії в галузі економіки та управління, розвитку у здобувачів вищої освіти самостійності, творчої активності, вміння орієнтуватися у великому обсягу наукової інформації, у поточних та перспективних економічних процесах.

РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Конкуренція: сутність поняття, підходи до визначення.
2. Теорії конкуренції: зміст та особливості.
3. Конкурентна поведінка та її види.
4. Класифікація видів та форм конкуренції .

1. Конкуренція: сутність поняття, підходи до визначення

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» з лат. *concurrentia* означає – змагання, суперництво.

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А.Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що

мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування дозволило Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності.

Ідея досконалої конкуренції допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвиткові капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок в теорію конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, виділив неконкуруючі групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Неокласична школа політекономії, розквіт якої припадає на ХІХ ст., точніше та повніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему. Особливо значними в цьому сенсі можна вважати неокласичні концепції А. Маршалла, який, розвиваючи основні положення класиків, повніше обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Ним уперше були піддані критиці умовності моделі чистої конкуренції. Розробка теорії аналізу часткової і довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також врахування розвитку технології і споживчих переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії *нової моделі конкуренції - монополістичної.*

В цілому весь кінець ХІХ - початок ХХ ст. є періодом, що змінив багато сталих поглядів на конкуренцію і її роль в економіці. Незадоволеність існуючою моделлю досконалої конкуренції головним чином була викликана надмірною увагою лише одному виду конкуренції - ціновій і неможливістю розкрити за її допомогою суть конкурентної діяльності. Критики моделі досконалої конкуренції (І. Шумпетер, Ф. А. Хайек) вказували на елементи монополії, що пронизали економіку і що не знаходять відображення в існуючій концепції. Головне ж, що викликало заперечення, - економічна концепція досконалої конкуренції була не в змозі відбити глибинне коріння конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної діяльності, ігнорувала важливість тимчасового чинника і обходилася поверхневою мотивацією активності конкурентів.

Хронічний дефіцит платоспроможного балансу багатьох європейських країн, різке уповільнення темпів зростання експорту, збільшення могутності монополій і інші наслідки економічної кризи на початку ХХ ст. підтвердили неспроможність підходів невтручання в процес встановлення ринкового балансу. Проте аж до кризи 1929-1933 рр. і виходу у світ відомої праці Дж.М.

Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» цей процес носив фрагментарний характер.

Основною сферою протиборства неокласичної школи і нового напрямку стали дискусії навколо питань ціноутворення, що почалися з появи роботи П. Сраффі «Закони отримання доходів в умовах конкуренції». Автор на конкретних прикладах показав, що під впливом розширення масштабів виробництва великі підприємства одержують додаткові переваги, які вони можуть реалізувати, лише порушуючи дію механізму чистої конкуренції і роблячи безпосередній вплив на ціноутворення.

Роботи Дж. Робінсон і Э. Чемберлена підсумували дискусію про характер ціноутворення в умовах монополії і про виникнення нецінових форм конкуренції. Основний недолік в описі монополії класичною і неокласичною школами полягав в тому, що в дослідженнях приділялася велика увага координуючій ролі ціни в довгостроковій рівновазі. У зв'язку з цим монополія, що має всі ознаки короткострокового періоду, не представляла особливого інтересу.

Взагалі, теорія монополії не входила в економічну теорію до 1838 р., доки А.О. Курно не встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монополією ціною та запропонував на цій основі *теорію чистої монополії і дуополії (пізніше - олігополії)*. Значний внесок в теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф.І. Еджуорт (математичний опис), А.П. Лернер (монополісна влада і її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф. А. Хайек і ін.

У цілому, до середини ХХ в. сформувався загальні уявлення про суть конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися в постуванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

2. Теорії конкуренції: зміст та особливості

Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції. В даний час можна виділити три основні *наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:*

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

✓ *Школа, представлена науковими центрами Японії.* Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції;

велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі.

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

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція» (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азосв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Спірідонов І.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Фатхутдінов Р.А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажом цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору теоретичних

основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах.

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

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

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

Закон конкуренції – один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати – тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможливорює завоювання ринку.

В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів та понять, серед яких - об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції. У доступних для самостійного опрацювання джерелах ці питання або не акцентовані взагалі, або ж трактуються суперечливо, що вимагає докладного їх розгляду (рис.1.1).

Залежно від бачення сенсу існування підприємства (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача), буде залежати і його поточна діяльність, і розвиток, і сприйняття ним основних конкурентів. Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, в якості основних конкурентів виділяє виробників аналогічних товарів та товарів-замінників.

Якщо ж метою своєї діяльності підприємство вважає задоволення певної потреби споживачів, то при проведенні аналізу конкурентів до уваги будуть прийматися всі ті, хто так чи інакше може задовольнити дану потребу або ж «перевести» її у будь-яку іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача.

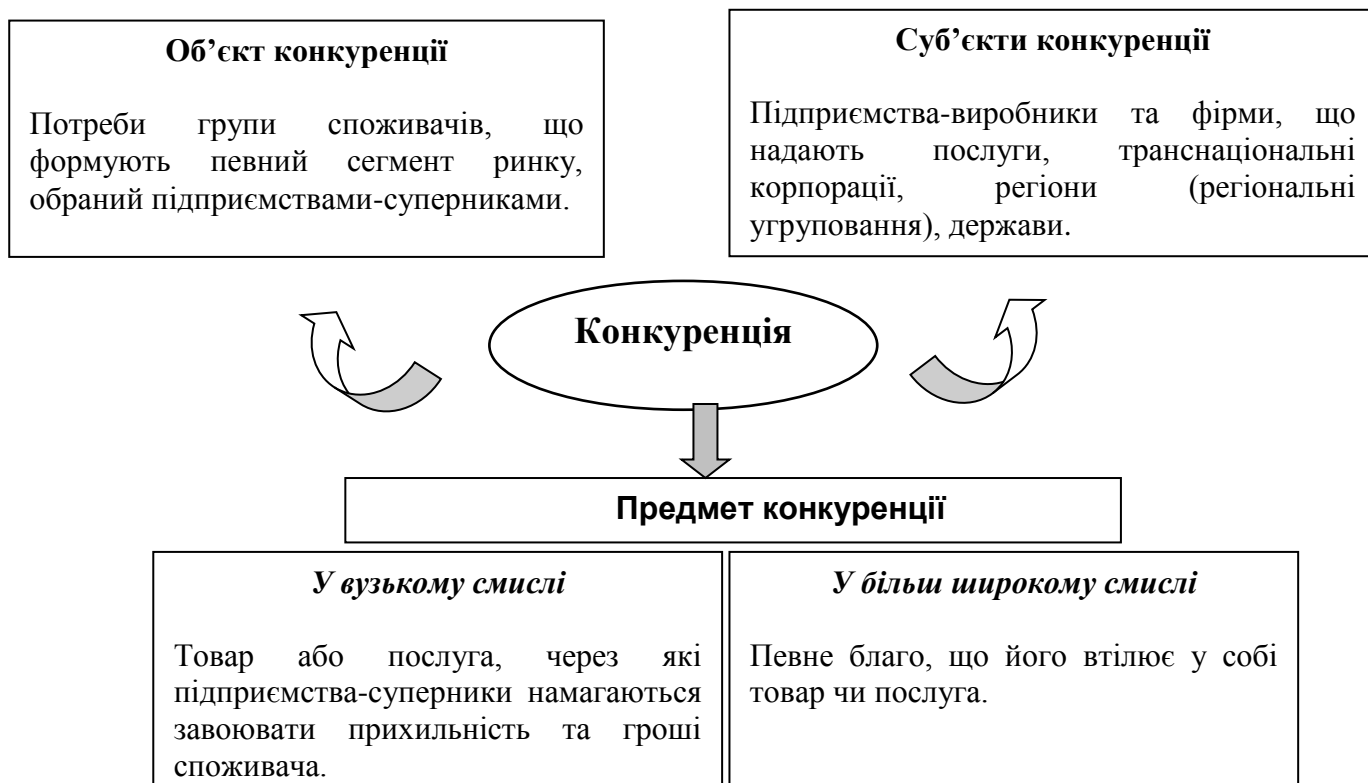


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія

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

3. Конкурентна поведінка та її види

Слід чітко розмежовувати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізняти поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка», хоч вони тісно пов'язані між собою. Виокремлюють *три види конкурентної поведінки*. *Конкурентна поведінка між продавцями* ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за як найвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.

Конкурентна поведінка між покупцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в даний момент пропонуються на ринку, і придбати його за як найнижчою ціною. У цьому випадку активна роль споживача полягає в можливості сплачувати за один і той самий товар вищу чи нижчу ціну. Кількість і якість продукції, що пропонується в даний конкретний момент на ринку, від покупця не залежать - тут активнішу роль відіграє продавець.

Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набирати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). В такому разі вони не борються за перемогу на ринку, а ділять ринкову владу у відповідних пропорціях. Продавці не знижують ціну, щоб завоювати споживача, а тримають її, як домовилися між собою, тому покупець змушений купляти за встановленою на ринку ціною. З іншого боку, коли таким самим чином домовляються покупці, то продавцю нічого не залишається, як реалізувати товар за встановленою ними ціною.

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

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:

✓ *мікрорівень конкуренції (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;*

✓ *мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому;*

✓ *макро- та мегарівні конкуренції (міждержавна та міжрегіональна конкуренція) охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.*

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

4. Класифікація видів та форм конкуренції

У ринковій економіці конкуренція виконує певні функції (табл.1.2).

У цілому, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку. Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:

Таблиця 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії

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

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

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

✓ *з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку* досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);

✓ *за критерієм результативності* – ефективна та неефективна конкуренція;

✓ *з дотриманням норм законодавства* – добросовісна та недобросовісна;

✓ *за методами конкурентної боротьби* – цінова і нецінова.

Розглянемо детальніше основні види конкуренції. *Ефективна конкуренція* це динамізм, стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту; можлива лише в умовах динамічної економіки, де безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію.

Основними методами *добросовісної конкуренції* є: підвищення якості продукції, зниження цін («війна цін»), реклама, розвиток до- і післяпродажного

обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для виштовхування з ринку більш слабких суперників чи проникнення на новий ринок.

Недобросовісна конкуренція визначається як дії суб'єктів господарювання з дискредитації конкурентів і за основні методи має є: економічне та промислове шпигунство; поширення помилкових або неточних даних про конкурента; незаконне використання товарного знаку, фірмового найменування чи маркірування конкурента – підробка продукції; підкуп і шантаж; введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості та реклама товару, що не відповідає вимогам якості; махінації з діловою звітністю та валютні махінації; некоректне порівняння товарів; самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації; приховування дефектів тощо; демпінг, установлення дискримінаційних цін чи контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; таємна змова на торгах; створення таємних картелів; корупція тощо.

Прийоми цінової і нецінової конкуренції наведено у табл.1.3.

Залежно від обставин, фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило, наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо. Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами один одному, їх механізми можуть поєднуватися і приносити додаткові вигоди виробникам.

Виокремлюють також глобальну конкуренцію, за якої ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою, і термін «світовий», або «глобальний», ринок дійсно має сенс. У глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні істотно впливає на її позиції в інших країнах. Між компаніями-конкурентами боротьба відбувається на ринках різних країн, але найбільшої гостроти вона досягає на тих ринках, де обсяги продажу великі і присутність стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі.

Конкурентні переваги, які фірма отримала, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що розповсюджується за межі однієї країни).

Таблиця 1.3. Прийоми цінової та нецінової конкуренції

Приєм/Різновид конкуренції	Характеристика
Цінова конкуренція	
<p>Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту.</p>	
<p>Неминучі втрати цінової конкуренції: пониження ціни веде до зменшення прибутків; постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми, ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту. Межі: цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не повинне доходити до рівня демпінгу.</p>	
«Цінова війна»	<p>Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів.</p> <p>Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» – процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до порочного кола невдач.</p>
«Утримання цін»	<p>Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін в період їх зростання у фірм-конкурентів</p> <p>Приєм ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпорتنій сировині</p>
«Маневрування цінами»	<p>Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості.</p> <p>Найбільш поширеним є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за поза сезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо.</p> <p>Використання знижок виправдане лише відносно товарів з еластичним попитом.</p>
«Ціновий прорив»	<p>Передбачає проникнення на ринок принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30–50 %) з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку.</p> <p>Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупці досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і суттєво знизити ціни.</p>
Нецінова конкуренція	
<p>Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).</p>	

<p>Конкуренція, заснована на проміжку часу</p>	<p>Полягає в тому, щоб перетворити на фактор конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), не тільки визначає величину втрат компанії, але і служить лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно.</p> <p>Дж. Стік і Т. Хаут відкрили правило «від 0,05 до 5»: для більшості продуктів тільки 0,05-5% всього часу є «продуктивним» (таким, що збільшує цінність продукту). Більше 95 % часу, який продукт в тій або іншій формі проводить в компанії-його виробнику, втрачається даремно. Усунувши втрати, час виходу продукції на ринок можна скоротити в 20–200 разів. Час виходу продукції на ринок повинен співставлятися з аналогічними показниками конкурентів.</p>
<p>Конкуренція заснована на проміжку часу для споживання товару</p>	<p>Конкуренція витікає з поділу товарів на ті, що споживають (перегляд телепередач, рибалка, заняття спортом тобто все, що відноситься до дозвілля) і ті, що зберігають (найчастіше це послуги: прибирання удома, відкладена на «потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування; здійснення покупок в невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через Інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; найом працівників для догляду за будинком; використання посудомийних машин, печі СВЧ.) особистий час покупців.</p> <p>Певних витрат часу вимагає саме здійснення покупки – збір інформації (проглядання різних джерел інформації, огляд вітрин, вивчення реклами), порівняння різних продуктів; оформлення покупки і оплати товару, перебування покупця в дорозі, в черзі; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище тощо).</p> <p>Багато продуктів позиціонуються як ті, що дозволяють виконувати дещо справ одночасно (подвійне використання часу (поліхронія) – поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, перегляд телепередач за вечерею).</p> <p>Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» – створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидко установку товару.</p>

Сила позицій фірми в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинника, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

У галузі можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією, одночасно з чисто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни. Наприклад, в готельній справі сегмент недорогих готелів характеризується конкуренцією лише в межах своєї країни, оскільки в основному вони обслуговують її мешканців. У сегменті готелів для ділових зустрічей і розкішних готелів конкуренція має глобальний характер.

Прийнято виділяти наступні також **форми конкуренції** (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Форми економічної конкуренції

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

Контрольні питання

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
8. Які функції конкуренції як економічної категорії ви знаєте?
9. Якими є основні ознаки економічної конкуренції?
10. Наведіть прийоми цінової та нецінової конкуренції.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:
 - а) на початку XVII ст.;
 - б) на початку XVIII ст.;
 - в) у середині XVIII ст.;
 - г) на початку XIX ст.

2. Вкажіть вірну відповідь. Конкуренція...?

- а) підпорядковує індивідуальні інтереси суспільним;
- б) примушує знижувати витрати виробництва;
- в) примушує підвищувати якість товару;
- г) всі відповіді вірні.

3. У вузькому сенсі предметом конкуренції є:

- а) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
- б) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
- в) всі відповіді вірні;
- г) всі відповіді невірні.

4. Ознакою конкуренції є:

- а) широке розсіювання економічної влади;
- б) велика кількість продавців і покупців;
- в) кожен продавець, як і покупець, «відданий на милість» ринку;
- г) встановлення межі для реалізації покупцями і продавцями особистого інтересу.

5. У сучасній ринковій економіці панівною є конкуренція:

- а) чиста;
- б) олігополістична;
- в) досконала;
- г) монополістична.

6. Монополістична та олігополістична конкуренція означають боротьбу за:

- а) монополізацію ринків збуту, джерел сировини, енергії;
- б) володіння заощадженнями населення, цінними паперами;
- в) володіння інтелектуальною власністю (ліцензіями, патентами), інформацією;
- г) всі відповіді вірні.

7. Чим відрізняється цінова конкуренція від нецінової?

- а) роллю ціни в конкуренції за обсяги збуту;
- б) рівнем коефіцієнта еластичності пропозиції за ціною;
- в) тим, що цінова конкуренція присутня на ринку з високим рівнем доходу;
- г) неможливістю використати безкоштовну рекламу.

8. На чому ґрунтується нецінова конкуренція?

- а) технічних перевагах;
- б) впровадженні нововведень;
- в) найефективніших методах збуту товару;

г) всі відповіді вірні.

9. Визначте позитивну рису конкуренції:

- а) нерівність умов для розвитку;
- б) збільшення продуктивності з метою одержання більшого прибутку;
- в) розорення та банкрутства підприємств;
- г) розбалансування галузевої структури розвитку економіки країни – пріоритетність розвитку високоприбуткових галузей.

10. Який тип конкуренції виникає у разі спрямованості на одного й того ж покупця двох або більше підприємств роздрібною торгівлі:

- а) внутрішня (внутрішньоформатна);
- б) міжтипова (міжформатна);
- в) перехоплююча;
- г) всі відповіді невірні.

11. Для продовольчих підприємств характерним є:

- а) ціна, якість обслуговування, наявність додаткових послуг;
- б) близькість розташування один до одного;
- в) всі відповіді вірні;
- г) вірні відповіді а і б.

12. До основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства не відноситься:

- а) промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- б) економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- в) консультації знайомих та родичів;
- г) біхевіористські засоби.

13. Конкуренція, предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому – це...:

- а) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
- б) міжгалузева конкуренція;
- в) міждержавна та міжрегіональна конкуренція.

14. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців) - це функція:

- а) функція регулювання;
- б) функція розподілу;
- в) функція контролю;
- г) вірна відповідь відсутня.

15. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

- а) предметною конкуренцією;
- б) видовою конкуренцією;
- в) функціональною конкуренцією.

16. В основі виокремлення ринку продавця і ринку покупця, лежить така класифікаційна ознака, як:

- а) ступінь влади;
- б) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
- в) простір дії.

17. Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:

- а) досконалої конкуренції;
- б) монополістичної конкуренції;
- в) олігополії;
- г) монополії.

18. Компанії прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Мова йде про компанії...

- а) першого рівня конкурентоспроможності;
- б) другого рівня конкурентоспроможності;
- в) третього рівня конкурентоспроможності;
- г) четвертого рівня конкурентоспроможності.

Практичні завдання

Питання для дискусії

1. Компаративний аналіз поняття конкуренції та розвитку малого бізнесу.
2. Взаємозалежність конкуренції та конкурентоспроможності підприємницького сектору.
3. Диференціація видів конкуренції на мікро- та секторіальному рівнях.
4. Використання адаптаційних засобів у межах цінової та нецінової конкуренції.

Теми рефератів

1. Теоретичні аспекти вивчення сутності конкуренції.
2. Конкуренція на ринку: функції, види, форми.
3. Конкуренція як цивілізована форма боротьби за існування на вітчизняному ринку товарів і послуг.
4. Види конкуренції та їх особливості в Україні.
5. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання.
6. Засоби цінової та нецінової конкуренції у господарській діяльності підприємств.
7. Недобросовісна конкуренція у ринковій економіці.
8. Конкуренція на ринку товарів і послуг за умов наростання економічної та політичної кризи.
9. Монополія і конкуренція в господарській системі України.
10. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності конкуренції в Україні.

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.
2. Недобросовісна конкуренція: прояви та види відповідальності.
3. Антимонопольне законодавство.
4. Антимонопольний комітет України.

1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

Істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює *державна політика в сфері регулювання конкуренції*.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

1) *Антимонопольна політика*, що визначає засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у даній галузі.

2) *Фінансова політика стимулювання конкуренції*, що полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

3) *Регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики*.

4) *Участь держави у виробництві і реалізації продукції* за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо.

5) *Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища*.

6) *Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю*.

7) *Патентно-ліцензійна політика*, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

8) *Соціальний захист споживачів* за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30%); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, а тому числі 10 найбільших – близько 20%); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, **Конституцію України**, абзац третій 42-ї статті якої каже про наступне: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом»,

Інші закони і законодавчі акти України:

- ✓ Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 26.01.2016 року №235-19;
- ✓ Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 12.11.2015 року №782-19;
- ✓ Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 25.12.2015 року №922;
- ✓ Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 09.07.2010 року N 2479-17;
- ✓ Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 04.07.2013 року N406-18;
- ✓ Закон України «Про природні монополії» від 22.09.2016 року N 1540;
- ✓ Закон України «Про господарські товариства» від 06.10.2016 року N 1666;
- ✓ Господарський Кодекс України від 06.10.2016 № 1670;
- ✓ 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.

2. Недобросовісна конкуренція: прояви та види відповідальності

Недобросовісною конкуренцією згідно Закону України «Про недобросовісну конкуренцію» визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності, а саме:

- ✓ неправомірне використання ділової репутації господарюючого суб'єкта (чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу; порівняльна реклама);
- ✓ створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі

конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація господарюючого суб'єкта; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом; схилення (до бойкоту господарюючого суб'єкта; до дискримінації покупця (замовника); господарюючого суб'єкта до розірвання договору з конкурентом); підкуп працівника постачальника; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції);

✓ неправомірне збирання, розголошення, схилення до розголошення та використання комерційної таємниці.

За вчинення дій, визначених як недобросовісна конкуренція, суб'єкти господарювання несуть певну відповідальність, яка визначена Законом «Про недобросовісну конкуренцію» (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Види відповідальності за недобросовісну конкуренцію

Вид відповідальності	Пояснення
Накладання штрафів на господарюючих суб'єктів – юридичних осіб та їх об'єднання	Вчинення господарюючими суб'єктами – юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг господарюючого суб'єкта за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі якщо обчислення виручки господарюючого суб'єкта неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є господарюючими суб'єктами	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є господарюючими суб'єктами, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
Відшкодування збитків	Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України.

Адміністративна відповідальність громадян	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством. Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.
Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця)	У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця. Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України. Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом.
Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей	У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням.

У випадках незгоди з рішеннями Комітету і його територіальних відділень суб'єкти господарювання, органи державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, інші зацікавлені особи мають право у тридцятиденний строк звернутись до суду, арбітражного суду із заявою про скасування чи зміну повністю або частково відповідних рішень.

Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють

розвиткові конкуренції, здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю. Для забезпечення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захисту інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган – *Антимонопольний комітет України*.

3. Антимонопольне законодавство

Антимонопольне законодавство - комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій. На сьогоднішній день антимонопольне законодавство мають 60 країн (в США – це антитрестовське законодавство, в Японії – антимонопольне, у більшості країн-членів ЄС – Боротьба з обмеженою діловою практикою, у германії, Австрії, Швейцарії - картельне законодавство), у тому числі, на початку 90-х рр. його прийнято в усіх країнах СНД і Балтії.

Одним з основних нормативно-правових актів законодавства про захист економічної конкуренції є *Закон України «Про захист економічної конкуренції»*.

Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно з цим законом, *основними порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є*: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі; обмежувальна та дискримінаційна діяльність; порушення положень погоджених з органами Антимонопольного комітету України установчих документів суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, якщо це призводить до обмеження конкуренції; концентрація без отримання відповідного дозволу органів Антимонопольного комітету України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; неподання інформації (або подання інформації у неповному обсязі, подання недостовірної інформації) Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами; створення перешкод працівникам Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації; обмежувальна діяльність об'єднань; тощо.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є:

зловживання монополюним становищем (найпоширеніший тип порушення антимонопольного законодавства); антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань; недобросовісна конкуренція.

Для аналізу рівнів монополізації як загальнодержавного, так і регіональних ринків використовується *методика визначення монополюного становища суб'єктів господарювання на ринку* призначена. Для визначення монополюного становища суб'єкта господарювання на ринку: складається перелік товарів, щодо яких визначається монополюне становище суб'єкта господарювання, а також перелік їх споживачів; встановлюється проміжок часу, протягом якого визначається монополюне становище суб'єкта господарювання (як правило за рік); визначаються товарні межі ринку, територіальні межі ринку, обсяг ринку, на якому діє суб'єкт господарювання, обсяг товару, що надходить від суб'єкта господарювання на цей ринок, частки суб'єктів господарювання на ринку; структура ринку; встановлюються ознаки ринкової влади, що підтверджують можливість об'єкта аналізу обмежувати конкуренцію на ринку. Саме по собі монополюне становище того або іншого суб'єкта господарювання не визнається порушенням законодавства про захист економічної конкуренції. Таким порушенням Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає **зловживання монополюним становищем на ринку** – різновид монополюної діяльності й призводить або може призвести до: істотного обмеження конкуренції; тимчасового (чи тривалого) обмеження виробництва товарів (товарообігу) зі створенням дефіциту на певному ринку або суміжних із ним ринках; руйнації ринків або необґрунтоване великого обсягу бартерного обміну товарів; порушення прав і законних інтересів споживачів, підприємців.

Згідно із Законом України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» *зловживаннями монополюним становищем вважаються:*

- ✓ встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;
- ✓ застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;
- ✓ обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;
- ✓ обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;
- ✓ часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;
- ✓ істотне обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів

господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

✓ створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

За зловживання монополюним становищем на суб'єкта господарювання - юридичну особу накладається штраф у розмірі до 5% виручки від річної реалізації продукції (за рік, що передував року, в якому накладається штраф). У випадку неможливості обчислення виручки чи її відсутності штраф становить до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Адміністративну відповідальність у вигляді штрафу за порушення антимонопольного законодавства несуть посадові особи органів державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, підприємств (об'єднань, господарських товариств тощо), установ, організацій (у розмірі до 15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), а також громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи (до 30 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян).

Протоколи про адміністративне правопорушення складаються працівниками Комітету. Постанови про накладання штрафу виносяться суддями народних судів. Крім того, прибуток, незаконно одержаний внаслідок зловживання монополюним становищем, стягується судом чи арбітражним судом до державного бюджету. Антимонопольний комітет України і його територіальні відділення мають право прийняти постанову про примусовий поділ монополюного утворення, що зловживає монополюним становищем на ринку. Збитки, заподіяні зловживанням монополюним становищем, підлягають відшкодуванню за позовами зацікавлених осіб у порядку, передбаченому чинним законодавством України. На практиці, у багатьох випадках, порушники добровільно відшкодовують завдані збитки, оскільки це враховується при визначенні розміру штрафу, який призначають за порушення антимонопольного законодавства, як пом'якшуюча обставина.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» суб'єкт господарювання займає монополюне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

✓ на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

✓ не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

✓ його частка на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

✓ його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монополюне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов: на цьому ринку у них немає

жодного конкурента або вони не зазнають значної конкуренції. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

✓ сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

✓ сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються вищезазначені умови.

Методика визначення монопольного становища суб'єктів господарювання на ринку дозволяє здійснити розрахунок частки ринку підприємця. Обсяг ринку (місткість ринку) товару окремо з кожного найменування вираховують за формулою:

$$O_{pm}(i) = \sum_{j=1}^n O(i, j) = \sum_{j=1}^n [O_{e}(i, j) - O_{e}(i, j) + O_i(i, j)] \quad (2.1)$$

де $O_e(i, j), O_e(i, j), O_i(i, j)$ - відповідно обсяги виробництва, експорту та імпорту i -го товару, j -го підприємця в межах загальнодержавного ринку; n - кількість підприємців на ринку.

Частку підприємця на ринку певного товару $D(i, j)$ визначають за формулою:

$$D(i, j) = \frac{O(i, j)}{O_{pm}(i, j)} \quad (2.2)$$

$O_{pm}(i, j)$ - обсяг ринку товару i -го найменування; $O(i, j)$ - обсяг надходження товару i -го найменування на ринок від j -го підприємця.

До третьої групи порушень входять **антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю**, якими Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Антиконкурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, зокрема, визнаються:

✓ заборона або перешкоджання створенню нових підприємств чи здійсненню підприємництва в інших організаційних формах у будь-якій сфері діяльності, а також встановлення обмежень на здійснення окремих видів діяльності, на виробництво, придбання чи реалізацію певних видів товарів;

✓ пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до вступу в асоціації, концерни, міжгалузеві, регіональні чи інші форми об'єднань або здійснення концентрації суб'єктів господарювання в інших формах;

✓ пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до пріоритетного укладення договорів, першочергової поставки товарів певному колу споживачів чи першочергового їх придбання у певних продавців;

✓ будь-яка дія, спрямована на централізований розподіл товарів, а також розподіл ринків між суб'єктами господарювання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи закупівель або за колом споживачів чи продавців;

✓ встановлення заборони на реалізацію певних товарів з одного регіону країни в іншому або надання дозволу на реалізацію товарів з одного регіону в іншому в певному обсязі чи за виконання певних умов;

✓ надання окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання пільг чи інших переваг, які ставлять їх у привілейоване становище стосовно конкурентів, що призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції;

✓ дія, внаслідок якої окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання створюються несприятливі чи дискримінаційні умови діяльності порівняно з конкурентами;

✓ дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони та обмеження самостійності підприємств, у тому числі щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм діяльності та розвитку, розпорядження прибутком.

Вчинення антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю забороняється і тягне за собою відповідальність згідно із законом. Органам влади та органам місцевого самоврядування забороняється делегувати окремі владні повноваження об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Четверту групу порушень законодавства про захист економічної конкуренції становить **обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань**, яка полягає у тому, що суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється схилити інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяти вчиненню таких порушень, а також примушувати інших суб'єктів господарювання до антиконкурентних узгоджених дій; узгоджених дій; участі у концентрації суб'єктів господарювання.

Суб'єктам господарювання, які отримали дозвіл відповідних органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії, забороняється встановлювати щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання обмеження, які, як правило, не застосовуються до інших суб'єктів господарювання, або застосовувати без об'єктивно виправданих причин різний

підхід до різних суб'єктів господарювання. Суб'єктам господарювання, що мають значно більший ринковий вплив порівняно з малими або середніми підприємцями, які є їх конкурентами, забороняється створювати перешкоди у господарській діяльності малим або середнім підприємцям (дискримінація конкурентів суб'єктами господарювання). Не допускається обмежувальна діяльність об'єднань (об'єднань юридичних та (або) фізичних осіб, у тому числі об'єднань підприємств, а також громадських організацій) шляхом відмови суб'єктові господарювання у прийнятті до такого об'єднання, яка ставить його у не вигідне становище в конкуренції, якщо така відмова є необґрунтованою і не виправданою.

Узгодженими діями є: укладання суб'єктами господарювання угод в будь-якій формі, а також будь-яке інша узгоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання; створення суб'єкта господарювання, мета і результат утворення якого – координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, його що створили, або між ними і знов створеним суб'єктом господарювання. *Антиконкурентними узгодженими діями*, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються: встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів; обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними; розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками; спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів; усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців; застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції; укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод; істотного обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом. Зазначені вище узгоджені дії можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України (у випадку, коли конкуренція істотно не обмежується на всьому ринку чи в значній його частині), якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють: вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару; техніко-технологічному, економічному розвитку; розвитку малих або середніх підприємств; оптимізації експорту чи імпорту товарів; розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізації виробництва. Кабінет Міністрів України може вирішити узгоджені дії, на які Антимонопольний комітет України не надав дозволу, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів перевершує негативні наслідки обмеження конкуренції.

4. Антимонопольний комітет України

Основні завдання Антимонопольного комітету України: здійснення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції; захист законних інтересів суб'єктів господарювання та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, накладання стягнень за порушення цього законодавства у межах своїх повноважень; сприяння розвитку добросовісної конкуренції у всіх сферах економіки.

Правове становище Антимонопольного комітету України визначено Законом України «Про Антимонопольний комітет України», а його діяльність щодо контролю за концентрацією суб'єктів господарювання, розгляду заяв та справ про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та про недобросовісну конкуренцію регламентують закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції».

З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживанню монополічним (домінуючим) становищем, обмеженню конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.

Контроль за економічною концентрацією – одна з важливих форм реалізації конкурентної політики держави, що забезпечує запобігання монополізації економіки і конкурентних ринків, захист інтересів споживачів і підприємців, гарантує створення й зберігання рівних можливостей у конкуренції для всіх суб'єктів господарювання.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна концентрація – створення, реорганізація (приєднання, злиття) суб'єктів господарювання у господарські товариства, асоціації, концерни, корпорації, консорціуми та інші об'єднання підприємств; вступ одного або декількох суб'єктів господарювання в об'єднання; безпосереднє або опосередковане придбання, одержання яким-небудь іншим способом у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або структурних підрозділів суб'єктів господарювання; оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або структурних підрозділів суб'єктів господарювання; затвердження суб'єктами господарювання, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління й контролю установчих документів, на підставі яких створюються господарські товариства або об'єднання підприємств, а також змін до установчих документів, пов'язаних із зміною предмету і мети діяльності, порядку розподілу прибутку й витрат, складу і компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень, або інших змін, що посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) господарського товариства або об'єднання підприємств, або

призводять іншим способом до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками); ліквідація суб'єктів господарювання всіх організаційно-правових форм; створення промислово-фінансових груп.

Випадки економічної концентрації, що потребують обов'язкового одержання згоди органів Антимонопольного комітету України, визначені постановою Кабінету Міністрів України від 22.11.1999 р. № 2132 *«Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків»*:

✓ створення суб'єкта господарювання двома та більше суб'єктами господарювання, не пов'язаними відносинами контролю, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг цих суб'єктів господарювання за підсумками останнього фінансового року перевищує суму у валюті України, еквівалентну 12 млн. дол. США за офіційним валютним курсом, який діяв на кінець останнього фінансового року (сума грошового еквівалента), і при цьому менш як у двох суб'єктів господарювання, не пов'язаних відносинами контролю, вартість активів або обсягів реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн. дол. США у кожного;

✓ створення суб'єкта господарювання двома та більше суб'єктами господарювання, якщо загальна частка зазначених суб'єктів господарювання на певному ринку перевищує 35% або якщо хоч один із зазначених суб'єктів господарювання займає монополічне становище на ринку;

✓ створення суб'єкта господарювання, частка якого на певному товарному ринку явно перевищуватиме 35%;

✓ вступ одного або декількох суб'єктів господарювання в об'єднання, якщо сумарна вартість активів, сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання та об'єднання разом з його засновниками (учасниками) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, або якщо хоч один із суб'єктів господарювання чи об'єднання займає монополічне становище на певному товарному ринку, або загальна частка засновників (учасників) об'єднання після вступу до нього цих суб'єктів господарювання на певному ринку перевищуватиме 35%;

✓ злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого, якщо хоч один з них займає монополічне становище на певному товарному ринку;

✓ злиття або приєднання суб'єктів господарювання, які діють на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35%;

✓ злиття суб'єктів господарювання або приєднання суб'єкта господарювання до іншого, якщо жоден із них не займає монополічного становища на ринку, але сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання за підсумками останнього фінансового року перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, і при цьому не менш як у двох суб'єктів господарювання вартість активів або обсяг реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн. дол. США у кожного;

✓ безпосереднє або опосередковане, одноразове або за декілька разів придбане, набуття в інший спосіб у власність або одержанні в управління (користування) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25-50 % голосів у вищому органі управління відповідної юридичної особи, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цієї юридичної особи (суб'єкта господарювання, до складу якого входить ця юридична особа) та суб'єкта господарювання, що набуває зазначені права, за підсумками останнього фінансового року перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, і при цьому вартість активів або обсяг реалізації товарів як у суб'єкта господарювання, що набуває частки (акції, паї), так і в юридичної особи (суб'єкта господарювання, до складу якого входить ця юридична особа), частки (акції, паї) якої набуваються, перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн. дол. США;

✓ придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування, в тому числі лізинг), оренду зазначених вище часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісного майнового комплексу чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання монопольним утворенням або часток (акцій, паїв), активів(майна) у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання монопольного утворення незалежно від сумарної вартості часток (акцій, паїв), загальною вартістю придбаних, набутих в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування, в тому числі лізинг), оренду активів (майна).

Процедура одержання згоди на економічну концентрацію викладена в *Положенні про контроль за економічною концентрацією*, затвердженому розпорядженням Антимонопольного комітету України від від 25.12.2015 року №922.

Однією з основних функцій органів, що здійснюють державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, є розгляд справ про його порушення. Ця діяльність Антимонопольного комітету здійснюється відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», норми якого визначають порядок розгляду Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, виконання, перевірки, перегляду прийнятих ними рішень, а також порядок оскарження рішень органів Антимонопольного комітету.

За порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції згідно з відповідним законом, до суб'єктів господарювання застосовуються певні види санкцій:

✓ примусовий поділ у випадках зловживання монопольним (домінуючим) становищем.

✓ відшкодування шкоди особам (шкода, заподіяна порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, відшкодовується особою, яка вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди);

✓ адміністративна відповідальність посадових осіб та інших

працівників суб'єктів господарювання, органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю за здійснення антиконкурентних дій; неподання інформації АКУ, його територіальному відділенню у встановлені органами АКУ, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки (або подання в неповному обсязі, чи подання недостовірної); створення перешкод працівникам АКУ, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації);

✓ сплата штрафів (а) за антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; невиконання рішення, попереднього рішення органів АКУ або їх виконання не в повному обсязі – у розмірі до 10% доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції за останній звітний рік, що передував року, за який накладається штраф; якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф накладається у розмірі до двадцяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; б) здійснення учасниками узгоджених дій; обмежувальну та дискримінаційну діяльність; недодержання умов; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АКУ у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлено рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію – у розмірі до 5% відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції за останній звітний рік, що передував року, за який накладається штраф, а якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки) – у розмірі до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; в) обмежувальну діяльність; неподання інформації АКУ, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами АКУ, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами (або подання в неповному обсязі, чи подання недостовірної); створення перешкод працівникам АКУ, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації; – у розмірі до 1% доходу (виручки) суб'єкта господарювання, а якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф накладається у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Суб'єкта господарювання не можна притягнути до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності (п'ять років з дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення – з дня закінчення вчинення порушення). Перебіг строку давності зупиняється на час розгляду органами Антимонопольного комітету України справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Регулювання конкуренції державою виступає одним з необхідних компонентів забезпечення соціально-економічного консенсусу інтересів учасників ділових відносин і включає методи адміністративного (законодавчого) та нормативно-орієнтуючого (що коректує) регулювання, які активно застосовуються державними органами практично у всіх країнах з ринковою економікою.

Кожна країна по-своєму підходить до теорії і практики антимонопольного регулювання, що відображає ті або інші переваги країн в стимулюванні конкуренції. У цілому, на сучасному етапі сформовано склалися три системи антимонопольного регулювання.

1) *Американська система*, що діє в США, Чилі і деяких інших країнах, виходить з принципу заборони, тобто формальної юридичної заборони монополістичної практики як такої; найбільш формалізована і жорстка парадигма системи антимонопольного захисту суспільства, що існує вже більше 110 років; інтереси підтримки конкуренції на національному ринку мають явний пріоритет порівняно з іншими завданнями економічного розвитку країни, зокрема із збереженням неконкурентоздатних виробництв і компаній; виняток – захист внутрішнього ринку від демпінгу.

2) *Європейська система*, прийнята в країнах ЄС і низці інших країн, в основу якої покладений принцип контролю і регулювання, склалася набагато пізніше ніж в США - після Другої світової війни; монополістична діяльність, що діє в межах ЄС, у принципі не виключається, не забороняється, але допускається, поки не порушує встановлених в законі умов; система є по суті протекціоністською по відношенню до скільки-небудь серйозної конкуренції зовні; порівняно з американською системою, підтримка конкуренції має менший пріоритет, ніж збереження національних виробників серед країн ЄС, допускаються способи міжфірмової взаємодії, що визнаються антиконкурентними *per se* в США.

3) *Японська система*, що в даний час також розповсюдилася на Південну Корею і інші нові «азіатські тигри»; підтримка конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку не тільки поступається в пріоритетності загальної експортної експансії, але і повністю підпорядкована цій меті; для забезпечення захоплення й утримання позицій на міжнародних ринках допускаються форми міжфірмової взаємодії, що явно суперечить інтересам конкуренції між національними компаніями, у тому числі і на внутрішньому ринку.

Основна відмінність між системами – у співвідношенні пріоритетності антимонопольної й індустріальної політики. У США антимонопольна політика переважає над індустріальною (за винятком сільськогосподарської, НЮКР по розробці експортної продукції і деяких інших не багаточисельних випадків), тобто завдання підтримки конкуренції ставиться вище за інші завдання розвитку економіки в цілому і окремих галузей і секторів. У ЄС і Японії індустріальна політика фактично переважає над антимонопольною (збереження рівня виробництва, підвищення конкурентоспроможності національної промисловості і експансія на зовнішніх ринках є більш пріоритетною, ніж

підтримка конкуренції). Фактично легалізовані картелі в хронічно депресивних галузях, що характеризуються надлишком і низьким рівнем завантаження потужностей, зокрема, в металургії і вугільній галузі. Реструктуризація таких галузей відбувається не на початкових етапах конкуренції як в США, а при втручанні держави або наддержавних органів у випадку з ЄС.

До особливості державного регулювання можна віднести те, що в країнах Західної Європи і Японії до монополій відносяться спокійніше, ніж в США, розглядаючи їх як іншу форму конкуренції. У Великобританії, Німеччині, Франції, Бельгії, Голландії політика по відношенню до конкуренції є важливим інструментом державного регулювання економіки. У Греції, Іспанії, Португалії антимонопольні закони застосовуються порівняно недавно і носять обмежений характер.

Для антимонопольного законодавства західноєвропейських країн характерно вилучення з сфери його дії націоналізованих підприємств в таких галузях, як чорна металургія, суднобудування, текстильна промисловість, ряд галузей добувної промисловості. У деяких країнах (Великобританія, Німеччина, Австрія, Ірландія, Фінляндія) з антимонопольного законодавства виключені сільське господарство, рибальство, лісове господарство, видобуток вугілля, зв'язок, страхування. У країнах Східної і Центральної Європи антимонопольна практика знаходиться на стадії становлення і близька за своєю суттю до західноєвропейської.

У тому випадку, коли рівень монополізації економіки не дозволяє розвивати ринкові відносини, стримує конкуренцію, в країнах з розвинутою ринковою економікою здійснюється політика демонополізації. Її ключові напрями: принципове або ініціативне розукрупнення, зокрема розділення господарюючих суб'єктів, створення паралельних виробничих структур, внутрішньофірмова диверсифікація (міжгалузевий перелив) капіталу, стимулювання конкуренції різних напрямів усередині фірми, залучення іноземних інвестицій. Можуть бути і жорсткіші заходи демонополізації економіки (уряд післявоєнної Японії не дозволив починати виробництво ні в одній з галузей господарства до тих пір, поки в них не з'явиться щонайменше три потенційні конкуренти).

Виділяють також антитрестову і антикартельну спрямованість законодавства. Антитрестові закони спрямовані на протидію союзам, об'єднанням, концернам, в рамках яких відбувається повна втрата фірмами, що входять в союз, будь-якої самостійності. Подібний союз усуває конкуренцію, тому він не може бути прийнятним для ринкової економіки. Антикартельні закони спрямовані на протидію різного роду змовам між фірмами картельного типу (предметом зговору виступають: розділ ринків збуту по споживачах або по районах, встановлення однакових цін і ін.). Забороняючи союзи і змови у вигляді трестів і картелів, антимонопольні закони тим самим стимулюють не тільки конкуренцію, але і диверсифікацію виробництва, освоєння фірмами нових сегментів ринку. У багатьох країнах застосовуються також спеціальні закони, спрямовані на протидію недобросовісної конкуренції, включаючи шахрайство в торгівлі та виробництві.

Контрольні питання

1. Назвіть основні елементи державної політики.
2. Які основні закони та підзаконні акти регулюють конкурентні відносини в Україні?
3. Наведіть приклади недобросовісної конкуренції.
4. Яка відповідальність за недобросовісну конкуренцію передбачена законодавством України?
5. Що таке Антимонопольне законодавство?
6. Згідно до Закону України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» які дії вважаються зловживаннями монопольним становищем?
7. Згідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» у яких випадках суб'єкт господарювання займає монопольне становище на ринку товару?
8. Які антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю ви знаєте?
9. Назвіть основні завдання Антимонопольного комітету України.
10. Які види санкцій застосовуються за порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції до суб'єктів господарювання?

Тестові завдання для самоконтролю

1. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?
 - а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;
 - б) зменшенні кількості збиткових підприємств;
 - в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;
 - г) ефективному використанні бюджетних коштів.
2. До причин державного регулювання конкуренції не належить:
 - а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;
 - б) потреба підтримання значного рівня конкретності ринкового середовища;
 - в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;
 - г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.
3. Метою державного регулювання конкуренції не є:
 - а) захист прав споживачів як економічно слабкої сторони у відносинах з товаровиробниками;

б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;

в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;

г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

4. До методів державного регулювання конкуренції належать:

а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;

б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;

в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;

г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

5. Яку з наведених функцій не виконує державне регулювання конкуренції?

а) законодавчо-правове регулювання;

б) гарантування прав і свобод підприємств;

в) підтримка конкуренції;

г) периферійного розвитку.

6. Дотримання якого принципу державного регулювання конкуренції забезпечує його ефективність?

а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;

б) збільшення обсягу виробництва підприємств;

в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;

г) соціальної відповідальності підприємництва.

7. Які засоби не використовуються у державному регулюванні конкуренції?

а) національні цільові фонди;

б) державний, банківський і комерційний кредити; в) безвізовий контроль при перетині кордону;

г) відлагоджена податкова система.

8. До основних нормативно-правових актів регулювання конкуренції в економіці України не належить:

а) Конституція України;

б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;

в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;

г) Закон України «Про природні монополії».

9. У якому Законі України визначається відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції?

а) «Про природні монополії»;

- б) «Про Антимонопольний комітет»;
- в) «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- г) «Про захист від недобросовісної конкуренції».

10. Оберіть відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції:

- а) Комітет з питань бюджету;
- б) Міністерство економічного розвитку та торгівлі;
- в) Антимонопольний комітет;
- г) Комітет з фінансів та бюджетної політики.

11. Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?

- а) регулятивну;
- б) розслідувано-юрисдикційну;
- в) інноваційну;
- г) контрольну.

12. У чому полягає сутність регулятивної функції Антимонопольного комітету України?

- а) виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності, що належать до компетенції антимонопольних органів;
- б) прийняття на підставі законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції;
- в) забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням їх учасниками встановлених державою в цій сфері правил;
- г) проведення науково-дослідної роботи бюджетними організаціями для розробки інноваційних моделей поліпшення конкурентного середовища.

13. Оберіть принцип, якого не дотримується Антимонопольний комітет України:

- а) гласності;
- б) захисту конкуренції;
- в) інвестиційної окупності;
- г) законності.

14. Яке повноваження не властиве Антимонопольному комітету України?

- а) накладати штрафи, застосовувати інші санкції;
- б) вимагати від суб'єктів господарських відносин інформацію про реалізацію конкурентної політики;
- в) приймати власні нормативно-правові акти;
- г) займатись науково-дослідною роботою.

15. Яка відповідальність не застосовується за порушення законодавства про захисту конкуренції?

- а) вилучення товарів;
- б) примусовий поділ;
- в) позбавлення чистого прибутку;
- г) накладання штрафів.

16. За яких обставин застосовується відповідальність, за якої вимагається спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей?

- а) встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів;
- б) створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель;
- в) вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених антимонопольним законодавством як недобросовісна конкуренція;
- г) встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта Антимонопольним комітетом України.

17. У яких розмірах можуть накладатись штрафи за порушення законодавства про захист конкуренції?

- а) 100% або 50% чистого прибутку;
- б) 10%, 5% або 1% від доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- в) 100, 75 або 50 тис. НМДГ;
- г) 150 або 100 мінімальних заробітних плат.

18. Оберіть основні моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці:

- а) континентальна, масштабна, еволюційна;
- б) китайська, німецька, австралійська, американська;
- в) американська, європейська, японська;
- г) австралійська, американська, європейська, євразійська.

19. В якій країні вперше було визначено правила і порядок захисту конкуренції?

- а) Японії;
- б) Німеччині;
- в) США;
- г) Китаї.

20. За якої моделі антимонопольного регулювання пріоритетною є експортна експансія, а не підтримка конкуренції на внутрішньому ринку?

- а) американської;
- б) японської;
- в) європейської;
- г) австралійської.

Практичні завдання

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки адміністративних методів державного регулювання конкуренції.
2. Доцільність прийняття (чи удосконалення) правових норм для поліпшення антимонопольного регулювання в Україні.
3. Необхідність державної підтримки конкуренції на ринку.
4. Доцільність застосування окремих видів відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції в економіці України.
5. Розширення повноважень Антимонопольного комітету України.
6. Переваги та недоліки моделей антимонопольного регулювання.
7. Ефективність реалізації антимонопольних заходів державними органами України.

Теми рефератів

1. Регулювання конкуренції як діяльність держави.
2. Формування моделі державного регулювання конкуренції в Україні.
3. Державне регулювання конкуренції на товарному і фінансовому ринках.
4. Правове регулювання конкуренції та монополістичної діяльності.
5. Сучасні інструменти регулювання рівня конкуренції.
6. Методи та засоби державного регулювання конкурентного середовища.
7. Монополізація економіки: сутність, позитивні та негативні аспекти.
8. Особливості монополізації економіки в Україні.
9. Природні монополії в Україні: економічні особливості, проблеми державного регулювання і законодавчого забезпечення.
10. Компетенція антимонопольних органів щодо регулювання конкуренції.
11. Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції.
12. Державна підтримка конкуренції і антимонопольна політика.
13. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях.
14. Антимонопольне регулювання в контексті світового досвіду.
15. Напрями підвищення ефективності державного регулювання конкуренції.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній.
2. Конкурентне середовище підприємства.
3. Особливості діагностики конкурентного середовища підприємства.
4. Галузевий аналіз: сутність та методика.

1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній

Сучасна ринкова економіка – складний організм, елементами якого є різноманітні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям – ринок. За визначенням ринок – це організована структура, де «зустрічаються» виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж.

Ринок є організаційною формою існування товарного виробництва. Історія останнього налічує близько 6 тис. років. приблизно стільки ж років існує і ринок. Історично слово «ринок» характеризувало певне місце, де продавалися та купувалися товари. Якщо розглядати еволюцію ринку з точки зору суб'єктів ринкових відносин, то можливо побачити, що спочатку це були безпосередньо виробники і споживачі товарної продукції. Потім, у міру його розвитку й відокремлення в самостійні галузі торгівлі та грошового обігу, активними учасниками ринкових відносин стають торговельні й фінансові посередники: комерційні агенти, комівояжери, консигнатори, брокери, дилери та ін. Діяльність посередників вважається вкрай необхідною і високо оцінюється суспільством. Існує навіть думка, що в ринковому механізмі посередницькі ланки виконують роль керуючої системи.

В умовах командної економіки посередницька діяльність розглядається як другорядна, а то й зовсім небажана: тут всеохоплюючим регулятором суспільного життя виступає державний апарат. Посередник же, котрий забезпечує незалежне функціонування господарств, своєю діяльністю об'єктивно протистоїть держапарату, загрожуючи самому його існуванню.

Сучасне бачення економістами категорії «ринок»:

- ✓ будь-яка впорядкована структура, що забезпечує нормальну взаємодію продавців і покупців (вузьке тлумачення);
- ✓ певний спосіб організації економічного життя, характерними ознаками якого є: самостійність учасників економічного процесу; комерційний характер їхньої взаємодії; суперництво (конкуренція) господарюючих суб'єктів; формування економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби; ціни, що складаються на основі попиту та пропонування (у широкому розумінні).

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», відповідного до якого «*ринок товару (товарний ринок)* – це сфера обороту

товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція». Розглядаючи структурну організацію ринку, визначальне значення для характеру взаємодії попиту та пропозиції має кількість виробників (продавців) і кількість споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загального еквіваленту вартості (грошей) на якийсь товар. Сучасна економіка являє собою синтез великої кількості взаємодіючих ринків, їх підрозділяють на різні види залежно від умов діяльності суб'єктів ринкових відносин, відповідності чинному законодавству за ознакою простору дії, об'єкта купівлі-продажу тощо (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Класифікація ринків

Види	Характеристика
Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя	<ul style="list-style-type: none"> - вільний ринок (характерна велика кількість виробників однорідної продукції, які не в змозі впливати на рішення один одного; відсутність обмежень в інформації про попит, пропозицію, ціни, якість продукції тощо; вільне ціноутворення, відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього); - монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів, погоджуються дії учасників ринкових відносин); - регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру).
За ознакою простору дії	<ul style="list-style-type: none"> - місцевий ринок(у межах міста чи села); - регіональний ринок(певна територія якоїсь країни); - національний ринок; - світовий ринок.
За відповідністю законодавству	<ul style="list-style-type: none"> - легальний (офіційний) ринок; - тіньовий ринок.
За об'єктом купівлі-продажу	<ul style="list-style-type: none"> - ринок товарів широкого вжитку; - ринок товарів промислового призначення; - ринок праці; - ринок цінних паперів; - ринок науково-технічних знань тощо.
За ступенем влади	<ul style="list-style-type: none"> - ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути покупці); - ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці).
Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується	<ul style="list-style-type: none"> - споживчий ринок – окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання; - ринок виробітків – організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва. - ринок проміжних продавців – організації, що купують товари для наступного перепродажу їх з прибутком для себе; - ринок державних установ – державні організації, що купують товари або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні; - міжнародний ринок – покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави і установи.

Кожен із наведених видів ринку має власну інфраструктуру, набір інструментів для забезпечення його життєдіяльності. Окремі види ринку не існують самотійно, а пов'язані між собою, утворюючи розгалужену ринкову

систему. Вона діє не тільки в межах тієї чи іншої країни, а й глобально, охоплюючи значну частину світового господарства.

У «Методиці визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» розглянуто інтерпретації **меж ринку** (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Межі ринку

Вид меж ринку	Інтерпретація
Товарні	Товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого
Територіальні (географічні)	Територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар і яка може бути, як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами
Часові	Час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються

2. Конкурентне середовище підприємства

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл.3.3).

Плюралістичність мотивів, цілей і форм (типів) поведінки підприємства в ринковому середовищі є однією з характерних ознак економічного сьогодення. В залежності від цілей, що переслідують підприємства, та, відповідно, від критеріїв прийняття господарських рішень, виділяють такі можливі варіації *типів ринкової поведінки підприємства*, як агресія, суперництво, індивідуалізм, рівність, кооперація, альтруїзм (табл. 3.4). Це засвідчує, що конкуренція є далеко не єдиним варіантом відносин, що виникають між ринковими суб'єктами в процесі їх взаємодії.

Таблиця 3.3. Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання)); ➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); ➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); ➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок; ➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); ➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> ➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); ➤ міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); ➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); ➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); ➤ регіональне конкурентне середовище; ➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); ➤ районне конкурентне середовище; ➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); ➤ конкурентне середовище підприємства.
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції; ➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетарельної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.); ➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); ➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Таблиця 3.4. Типи ринкової поведінки підприємства

№	Цільова орієнтація підприємства	Тип ринкової поведінки
1.	Максимізація виграшу іншого	Альтруїзм
2.	Максимізація спільного виграшу	Кооперація
3.	Мінімізація різниці між власним та чужим виграшом	Рівність
4.	Максимізація власного виграшу	Індивідуалізм
5.	Максимізація відносного виграшу	Суперництво
6.	Мінімізація виграшу іншого	Агресія

Згідно найбільш поширеної типології ринків, виділяють чотири можливі конкурентні структури (табл. 3.5). Розглянуті типи ринків і конкуренції в чистому вигляді зустрічаються порівняно рідко та поширюється на дуже обмежене коло товарів і послуг. У реальних умовах частіше зустрічаються такі

ситуації на ринку, які професор Дж. Робінсон визначає як недосконалу конкуренцію, що носить змішаний характер.

З погляду конкурентної ситуації в галузі і на ринку конкуренція може бути досконалою (чистої) і недосконалою – монополістичною або олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії однієї фірми. Знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції важливо для методично усвідомленого і обґрунтованого створення конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 3.5. Порівняльна характеристика основних ринкових структур

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість підприємств-виробників продукту	Багато незалежних підприємств	Багато підприємств-виробників схожих товарів і послуг	Декілька підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив «цінового лідера»	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня. Продукти не різняться за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих продуктів, мала для стандартизованих	Відсутній
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

Розглянемо детальну характеристику стосовно чотирьох базових типів ринкових структур та властивих їм характеру конкурентних відносин (табл.3.6).

Таблиця 3.6. Детальна сутнісно-видова характеристика типів ринків

Конкурентне середовище	Сутнісно-видова характеристика
Конкурентне середовище досконалої конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Велика кількість незначних ринкових агентів, випуском однорідної продукції, повне знання ринкових цін і обсягів випуску продукції, висока мобільність ресурсів, вільний вхід та вихід з ринку. ✓ Споживачі, виробники, постачальники мають: повне уявлення про відповідні економічні, технологічні умови виробництва продукції; рівні можливості участі у процесах купівлі-продажу, виробництва та збуту продукції. ✓ Виробництво усіх видів благ на рівні ефективного виробництва, з найменшими можливими витратами. ✓ Мобільність ресурсів ринку (кожна ресурсна одиниця може вільно входити в ринок чи виходити з нього, швидко переключаючись з одного способу використання на інший, це забезпечує багатофункціональність ресурсів ринку). ✓ Відсутність економічних, правових, технологічних, патентних, фінансових перешкод, які б могли завадити виникненню нових фірм і збуту їх продукції на конкурентному ринку. ✓ Середовище досконалої конкуренції є ідеальною моделлю, яка практично не існує у реальному економічному середовищі, хоча деякі вчені відносять до даного середовища ринки сільськогосподарської продукції.

<p>Конкурентне середовище монополії</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ На ринку домінує один виробник продукції, внаслідок цього пропозиція всього обсягу продукції формується одним виробником; продукція не має близьких заміників на ринку; на ринку існують бар'єри, що ускладнюють вихід інших товаровиробників на даний ринок; привілеї, якими володіє монополія, забезпечують її домінуюче положення на ринку; монополія має реальну можливість впливати на ціну (вплив на ціну може бути дискримінаційним (встановлення різних цін для різних категорій споживачів на основі різниці в еластичності їх попиту) та недискримінаційним (однакова ціна для всіх споживачів) ✓ Різновиди середовища монополії – конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії. Дані монополійні середовища відносяться до конкурентних середовищ, тому що навіть монополіст змушений вступати в конкурентні відносини з метою збереження за собою домінуючого положення на ринку. ✓ Конкурентне середовище закритої монополії характеризується захищеністю від конкуренції за допомогою юридичних обмежень (патентів і ліцензій). Конкурентне середовище природної монополії виникає в умовах, коли будь-яка кількість продукції виробляється з меншими витратами саме одним підприємством. Конкурентне середовище білетареальної монополії виникає тоді, коли виробник-монополіст стикається на ринку з монополістом-споживачем даної продукції. Конкурентне середовище відкритої монополії виникає у випадку, коли підприємство стає єдиним виробником будь-якої продукції у певний часовий відрізок і не має ніякого спеціального захисту від конкуренції (часто виникає, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією, але з часом виникає можливість появи конкурентів на ринку).
<p>Конкурентне середовище олігополії</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ринкова структура, де домінують декілька продавців, залежних один від одного та конкуруючих між собою за кількістю, якістю, ціною продукції. Частка продукції, яку випускається одним підприємством в загальному обсязі продукції на ринку, відносно значна. Підприємства пропонують дуже різноманітну за ступенем зіставлення продукцію: однорідну (стандартну) та і неоднорідну (диференційовану). ✓ Ускладнене входження на ринок та виходу з нього (існування технічних і легальних бар'єрів, але вони менші, ніж в умовах монополійного середовища). Олігополії мають можливість суттєвого впливу на ціну, результатом якого є відносна цінова нееластичність попиту на продукцію. ✓ Типи конкурентних середовища олігополії: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода (можливі принаймні три ситуації – повне ігнорування підприємств-олігополістів на ринку, часткове визнання підприємств – олігополістів, повне визнання одних олігополіій іншими, яке виявляється у формі цінової війни олігополіій між собою); конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними (залежно від форми угоди вирізняють два варіанта стандартизовано – угодовської моделі: відкрита угода (картель); прихована угода (часткова угода, або цінове лідерство)).
<p>Конкурентне середовище монополістичної конкуренції</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. ✓ Продукція на ринку є диференційована, що ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції. ✓ Продукція кожного підприємства середовища є недосконалим заміником продукції, яка реалізується іншими підприємствами. Продукція кожного виробника характеризується виключними якостями та характеристиками, завдяки яким покупці обирають саме його товар. Диференціація може відбуватись через дійсні якісні відмінності між продуктами або через відмінності, які спостерігаються в рекламі, престижі торгівельної марки, після реалізаційного обслуговування.

Слід зазначити, що конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції - екстремальні моделі ринкової економіки і в реальному житті зустрічається рідко. Чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніше на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

3. Особливості діагностики конкурентного середовища підприємства

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі *конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил*, як:

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід до галузі – це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів, дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого – перешкодами для входу на ринок. Всі вищезгадані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і «застарівання» наявних конкурентних переваг. Охарактеризуємо детальніше складові моделі. З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює *конкуренція серед організацій однієї галузі*. Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є:

- ✓ *боротьба за більш вигідну ринкову позицію* (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);
- ✓ *конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувати та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;*

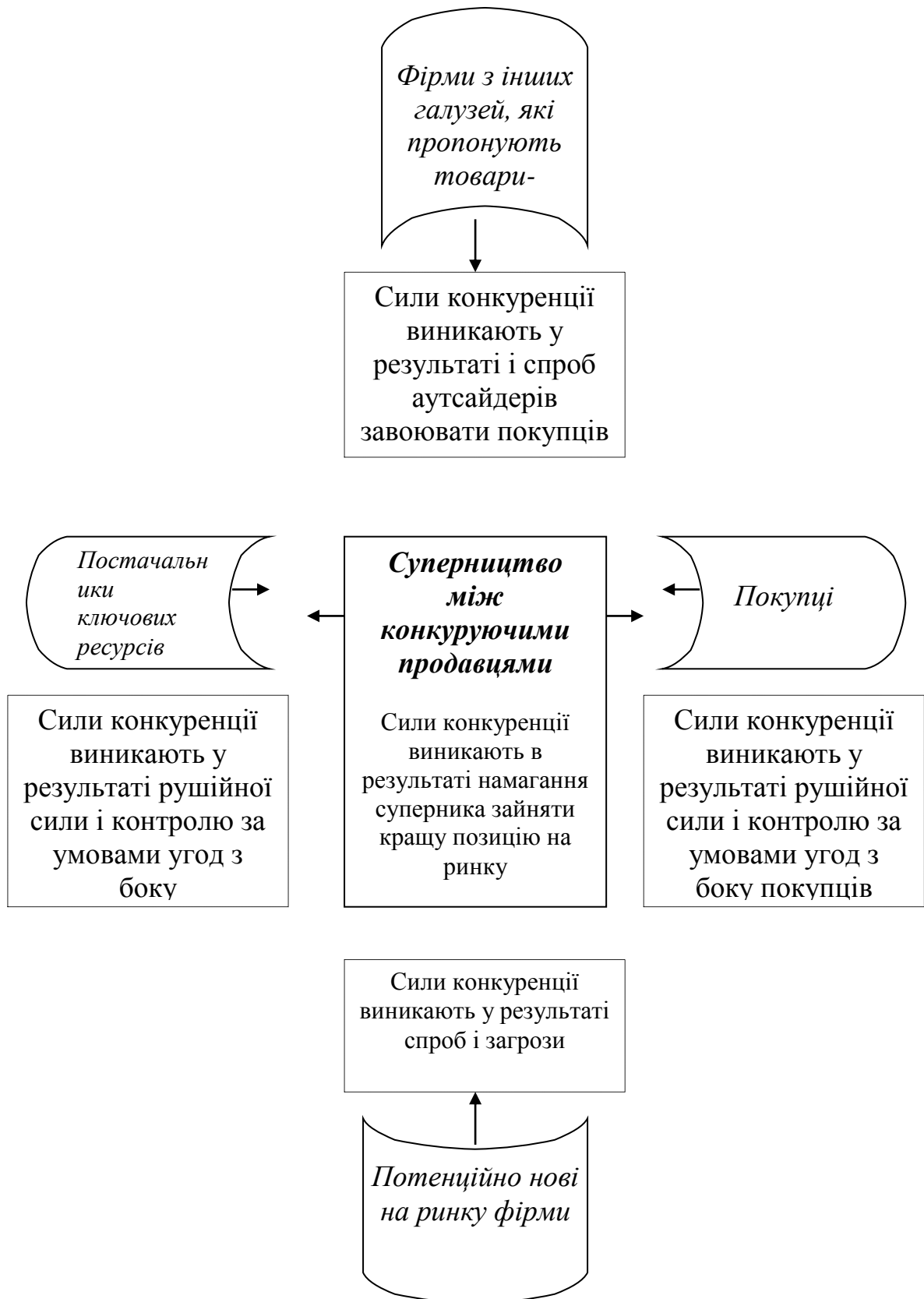


Рис.3.1. Модель п'яти сил конкуренції

✓ *нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперниками; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;*

✓ *фірма має вагомі причини вибирати конкурентні стратегії, які в рівній мірі не можуть бути незімітованими і необійденними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;*

✓ *міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.*

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти:

✓ *методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;*

✓ *методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малоприматна.*

✓ *М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.*

4. Галузевий аналіз: сутність та методика

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі.

Галузь – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів,

складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

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

Галузевий аналіз може включати:

➤ *аналіз основних характеристик галузі* (дозволяє отримати чітку картину галузі, в якій діє компанія; базується на використанні таких критеріїв, як: прибутковість галузі, розмір і структура ринку, життєвий цикл галузі, технологічні зміни в галузі; завдання аналізу – визначення меж галузі з точки клієнтів, конкурентів, постачальників, виробництва і обслуговування);

➤ *аналіз конкурентного середовища всередині галузі* (одна з найбільш широко використовуваних і відомих методик галузевого аналізу модель п'яти сил Портеру, яка дозволяє виявити ті чинники, які мають критично важливе значення для конкуренції);

➤ *виявлення стратегічних груп і визначення ключових факторів успіху в цій галузі* (поділ компаній в будь-якій галузі на стратегічні групи є доцільним, оскільки сприяє чіткішому визначенню тих компаній, з якими реально конкурує підприємство; визначення КФУ дозволяє керівникам зосередити зусилля на тому, що їх бізнес здатний робити краще, ніж конкуренти).

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

Визначати профіль галузі можливо за такими критеріями: за стандартною галузевою класифікацією; за значенням показника перехресної еластичності попиту; за характером змін виторгу одного товару за умови зміни ціни товару-субституту; за характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів протягом деякого часу; за методами сегментування ринку. Загальна характеристика галузі повинна відобразити риси, які дають уявлення про продукт і ступінь його диференційованості, про кількість і відносні розміри виробників та споживачів, наявність ефекту від масштабу та рентабельність виробництва. Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні тенденції, зміни щодо складу покупців та постачальників, зміни ступеня невизначеності та ризикованості інвестування тощо.

Метою аналізу конкурентів є визначення напрямів діяльності та способів ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств. Практика стратегічного аналізу довела необхідність використовувати групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних. *Конкурент* (від лат. *concurro* – стикатись) – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до

зменшення ринкової долі іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару. Це зовнішній фактор, вплив якого неможливо оскаржувати і в багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду діяльності результати можливо продати, яку ціну запросити. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів. Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі багатьох підходів (табл.3.7).

Таблиця 3.7. Типологізація конкурентів

Ознака	Типи конкурентів
Тип споживачів і товарів, що їм пропонуються	<ul style="list-style-type: none"> ✓ прями конкуренти – пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців; ✓ товарні конкуренти – продають однакову продукцію різним групам покупців; ✓ непрямі конкуренти – продають різні товари схожим категоріям споживачів; ✓ неявні конкуренти – фірми різного профілю, що випускають різну продукцію і що пропонують її різним групам споживачів. <p>Найбільшу загрозу мають прями конкуренти, найнижчу - неявні конкуренти.</p>
Характер впливу діяльності конкурента на підприємство (за М. Портером)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ «правильні» («гарні») конкуренти – приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню невігідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи підприємства тощо; основні ознаки конкурента: життєздатність та довіра споживачів; чітке розуміння конкурентом своїх слабких сторін; прийняття «правил гри»; реалістичні уявлення конкурента щодо структури галузі та власних позицій; розуміння необхідних витрат; стратегія, сприятлива для структури галузі; невисокі бар'єри для виходу даного конкурента з ринку; низька схильність до ризиків; короткострокова орієнтація; сумісність цілей такого конкурента та цілей підприємства; ✓ «погані» конкуренти. <p>Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дозволяють стабілізувати позиції та прибутковість представлених в ній підприємств;</p>
Характер реакції (за Ф. Котлером)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ неквапливий конкурент – має уповільнену реакцією на кроки, які починає суперник; ✓ розбірливий конкурент – реагує тільки на певні типи атак; ✓ конкурент-тигр – реакція такого конкурента на будь-які наступи суперників завжди стрімка; ✓ непередбачений конкурент – суперник, що не має визначеної моделі поведінки.
Цілі аналізу конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ найближчі конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації якої наближаються до обсягів реалізації даної фірми; ✓ могутніші у фінансовому відношенні конкуренти, ринкова частка яких вище, ніж у даної фірми, а конкурентні переваги очевидні; порівняно із такими конкурентами дозволяє оцінити ефективність конкурентної стратегії фірми, а у разі потреби – підвищити її; фірми, що домінують на ринку – володіють значною загальною часткою ринку і визначають основні тенденції та динаміку ринку; знання даних конкурентів дозволяє формувати способи поведінки на ринку в різних конкурентних ситуаціях; всі фірми в рамках географічних меж ринку, що робить аналіз ринку і конкурентів якнайповнішим; ✓ всі можливі, враховуючи потенційних, конкуренти.

Різниця у продукції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ параметричні конкуренти – виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється окремими параметрами; ✓ товарні конкуренти – виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється зовнішнім виглядом та функціями; ✓ марочні конкуренти – виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється марками; ✓ конкуренти бажань – виробники (продавці) принципово іншої продукції, яка конкурує на рівні бажань (підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим же споживачам, з якими працює компанія; «відбирають» частину бюджету споживачів, яка могла бути витрачена на іншу продукцію.
Тип ринкової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно суміжних ринках; ✓ фірми, які слідуєть стратегії диференціації виробництва працюють в даній або суміжних галузях; ✓ великі фірми-покупці продукції даної компанії; великі постачальники матеріалів, сировини і устаткування для даної компанії; ✓ малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку;
Тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ конкуренти, що орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів, що пред'являються споживачем до даного товару; ✓ конкуренти, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку; ✓ конкуренти, що намічають вихід на ринок з аналогічною продукцією; ✓ конкуренти, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є вірогідним; ✓ конкуренти, що виробляють товари-замінники, здатні витіснити даний продукт на ринку.
Конкурентна позиція фірми	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фірми, орієнтовані на внутрішній ринок (їх стратегічні наміри обмежуються прагненням тривалої конкурентної переваги на ринку своєї країни; такі фірми будують свою конкурентну поведінку на умовах внутрішнього ринку і розглядають події, що відбуваються на міжнародному ринку, лише з погляду їхнього впливу на умови внутрішнього ринку своєї країни); ✓ компанії, чиїм стратегічним намірам є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого становища серед лідерів світового ринку; такі фірми здійснюють яку-небудь із форм глобальної стратегії; ✓ компанії, чиєю основною стратегічною метою є захист домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують частку своєї продукції за кордоном (як правило, до 20%) і здійснюють операції на кількох або багатьох зарубіжних ринках; ✓ компанії, які прагнуть до збільшення частки продаж по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн; такі компанії мають багатонаціональну стратегію і можуть отримувати великі прибутки від міжнародних операцій

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

- ✓ майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та в багатьох вимірах); поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу зараз); припущення (що стосуються самої компанії та галузі); можливості (сильні та слабкі місця конкурента); характер реакції конкурента; слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, якої вимагає проведення аналізу за цими компонентами достатньо складно, оскільки погляд на конкурента тут здійснюється не ззовні, а немовбито з середини (за М. Портером);

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

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

Зіставлення об'єктів аналізу під час оцінювання рівня конкурентоспроможності дає змогу зосередити увагу на більш або менш глибокому проникненні у функціональні підсистеми конкурента.

Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі наведено на рис. 3.2. Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи».

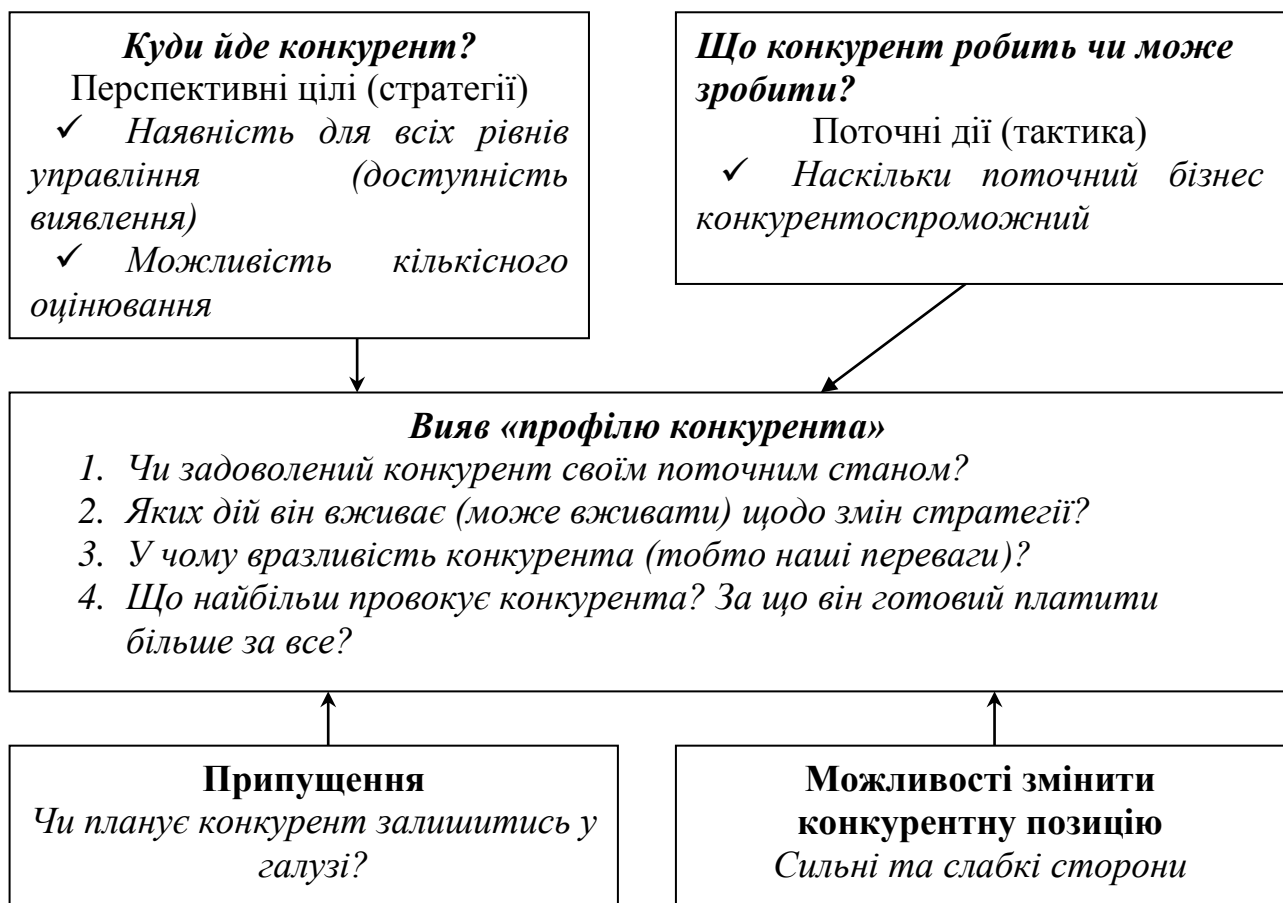


Рис.3.2. Схема аналізу профілю конкурента

У табл.3.8 наведено перелік функцій, необхідних для розробки даних поглибленого аналізу конкуренції, а також деякі можливості здійснення кожної з цих функцій. Кожну функцію можна виконувати кількома різними способами. Подані варіанти вибору охоплюють діапазон ступенів глибини та повноти аналізу.

Таблиця 3.8. Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії

Функції	Варіанти вибору
Збір первинних і вторинних даних про конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Джерела первинної інформації: торгівельний персонал; інженерний персонал; канали розподілу (оптова та роздрібна мережа); постачальники; споживачі продукції; рекламні агентства (маркетингові фірми); професійні зустрічі; торгівельні асоціації; фірми ринкових досліджень; аналітики безпеки фірми. ✓ Джерела вторинної інформації: статті в газетах; оголошення про наймання на роботу; звіт про виробничо-господарську діяльність конкурента (ВАТ); дані про реєстрацію патентів, ліцензій та інших виняткових прав конкурентів; виступи керівних службовців; інформація про судові справи; звіти уряду та аналітичних агентств; матеріали арбітражної хроніки.
Нагромадження даних	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Послуги щодо збору інформації про конкурентів ✓ Опитування осіб, які мали справу з конкурентом ✓ Форми передачі даних про основні події в конкуруючій фірмі ✓ Періодичні звіти відповідальних менеджерів про стан справ у конкуруючій фірмі
Систематизація даних	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інформація про конкурентів ✓ Банк даних про конкурентів та відповідальний працівник або координатор аналізу про конкурентів ✓ Абстрагування даних ✓ Комп'ютерна систематизація джерел та абстрагованих даних
Оглядовий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ранжування даних за показником надійності джерела ✓ Резюмування даних ✓ Дайджести річних звітів конкурента ✓ Квартальний порівняльний фінансовий аналіз основних конкурентів ✓ Аналіз відносного товарного асортименту ✓ Оцінка кривих витрат і порівняльних витрат конкурента ✓ Офіційні фінансові данні про конкурентів за різними сценаріями щодо економічного становища, цін та умов конкуренції
Комунікація зі стратегом	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулярне подання витягів з преси ведучим менеджерам ✓ Регулярний бюлетень або звіт про стан справ фірми-конкурента ✓ Поглибленні, постійно оновлюванні звіти про стан справ фірм-конкурентів ✓ Брифінги в процесі планування, присвячені аналізу конкуренції

Контрольні питання

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М.Портера?
3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
5. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між

- підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
 7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
 8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
 9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
 10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?

Тестові завдання для самоконтролю

1. З-поміж всіх конкурентних сил (за моделлю М. Портера) найбільший вплив здійснює:

- а) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- б) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками та конкурентоспроможні за ціною;
- в) загроза входу в галузь нових конкурентів.

2. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- а) придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- б) відсутність ефективних заміників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характерами виробів, що постачаються;
- в) продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;
- г) всі відповіді вірні.

3. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- а) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- б) його частка на ринку товару перевищує 40 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- в) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;
- г) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

4. Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей – це вид відповідальності:

- а) за вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція;
- б) у разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;
- в) у разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця).

5. Якщо коефіцієнт відносної концентрації $K > 1$:

- а) ринок неконцентрований;
- б) ринок висококонцентрований;
- в) ринок низькоконцентрований.

6. Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Мова йде про:

- а) індекс концентрації;
- б) індекс Херфіндаля;
- в) індекс Херфіндаля-Хіршмана;
- г) вірна відповідь відсутня.

7. Чим більшим є значення коефіцієнта, тим сильніша влада підприємства на ринку, а, отже, тим меншою є залежність підприємства від конкурентів, постачальників, споживачів. Мова йде про:

- а) показник ентропії;
- б) індекс монополістичної влади А. Лернера;
- в) індекс Холла-Тайдмана.

8. Відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції - це:

- а) частка «свідомості»;
- б) частка «голосу»;
- в) вірна відповідь відсутня.

9. В основі виокремлення параметричних, товарних, марочних конкурентів та конкурентів бажань лежить така класифікаційна ознака, як:

- а) тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів;
- б) характер впливу діяльності конкурента на підприємство
- в) тип споживачів і товарів, що їм пропонуються;
- г) різниця у продукції.

10. Чи вірним є твердження, що встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств?

- а) так;
- б) ні;
- в) за певних умов.

11. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

- а) коефіцієнт рентабельності ринку;
- б) узагальнений показник інтенсивності конкуренції;
- в) темп зростання обсягів реалізації продукції підприємства на ринку;
- г) індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана).

12. Який показник відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії?

- а) коефіцієнт Джині;
- б) індекс Герфіндаля-Гіршмана;
- в) коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);
- г) коефіцієнт Лернера.

13. У чому полягає сутність коефіцієнта відносної концентрації?

- а) є середньою часткою підприємств, що існують на ринку, зваженою за натуральним логарифмом зворотній їй величині;
- б) характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції;
- в) відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії;
- г) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток.

14. Оберіть показник, який недоцільно використовувати для оцінювання монополізації ринку:

- а) коефіцієнт Джині;
- б) індекс Розенблюта;
- в) коефіцієнт концентрації;
- г) коефіцієнт рентабельності ринку.

15. Який показник не розраховується в процесі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку?

- а) середня ринкова частка;
- б) динаміка ринкових часток підприємств-конкурентів;
- в) річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової;
- г) ринкова частка підприємства на кінець базового й аналізованого періодів.

16. Який етап є завершальним у загальній послідовності діагностики конкурентного середовища підприємства?

- а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства;
- б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;

- в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;
- г) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

17. З використанням яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?

- а) коефіцієнт Джині, коефіцієнт Лернера, індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт ентропії;
- б) ранг підприємства на ринку, середня ринкова частка підприємства, кількість підприємств на ринку;
- в) ринкова частка підприємства, динаміка ринкової частки підприємства;
- г) коефіцієнт рентабельності ринку, коефіцієнт відносної концентрації, коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів, індекс Розенблюта.

Практичні завдання

Завдання 1.

За даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку, розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 4), індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації.

Таблиця 3.1. Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.
1	55,5
2	39,1
3	77,1
4	91,3
5	29,8
6	50,1
7	19,5
8	15,9
9	12,2
10	51,0
11	33,1
12	41,7

Зробити висновки.

Завдання 2.

За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на трьох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших підприємств, що дорівнює 4.

Таблиця 3.2. Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках

млн. грн.

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	54,1	97,5	15,1
2	39,2	69,2	19,5
3	71,7	47,1	31,8
4	92,4	65,1	19,1
5	29,3	39,9	26,1
6	51,1	56,5	29,4
7	15,1	41,7	19,4
8	5,1	39,2	28,9
9	12,9	78,3	38,1
10	54,1	39,1	17,5

Зробити висновки.

Завдання 3.

На основі інформації, поданої в таблиці, розрахувати ринкові частки підприємств та їх динаміку. Побудувати конкурентну карту ринку та визначити стратегічні положення підприємств-конкурентів.

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	
	Базовий рік	Звітний рік
1	45,4	57,5
2	68,2	55,2
3	71,0	77,9
4	80,4	65,3
5	24,1	39,1
6	56,9	76,0
7	12,8	20,2
8	8,9	14,2
9	11,4	16,9
10	54,6	44,0
11	23,7	37,1
12	45,5	50,4

Зробити висновки.

Питання для дискусії

1. Адаптація підприємства до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.
2. Структуризація діагностики конкурентного середовища підприємства.
3. Попередні процедури діагностики конкурентного середовища підприємства.
5. Компоненти аналізу частки підприємства на ринку.
6. Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії.
7. Переваги та недоліки підходів до аналізу конкурентів.
8. Сучасна необхідність побудови конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.

Теми рефератів

1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу.
2. Конкурентне середовище у сфері роздрібно́ї торгівлі.
3. Фінансово-промислові групи як суб'єкти конкурентного середовища.
4. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.
5. Зміст діагностичних процесів у галузі оцінювання конкурентного середовища.
6. Концепції діагностики конкурентного середовища М. Портера.
7. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.
9. Система показників для оцінювання конкурентного середовища підприємства.
10. Аналіз інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку.
11. Оцінювання конкурентного статусу підприємства на ринку.
12. Особливості управління портфелем стратегічних зон господарювання підприємства на ринку.

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття теорії конкурентоспроможності.
2. Властивості конкурентних переваг.
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.
4. Види та джерела формування конкурентних переваг.

1. Основні поняття теорії конкурентоспроможності

Базові поняття теорії конкурентоспроможності та їх зв'язок наведено на рисунку 4.1.

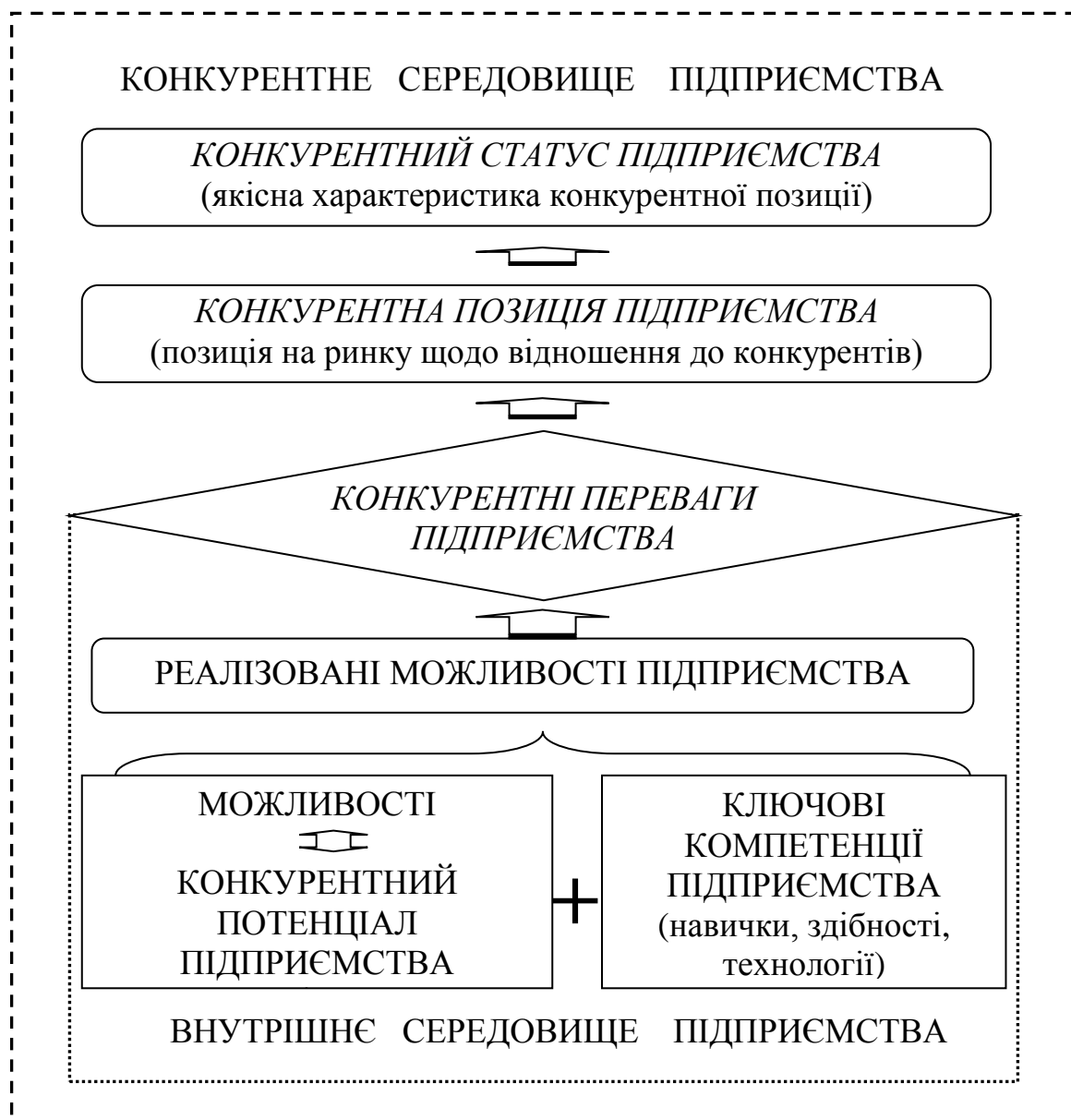


Рис.4.1. Ієрархічний зв'язок базових понять теорії конкурентоспроможності

Детальніше розглянемо ці поняття.

До *ключових факторів успіху* належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;
- є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Класифікація ключових факторів успіху

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)
	специфічні	характерні лише для окремих галузей	репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку

З позицій конкретної фірми найбільш важливою є класифікація ключових факторів успіху за можливостями реалізації, оскільки зусилля підрозділів компанії треба спрямовувати на використання саме інструментальних факторів.

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху. Відповідно концепції факторів успіху підприємства всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху поділяються на дві групи: *стратегічні фактори успіху* та *ключові компетенції*.

Перша група – *стратегічні фактори успіху* – включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції.

В сучасній економічній літературі розглядають такі рівні *компетенцій*:

- професійні компетенції, тобто компетенції окремих індивідів;
- рольові компетенції пов'язують із ролями, які виконують члени підприємства в певних групах у процесі господарської діяльності;
- функціональні компетенції забезпечуються здійсненням певних функцій у процесі господарської діяльності;
- ключові компетенції розглядаються як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства в певній галузі та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу.

Концепцію ключових або «стрижневих компетенцій» було розроблено К. Прахаладом і Г. Хемелом та знайшла свій розвиток у працях А. Хіна, Р. Санчеза, Г. Томаса, Д. О'Ніла. Сутність концепції полягає саме в унікальності різних поєднань основних компетенцій, яке досягається підприємством під час розробки, виробництва та збуту товарів і послуг покупцям на ринку. «Основні» компетенції мають задовольняти трьом критеріям: «пропонувати покупцям реальні вигоди, бути складно імітуючими та забезпечувати доступ до безлічі ринків». Термін «компетенції підприємства» визначати у двох площинах:

1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності (або компетентність як така);

2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності (або конгруентність).

Виходячи з такої позиції компетенції підприємства розглядаються як невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Ключові компетенції – це поєднання знань та досвіду персоналу, організаційних здібностей керівництва у зв'язку з технологічними системами та іншими активами організації, це те, що компанія вміє робити краще ніж її конкуренти.

Ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію щодо ринкових суперників, а можливість їх відтворення конкурентами призводить до знецінення. Як правило, ключові компетенції полягають в інтеграції технологій, у здібності вибудовувати організацію так, щоб виробляти найвищу додаткову вартість. Такі ключові

компетенції базуються на досвіді, знаннях, а не на фізичних активах. Тобто на відмінну від основних елементів балансу, які зношуються з часом, ключові компетенції не втрачають своєї цінності від використання. Тому так важливі технології розвитку людського капіталу для успішності компанії. З іншого боку, компетенції потребують захисту та удосконалення – без постійного застосування, з уходом їх носіїв вони втрачаються.

Серед особливостей ключових компетенцій виділяють такі:

- ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного підрозділу підприємства;
- їх формування та вдосконалення – прерогатива вищого керівництва;
- перетворення ключової компетенції на конкретні можливості, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, потребує значних зусиль та значно більшого обсягу засобів і праці, ніж вкладають конкуренти;
- обов'язкова наявність гнучкості та широкого спектру, що дозволить відповідати будь-яким вимогам майбутнього та враховувати потреби клієнтів і ринкові умови, яким притаманні зміни та непередбачуваність;
- неможливість їх одержання готовими, тому що неможна у точності повторити характерні риси внутрішньої організації простим копіюванням сукупності організаційних одиниць, виявлених у статутах та контрактах.

Підприємству легше досягнути конкурентної переваги тоді, коли воно має ключові компетенції в галузі, яка користується найбільшим попитом споживачів, а у конкурентів таких компетенцій нема, і отримання їх надто дорого або потребує надто багато часу. Вагомість та важливість ключових компетенцій для конкурентної переваги підприємства залежать від того, наскільки добре воно може підтримувати свою перевагу порівняно з конкурентами та наскільки важко буде скопіювати ці компетенції. Тобто ключові компетенції є основою господарської діяльності будь якого суб'єкта господарювання та для їх визначення необхідно розглянути увесь спектр продукції та послуг підприємства та його конкурентів.

Підприємство як відкрита економічна система існує в зовнішньому середовищі під впливом різноманітних чинників, які постійно змінюються. За таких умов перспективний розвиток підприємства залежить від формування майбутніх компетенцій уже сьогодні, що потребує особливих якостей – *динамічних можливостей*. Динамічні можливості трактуються як спроможність до розробки та реформування зовнішніх та внутрішніх компетенцій з тим, щоб відповідати зовнішнім умовам, які швидко змінюються. Тобто динамічні можливості відбивають спроможність підприємства створювати нові, передові форми ключових компетенцій у конкретній ринковій обстановці та розглядаються як компетенції завтрашнього дня. Таким чином, якщо *ключові компетенції* – це похідна функція від економічних ресурсів, то *динамічні можливості* – це похідна другого порядку. Для розуміння можливостей підприємства необхідно розглядати не статі балансу, а організаційні структури та процеси управління, які підтримують ключові компетенції, формуючі нові можливості створення додаткової вартості.

В економічній літературі поряд з поняттям «компетенція» зустрічається поняття «компетентність».

Компетенція – це «різновид поведінки, яка полягає в основі компетентної роботи», а *компетентність* – це те, «що людям необхідно вміти робити, щоб добре виконувати свою роботу. Вони дозволяють розщепити робочий процес на складові та ув'язати два основні елементи роботи – що треба зробити та якому стандарту воно має відповідати. ..елемент компетентності – це опис чогось, що люди, які виконують певні види роботи, мають вміти робити. ..». Тобто компетентність проявляється в тому, що підприємство щось робить краще за конкурентів. Це дозволяє підприємству приваблювати та утримувати споживачів, і в кінцевому разі, зберігати та нарощувати конкурентоспроможність.

Таким чином *компетентності* пов'язані скоріше з результатом, ніж з роботою, та скоріше з підсумком, чим з витратами. Концепція компетентності має значення тільки тоді, коли можна продемонструвати, що компетентності були застосовані ефективно. Тобто це питання не наявності компетентностей, а ефективного їх використання. Тобто саме *ключові компетенції* підприємства є внутрішньою основою формування та розвитку його конкурентних переваг у разі ефективного їх застосування.

Так, *ключові компетенції* – це комплекс колективного знання, досвіду, здібностей підприємства у зв'язку з системами технологічного забезпечення та іншими активами, який піл час ефективного застосування уможливорює забезпечення та утримання унікальних конкурентних переваг даного суб'єкта господарювання на певному ринку або його сегменті.

Потенціал підприємства в економічній науці розглядається як сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання та створювані ними можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів. У межах загального потенціалу підприємства виокремлюється його конкурентний потенціал.

Потенціал підприємства в економічній науці розглядається як сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання та створювані ними можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів. У межах загального потенціалу підприємства виокремлюється його конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал підприємств розглядається як:

– комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку й досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей;

– системне утворення ресурсів, яке характеризується відповідними кількісними та якісними показниками (параметрами) та відображає можливості активного, динамічного саморозвитку в процесі цілеспрямованої діяльності в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється;

– сукупність параметрів, які визначають можливість (потенціал) та спроможність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати та підвищувати свою ринкову частку, мати високий рівень рентабельності) у перспективі.

Конкурентний потенціал підприємства тісно пов'язаний з його

конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги спираються на певні ресурси підприємства, а вони у свою чергу, є потенціалом підприємства. Зв'язок між потенціалом підприємства та рівнем його конкурентоспроможності є достатньо очевидним: рівень конкурентоспроможності є реалізацією потенціалу. Із цього випливає, що, не маючи потенціалу, підприємство не може досягти високого рівня конкурентоспроможності, але наявність потенціалу не дає гарантій досягнення такого рівня, тобто потенціал може бути нереалізованим. Тобто, необхідною умовою розвитку конкурентних переваг підприємства є достатність його конкурентного потенціалу, як одного з видів потенціалу підприємства.

Саме наявність конкурентного потенціалу стає обов'язковою передумовою збереження та збільшення конкурентних переваг.

Наступними поняттями, які широко застосовується в теорії конкурентоспроможності є «конкурентна позиція» та «конкурентний статус».

Підприємство може займати на ринку одну з шести позицій (за М. Портером):

- домінуючу – підприємство контролює поведінку інших конкурентів та має різні стратегічні можливості;
- сильну – підприємство здатне здійснювати самостійні заходи, зберігаючи тривалі позиції, незалежно від дій конкурентів;
- сприятливу – підприємство має значні переваги порівняно з конкурентами і гарні ринкові перспективи;
- надійну – позиції підприємства гарантують продовження його діяльності, однак воно постійно відчуває тиск з боку домінуючого підприємства і не має сприятливих перспектив покращання свого стану;
- слабку – показники діяльності підприємства не можуть бути визнані задовільними, однак існує можливість покращання становища за рахунок зміни стратегії або сегмента ринку підприємства;
- нежиттєздатну – діяльність підприємства незадовільна, а можливості її покращання відсутні.

Таким чином, *конкурентну позицію доцільно розглядати як частку ринку, яку займає підприємство щодо конкурентів на певному ринку або його сегменті в даний період часу завдяки сформованій та реалізованій сукупності його конкурентних переваг.*

У сучасній економічній науці існування кілька підходів до трактування:

- конкурентний статус як позиція підприємства на ринку, тобто простежується синонімізація понять «конкурентний статусу» та «конкурентна позиція»;
- конкурентний статус як передумова формування конкурентних переваг підприємства;
- конкурентний статус підприємства як конкретна оцінка його конкурентної позиції.

Простежується чіткий взаємозв'язок: спочатку відбувається формування та розвиток певних конкурентних переваг підприємства, реалізація яких

забезпечує його конкурентну позицію, яка, в свою чергу, сприяє формуванню певного конкурентного статусу, володіння, який дає можливість підприємству формування перспективних конкурентних переваг. Так, наприклад, переваги у витратах дозволяють підприємству мати сильну конкурентну позицію на даному сегменті ринку, яка забезпечує конкурентний статус лідера серед конкурентів. Він, в свою чергу, дає можливість за рахунок сприятливого становища одержувати додаткові прибутки, що сприяє забезпеченню фінансової бази для формування перспективних конкурентних переваг.

Таким чином, *конкурентний статус підприємства – це якісна характеристика його конкурентної позиції на певному ринку або його сегменті в даний період часу.*

Конкурентна перевага розглядається як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху тобто конкурентні переваги фірм полягають у випередженні конкурентів завдяки реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій.

2. Сутність та властивості конкурентних переваг

Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, яку має підприємство в результаті забезпечення внутрішньої ефективності своєї діяльності шляхом ефективною реалізації наявного конкурентного потенціалу у зв'язку з ключовими компетенціями або в результаті наявних (створених) унікальних зовнішніх умов.

Конкуренція на мікрорівні розглядається як *об'єктивні економічні відносини динамічного суперництва між господарюючими суб'єктами*, а пріоритетність у цьому суперництві досягається шляхом найбільш ефективного управління формуванням та розвитком конкурентних переваг.

Теорія конкурентних переваг пройшла значний еволюційний розвиток. Так, наприкінці XVIII – початку XIX століть видатними англійськими економістами А. Смітом і Д. Рікардо було розроблено теорію абсолютних і порівняльних переваг, на базі якої закладено основи теорії міжнародної торгівлі. Сміт А. сформулював теорію абсолютної переваги та визначив, що країни зацікавлені у вільному розвитку міжнародної торгівлі, оскільки можуть вигравати від неї незалежно від того, чи є вони експортерами, чи імпортерами. Базуючись на теорії абсолютних і порівняльних переваг Сміт А. та Рікардо Д. розробили основи теорії міжнародної торгівлі та довели, що принцип абсолютної переваги є лише часткою загального правила. Основною ідеєю сформульованої теорії є така – під час обміну перевагу одержують ті країни, що виробляють продукцію з меншими витратами, завдяки чому вони виграють на світовому ринку, що й приводить до спеціалізації на виробництві товарів з відносно меншими, ніж в інших країнах, витратами. Саме на цій ідеї базується теорія «порівняльних витрат».

У процесі економічного розвитку зусиллями видатних шведських економістів Е. Хекшера (1919 р.) та його учня Б. Оліна (1935 р.) теорії порівняльних витрат та порівняльних переваг було модифіковано. Основні

положення модифікованої теорії порівняльних переваг розкриваються «теоремою Хекшера-Оліна»: країна експортує товари з дефіцитними чинниками виробництва. Розходження між країнами виникають внаслідок різної забезпеченості чинниками виробництва й їхнім співвідношенням у виробництві товарів. Математичну інтерпретацію цієї теорії розробили П. Самуельсон і В. Столпер (40-і рр. ХХ ст.).

Подальший розвиток теорія порівняльних переваг одержала в наукових працях видатного економіста В. Леонтьєва (70-і роки ХХ століття), який дійшов прямо протилежних висновків «теоремі Хекшера-Оліна». Ця теорія одержала назву «парадокса Леонтьєва» та сприяла розвитку й збагаченню теорії Хекшера-Оліна на основі врахування додаткових обставин міжнародної спеціалізації, які виникли в процесі економічного розвитку.

Особливості розвитку світової торгівлі в останні десятиліття ХХ століття обумовили необхідність перегляду існуючих поглядів. Найважливішими були дослідження професора гарвардської школи бізнесу М. Портера. Розроблена їм теорія конкурентної переваги базується на запропонованій новій концепції конкурентної переваги країни, в основі якої полягає ідея «національного ромба», що характеризує систему детермінантів конкурентної переваги. Усі компоненти даної системи (як і будь-якої іншої) у взаємодії формують ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни. Портер М. до загальної системи змінних ввів ще дві – випадкові події та дії уряду. Практично в усіх галузях економіки випадкові події (різкі зміни попиту, форс-мажорні обставини та ін.) та державна урядова політика значно впливають як на підрив, так і на посилення конкурентної переваги країни. М. Портер виділяє два основні типи конкурентних переваг – лідерство у витратах та диференціацію. У процесі розвитку своєї теорії згодом він виділив ще третій вид конкурентних переваг, пов'язаних з концентрацією на певному сегменті ринку. Теорія М.Портера знайшла розвиток у роботах А.П. Градова (табл.4.2).

Таблиця 4.2. Трансформація підходів до визначення конкурентних переваг у процесі еволюції теорії конкурентоспроможності

Період	Представники	Бачення конкурентної переваги
XVIII – поч. XIX ст	А. Сміт, Д. Рікардо	Теорія абсолютних і порівняльних переваг: перевагу одержують завдяки виробництву з меншими витратами
I половина XIX ст.	Е. Хекшер, Б. Олін, П. Самуельсон	Модифікація теорії порівняльних переваг: перевага виникає внаслідок різної забезпеченості чинниками виробництва та їхнім співвідношенням у процесі виробництві товарів
70-і рр. ХХ ст.	В. Леонтьєв	«Парадокс Леонтьєва»: конкурентна перевага забезпечується завдяки врахуванню додаткових обставин, які виникають у процесі економічного розвитку
кінець ХХ ст.	М. Портер	Ідея «національного ромба», що характеризує систему детермінантів конкурентної переваги країни
початок XIX ст.	А. Градов та ін.	Адаптація концепції «національного ромба» для країн, які вступили на шлях ринкових відносин

На сьогодні існує 6 основних підходів до визначення конкурентних переваг.

I підхід – «Порівняльний», у межах якого основний акцент робиться на визначення конкурентних переваг завдяки порівнянню з конкурентами. Усі представники даного підходу в першу чергу звертають увагу на таку її характеристику, як відносність, підкреслюючи можливість її прояву лише в порівнянні з іншими – перевагу можна мати над чимось або кимось, що або хто існує.

II підхід – «Ціннісний» трактує конкурентну перевагу в першу чергу як певну цінність, яка є у підприємства. Представники даного підходу віддають пріоритетність ціннісній стороні конкурентної переваги, проте підкреслюють її значимість серед конкурентів.

III підхід – «Результативно-ефективний» – визначає конкурентну перевагу як результат певних дій та/або ефективного використання наявностей підприємством або їх удосконалення.

IV підхід – «Оцінювальний» – в основу покладає рівень оцінки чогось, що має підприємство. Тобто розглядає конкурентну перевагу як найбільш переважні індивідуальні числові оцінки ключових показників конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з аналогічними показниками, які є у головних конкурентів.

V підхід – «Компетентнісний» – розглядає конкурентну перевагу як певну компетентність.

VI підхід – «Предметно-об'єктний» – розглядає конкурентні переваги як важливі об'єкти, предмети або їх сукупність, які використовують для певних цілей управління і регулювання, оцінки тощо. За баченням представників цього підходу, конкурентні переваги розглядаються як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Виділяють такі властивості конкурентних переваг:

1) мінливість або динамічність. Конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Перманентна пріоритетність різних типів та видів конкуренції, обумовлена розвитком національної економіки та галузевою специфікою, створює умови для її динамічного розвитку, а, отже, «старіння» наявних конкурентних переваг, необхідності їхньої підтримки та формування нових. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля, яких іноді виявляється недостатньо в умовах негативного впливу неконтрольованих чинників. До того ж одні й ті ж чинники можуть як підсилювати, так і послабляти певну конкурентну перевагу залежно від часу та місця дії. Зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (рис. 4.2).

По осі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг.

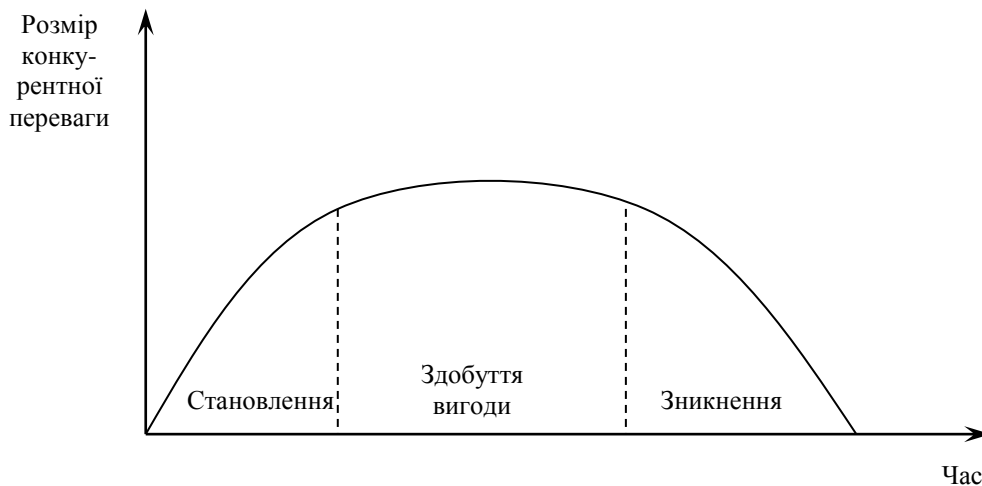


Рис. 4.2. Життєвий цикл конкурентної переваги

Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

2) відносність. Конкурентна перевага має відносний характер та може бути виявлена та оцінена лише шляхом порівняння. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, яке має конкурентні переваги на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. Тобто існує необхідність прив'язки до реальних ринкових умов.

Крім цих двох загальновідомих характеристик конкурентної переваги сучасні вітчизняні науковці виділяють низку додаткових властивостей:

- адаптивність (можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються);
- стійкість (яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги);
- ефективність, яка дозволяє комплексно оцінити досліджувану категорію.

3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 4.3).

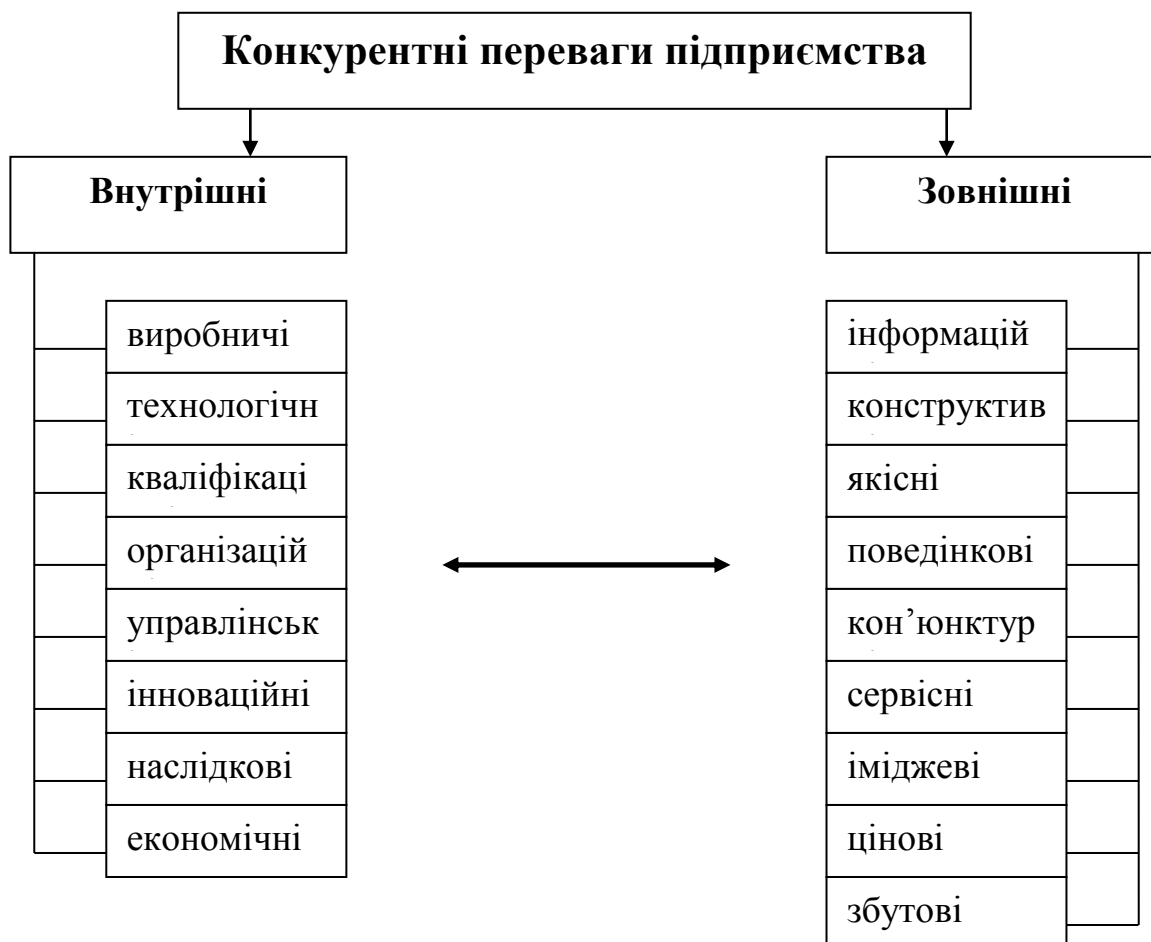


Рис. 4.3. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується **внутрішніх конкурентних переваг**:

✓ виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

✓ технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

✓ кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

✓ організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

✓ управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю,

виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- ✓ інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;

- ✓ спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- ✓ економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- ✓ географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До **зовнішніх конкурентних переваг підприємства** можна віднести наступні:

- ✓ інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;

- ✓ конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

- ✓ якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- ✓ поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

- ✓ кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

- ✓ сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

- ✓ іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

- ✓ цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

- ✓ збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

- ✓ комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Концепція «Ланцюгу створення вартості» та її застосування при формуванні конкурентних переваг.

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх

створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press, 1985). Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 4.4).

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».



Рис. 4.4. «Ланцюг створення вартості»

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До *групи економічних компетенцій* відносять такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- ✓ технології: використання менш капітало- та працемістких процесів,

процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

✓ науково-дослідні та впроваджені роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

✓ виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

✓ маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистрибуторської мережі, інше;

✓ після продажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є *управлінські*, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити:

✓ стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

✓ фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;

✓ менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;

✓ організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;

✓ процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

✓ процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;

✓ система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Аналіз «ланцюгу цінностей» передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

✓ оптимізація рівня виконання базисних функцій;

✓ ефективна міжфункціональна координація;

✓ погодження з впливом зовнішніх чинників.

Інакше кажучи, загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними. Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція повинна бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них знаходиться у своїй специфічній конкурентній площині, зі своїми бар'єрами для вступу і своїми закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

4. Види та джерела формування конкурентних переваг

Конкурентні переваги класифікують за різними ознаками (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	Метод конкуренції	– цінові – нецінові
2	Характер фактору	– економічні – техніко-технологічні – організаційні – управлінські – маркетингові – соціально-психологічні – природно-кліматичні, географічні – екологічні
3	Характер виникнення	– первинні – похідні (вторинні)
4	Ступінь значущості для підприємства	– базові – другорядні
5	Можливість регулювання підприємством	– регульовані – нерегульовані
6	Відповідність характеру цілей підприємства	– стратегічні – тактичні
7	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	– засновані на диференціації (якісні) – засновані на низьких витратах (вартісні)
8	Зв'язок з процесом інтеграції	– інтеграційні – не інтеграційні
9	Охоплення ринку	– на окремому сегменті – на декількох сегментах – на ринку в цілому
10	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	– науково-технічний – екологічний – соціальний – економічний

11	Фактори і суб'єкти (ініціатор)	<ul style="list-style-type: none"> – кон'юнктура ринку – державна політика в області регулювання конкуренції – діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства
12	Джерело походження, відношення до системи	<ul style="list-style-type: none"> – зовнішні – внутрішні
13	Ступінь відтворюваності (стійкості, характер динаміки)	<ul style="list-style-type: none"> – переваги високого порядку (стійкі) – переваги низького порядку (нестійкі)
14	Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> – довгострокові – середньострокові – короткострокові
15	Зв'язок з силами конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> – взаємодія з постачальниками – взаємодія зі споживачами – захист від товарів-субститутів – протидія новим конкурентам – конкуренція на «центральному ринзі
16	Готовність до реалізації	<ul style="list-style-type: none"> – реальні – потенційні
17	Метод або спосіб одержання переваги	<ul style="list-style-type: none"> – у спадщину (об'єктивно) – навчання – впровадження нововведень (інновації) – переміщення
18	Рівень ієрархії	<ul style="list-style-type: none"> – на рівні товару – на рівні фірми – на рівні галузі – на рівні економіки
19	Сфера прояву	<ul style="list-style-type: none"> – НДДКР – виробництво – реалізація – сервіс й експлуатація
20	Зміст фактору переваги	<ul style="list-style-type: none"> – якість товару (послуги) – ціна товару – витрати у споживача товару – якість сервісу товару

На стійкість конкурентної переваги впливає характер і кількість джерел її формування. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

У теорії конкурентних переваг підприємств існує кілька підходів до визначення джерел їх формування.

І підхід – «факторний» або «ресурсний» – досить широке розповсюдження мав у ХІХст. (Сміт А., Рікардо Д.). Згідно з цим підходом

ключовим джерелом формування конкурентних переваг є наявність чинників виробництва, а основною вимогою до товарів (послуг), які виробляють та/або реалізують підприємства, є помірний рівень ціни.

II підхід – «витратний», який сформувався та був пріоритетним у першій половині XX ст. Так, засновник автомобілебудування Г. Форд орієнтуючись на великі промислові комплекси розробив теоретичну концепцію, серед основних положень якої є: масове виробництво, що забезпечує меншу вартість виробу, краще задоволення масового попиту та більший прибуток, а також розвинута спеціалізація.

Ключовим джерелом набуття конкурентних переваг визнавалося стійке зниження витрат, а основною вимогою споживача – мінімізація ціни. У цей період формуються методологічні засади доцільності та ефективності функціонування великих і надвеликих підприємств, обґрунтовуються переваги масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу.

Саме цей підхід було застосовано Портером М. під час обґрунтування однієї з базових конкурентних стратегій – «лідирівання за витратами», яка базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємств формується за рахунок використання ефекту масштабу, зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що не вище цін конкурентів.

III підхід, характерний для другої половини XX ст. – «якісний». Його представники основним фактором формування конкурентних переваг визначали постійне підвищення якості товарів (послуг), процесів та систем; вимоги споживачів спрямовані на покращення, в першу чергу, якісних характеристик товарів (послуг), а не на їх ціну.

Даному підходу відповідає базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» (за М. Портером). Характерним для цього періоду є розвиток системних, комплексних принципів управління якістю, принципів «тотального управління якістю» (Total Quality Control – TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів.

У результаті розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг підприємства стало створення загальноприйнятих систем управління якістю.

IV підхід – «адаптивний» (70-80-і рр. XX ст.) – ключовим джерелом формування конкурентних переваг визначав гнучкість (адаптивність) підприємства з метою забезпечення можливостей негайного реагування на зміни потреб ринку та/або ініціювання виникнення цих потреб під час постійної зміни вимог споживачів.

Саме в цей період було створено у виробничій сфері САПР (систему автоматизованого проектування продукції), АСУТП (автоматизованих систем управління технологічними процесами), ГВС (гнучких виробничих систем); а в управлінській – механізми стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми. Уперше термін «стратегічне управління» було запропоновано І.Ансоффом у 70-х роках XX ст.

У межах цього напрямку М.Портером було обґрунтовано, що усі стратегії створення стійких конкурентних переваг можна поділити на три основні варіанти – мінімізація витрат, диференціація продукції, концентрація на певному сегменті ринку. Проте криза стратегічного планування у 80-х роках ХХ ст. сприяла визначенню основних джерел формування конкурентних переваг в адаптації до змінних умов конкурентного середовища шляхом реструктуризації та перебудови виробничих процесів, управління всіма аспектами якості, скорочення штатів тощо.

V підхід – «інноваційний», який активно розвивався наприкінці ХХ ст., основним джерелом формування конкурентних переваг визначав інновації, при цьому акцентуючи увагу на обов'язковий стратегічний характер даного джерела. Вимоги споживачів спрямовані на те, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність та індивідуальні смаки покупців. Базовою стратегією даного підходу є стратегія «впровадження нововведень». У межах даного підходу запропоновано концепцію, яка базується на спеціалізації – кожному підприємству рекомендується перетворити власну унікальну цінність в довгострокову перевагу.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 4.5).

VI підхід – «інформаційний» (кінець ХХ ст. початок ХХІст.) – ключовим джерелом формування конкурентних переваг визначаються знання, інформація та час. Базовими стратегіями, спрямованими на формування часових конкурентних переваг є «підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту», «прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів», «скорочення термінів постачання продукції або надання послуг» (табл.4.4).

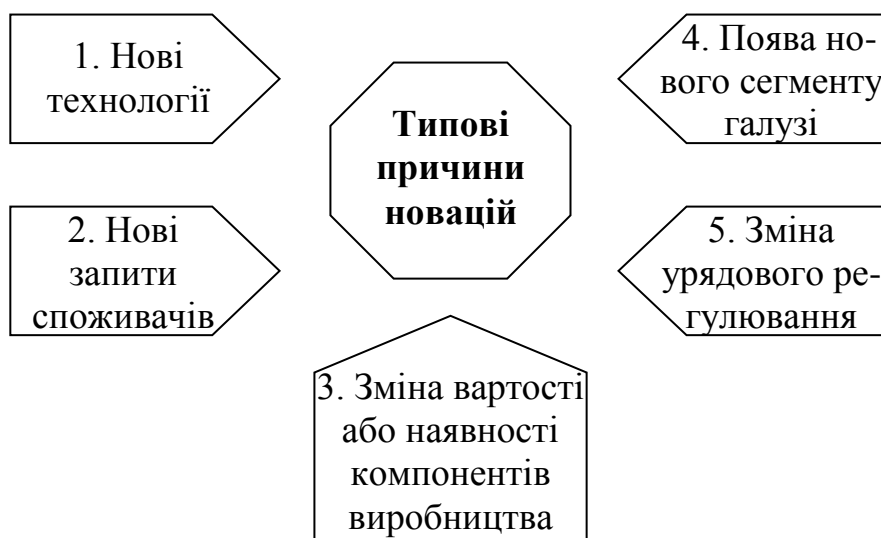


Рис. 4.5. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

Таблиця 4.4. Систематизація теоретичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг

№	Підхід	Ринкові вимоги	Основні джерела конкурентних переваг
1.	«Факторний» «Ресурсний»	Товари за помірними цінами	Наявність чинників (ресурсів) виробництва
2.	«Витратний»	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	«Якісний»	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	«Адаптивний»	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість, адаптивність
5.	«Інноваційний»	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації
6.	«Інформаційний»	Оригінальність, співвідношення ціна-якість	Знання, інформація, час

З метою забезпечення зростання рівня знань кожне підприємство має вирішити такі завдання:

- надбання знань – використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;
- засвоєння знань – створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;
- передача знань – ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій.

Контрольні питання

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Назвіть особливості ключових компетенцій.
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. Які підходи до визначення конкурентних переваг ви знаєте?
7. Наведіть зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.
8. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?
9. Якими є основні положення концепції «Ланцюгу цінностей»?
10. Проведіть класифікацію конкурентних переваг підприємства.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Характерним для конкурентних переваг є:

а) концентрований прояв переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можливо виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів);

б) характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для фірми визначену перевагу над своїми прямими конкурентами з позиції ексклюзивної цінності, яка дає перевагу над конкурентами;

в) комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку й досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей;

г) вірні відповіді а і б.

2. Внутрішні конкурентні переваги не включають:

а) виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

б) управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

в) інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";

г) кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції).

3. Знайдіть неправильну відповідь. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства відносяться:

а) іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

б) спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

в) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

г) цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін.

4. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:

а) поява нового сегменту галузі;

б) нові проблеми зі старими кредиторами;

в) зміна урядового регулювання;

г) вірні відповіді а і в.

5. До особливостей ключових компетенцій не слід відносити:

- а) ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність лише одного відділу;
- б) формування і вдосконалення компетенцій – завдання в першу чергу вищого керівництва;
- в) наявність ключових компетенцій не забезпечує базису для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку;
- г) для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.

6. Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення таких завдань:

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- в) оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- г) всі відповіді вірні.

7. На чому базується компаративний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства?

- а) внутрішнє середовище;
- б) ресурси підприємства;
- в) конкурентні переваги;
- г) зовнішнє середовище.

8. До основних сфер підвищення конкурентоспроможності не належить:

- а) управління людськими ресурсами;
- б) процес виробництва;
- в) блокування змін;
- г) управління інноваціями та технологіями.

9. Конкурентна перевага являє собою:

- а) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
- б) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- в) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
- г) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;
- д) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;

е) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти.

10. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- а) іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- б) поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- в) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- г) спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- д) цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- е) збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- ж) комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

11. Стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:

- а) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- б) особливості розподілу та продажу;
- в) конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- г) фактичні (для діючих) та прогнозні величини відсотків по вкладах.
- д) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- е) місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;

12. Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:

- а) перспективи зростання в даній СЗГ;
- б) перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;
- в) очікуваний рівень нестабільності внутрішнього середовища.
- г) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

13. Аналіз стратегічних зон господарювання дозволяє вирішити завдання:

- а) визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
- б) визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
- в) визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- г) визначення напрямків діяльності по підготовці до використання сучасної військової зброї тощо.

14. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:

- а) _____ – відчуття вдоволення або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару.

б) _____ – реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом.

в) _____ – сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;

г) _____ – сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

15. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства?

- а) рівень ієрархії;
- б) термін дії;
- в) характер формування;
- г) можливість імітації.

16. Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за джерелами створення та стійкістю до копіювання?

- а) внутрішні, зовнішні;
- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) низького рівня, високого рівня, найвищого рівня;
- г) цінові, нецінові.

17. Який ефект для підприємства конкурентні переваги не в змозі забезпечити?

- а) соціально-економічний;
- б) науково-технічний;
- в) нормативно-правової відповідальності усіх учасників ринку;
- г) екологічний.

18. До яких факторів формування конкурентних переваг підприємства належать споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, постачальники?

- а) зовнішня структура підприємства;
- б) внутрішнє середовище підприємства;
- в) мікросередовище підприємства;
- г) макросередовище підприємства.

19. Яке із завдань, що передбачене у формуванні конкурентної переваги підприємства, ґрунтується на основних положеннях концепції «ланцюга створення вартості»?

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- в) оптимізація рівня виконання базових функцій;

г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

20. Оберіть конкуренту перевагу підприємства, яка не є внутрішньою:

- а) фінансово-інвестиційна діяльність;
- б) імідж і репутація;
- в) інноваційно-технологічний розвиток;
- г) маркетинг.

Практичні завдання

Завдання 1.

Концепція «Ланцюгу створення цінності (вартості)».

В графічному представленні «Ланцюга створення цінності» вказати пропущені елементи; стисло викласти сутність концепції.



Рис. «Ланцюг створення вартості»

Завдання 2.

На 1 січня поточного року вартість продукції підприємства на внутрішньому ринку складала 350 грн, а вартість її аналога на зовнішньому ринку – 30 дол. США.

Передбачається, що ціна продукції підприємства на внутрішньому ринку буде зростати щомісяця на 3%, у той час як ціна її аналога за кордоном збільшуватиметься на 0,3% на місяць. Співвідношення курсів валют складає 25 грн / 1 дол. США, а темпи зростання курсу долара стосовно гривні становлять 1% на місяць.

Визначити, у якому місяці використання маркетингового методу не дозволить забезпечити конкурентні переваги підприємству у реалізації продукції, оскільки ціна продукції на внутрішньому ринку буде перевищувати ціну на її закордонний аналог.

Завдання 3.

Підприємство передбачає заміну старого заводу новим та використання нової технології забезпечення конкурентних переваг. До проекту одержувані доходи підприємства становили 7,12 млн грн, витрати на сплату комунальних

послуг – 800 тис. грн, на технічне обслуговування й поточний ремонт – 500 тис. грн, амортизація – 150 тис. грн, заробітна плата – 600 тис. грн, страхування – 400 тис. грн, решта витрат – 100 тис. грн.

У результаті використання технології забезпечення конкурентних переваг доходи підприємства зростуть до 8,55 млн грн, комунальні витрати зменшаться до 600 тис. грн, затрати на технічне обслуговування й технічний ремонт до 400 тис. грн, заробітна плата – до 450 тис. грн, амортизація – до 370 тис. грн, страхування збільшиться до 500 тис. грн, а решта витрат не зміниться.

Зауважимо, що підприємству необхідно сплатити за проектом 19% податку на прибуток. Вартість нового заводу – 2,96 млн. грн. Старі активи продаються за балансовою вартістю 1,85 млн. грн. Термін зносу нових основних активів – 8 років, а метод нарахування амортизації є рівномірним.

Розрахувати:

- додаткові грошові потоки підприємства при використанні нової технології забезпечення конкурентних переваг;
- обсяг чистих інвестицій в основні активи;
- загальний грошовий потік з активів, якщо приріст робочого капіталу перевищує чисті інвестиції в основні активи на 55,0%.

Зробити висновки.

Завдання 4.

Підприємство вирішило змінити технологію забезпечення конкурентних переваг, а для цього планує інвестувати 1,5 млн грн в придбання нового устаткування.

У результаті використання нового обладнання ціна виробу складатиме 28,65 грн. При цьому на одиницю продукції заробітна плата робітників виробництва становитиме 5,12 грн, матеріальні витрати – 7,59 грн, інші операційні витрати – 2,97 грн.

Підприємство планує здійснювати випуск продукції в обсязі 150 тис. виробів. Термін реалізації проекту – 8 років, дисконтна ставка – 12%.

Провести аналіз ефективності використання технології забезпечення конкурентних переваг підприємства;

Оцінити рівень еластичності (чутливості) проекту, якщо значення факторів збільшити на 5,5%.

Визначити рейтинг змінних та їх важливість у проекті. Результати розрахунків чистої теперішньої вартості проекту з врахуванням ціни та витрат реалізації продукції подати у табличній формі.

Зробити висновки.

Завдання 5.

Для впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємству на організаційно-економічну рівні необхідно оптимізувати витрати. Тому, вирішено придбати технологічно нові електронно-обчислювальні приклади.

Вартість приладу А становить 151,5 тис. грн із щорічними експлуатаційними витратами 25,4 тис. грн. Термін його служби – 5 років. Вартість приладу Б – 91,3 тис. грн із щорічними експлуатаційними витратами 27,3 тис. грн. Термін його експлуатації 3 роки. Ставка дисконту є однаковою і дорівнює 10%.

Розрахувати:

- еквівалентні річні витрати для обох проектів;
- чисту теперішню вартість проектів (за проектом обсяг експлуатаційних витрат дорівнюватиме грошовому потоку);
- внутрішню норму рентабельності проектів, якщо ставка дисконту складе 20%;
- еквівалентні ануїтети.

Визначити, який проект є доцільним для реалізації та зробити висновки.

Результати розрахунків чистої теперішньої вартості проекту подати у табличній формі. При розрахунку внутрішньої норми рентабельності чиста теперішня вартість проекту враховуватиме у нульовому році обсяг початкових інвестицій, які дорівнюватимуть для першого проекту 100,0 тис. грн, для другого – 70,0 тис. грн.

Зробити висновки.

Завдання 6.

Підприємство використовує сучасні технології забезпечення конкурентних переваг, внаслідок чого реалізовує продукцію на суму 758,6 тис. грн.

При цьому сукупність постійних витрат становить 390,9 тис. грн на рік, а змінні витрати на 1000 грн обсягу реалізованої продукції – 600 грн. Власний капітал підприємства – 800 тис. грн.

Розрахувати:

- маржинальний та операційний прибутки, коефіцієнт маржинального прибутку;
- у вартісних і натуральних одиницях обсяг беззбиткового виробництва та запас фінансової міцності;
- обсяг реалізованої продукції, який забезпечує рентабельність власного капіталу на рівні 20%;
- операційний леверидж;
- зміну прибутку підприємства, якщо обсяг реалізованої продукції зросте на 30%.

Зробити висновки.

Завдання 7.

Підприємство розглядає проект із виробництва нових видів кухонних комбайнів для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Вартість проекту становить 500,0 тис. грн, а життєвий цикл конкурентних переваг прогнозується на 5 років.

Прогнозований обсяг продажу продукції – 2,5 тис. од. на рік. Ціна одиниці продукції дорівнює 800 грн, змінні витрати на одиницю продукції – 300 грн, а постійні витрати – 950 тис. грн на рік.

Необхідна ставка прибутковості становить 15%, а податок на прибуток – 19%.

Ліквідаційна вартість проекту дорівнює нулю. Проектом передбачена лінійна амортизація до нульової ліквідаційної вартості.

Розрахувати:

- операційний грошовий потік;
- чисту теперішню вартість проекту з врахуванням операційного грошового потоку та вартості ануїтету;
- готівкову, бухгалтерську та фінансову точки беззбитковості за проектом.

Зробити висновки.

Питання для дискусії

1. Взаємообумовленість конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та рівнів конкуренції.
2. Джерела формування конкурентних переваг підприємств різних форм власності.
3. Рівень впливу непрямих факторів на формування конкурентних переваг підприємства.
4. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
5. Критерії (напрями) та показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
6. Доцільність складання календарного плану-графіка формування конкурентних переваг підприємства за умов недобросовісної конкуренції.
7. Необхідність державного регулювання процесів формування конкурентних переваг в олігопольному середовищі.

Теми рефератів

1. Конкурентна перевага як результат діяльності підприємства.
2. Механізм формування конкурентних переваг підприємства.
3. Методологічні засади оцінювання конкурентних переваг підприємства.
4. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства.
5. Конкурентні переваги в системі забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.
6. Напрями формування конкурентних переваг підприємства.
7. Галузеві особливості формування конкурентних переваг підприємств.

ТЕМА 5. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: підходи до визначення.
2. Зовнішні фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства.
3. Система оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: підходи до визначення

Потенціал конкурентоспроможності вимірюється лише у порівнянні з іншими підприємствами і не є суто внутрішньою властивістю об'єкту оцінки.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це властивість носія забезпечити потреби ринку за кожною номенклатурною позицією продукції за обсягом, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого та економічного потенціалу підприємства на певному рівні: вище, нижче або на рівні конкурентів з урахуванням рівня використання існуючої властивості щодо конкурентоспроможності та потенціалу її розвитку. Потенціал конкурентоспроможності не є властивістю лише даного підприємства або абсолютною величиною. Даний вид потенціалу визначається лише у порівнянні з конкурентами, тобто він відносний.

Коли підприємство не в змозі забезпечити вказані умови, воно не конкурентоспроможне. При цьому неконкурентоспроможним є підприємство, й збанкрутує теж підприємство, а не його потенціал. Потенціал конкурентоспроможності, як і будь-який інший потенціал, має внутрішню структуру, де виділяється існуючий, використаний та потенціал розвитку. Саме за цими характеристиками потенціал відрізняється від конкурентоспроможності як такої, що визначається за фактом на момент оцінки. У ході дослідження потенціалу потрібно оцінити, якою взагалі може бути конкурентоспроможність підприємства, якщо використати увесь існуючий потенціал конкурентоспроможності та втілити потенціал її розвитку.

Відміни потенціалу конкурентоспроможності від традиційної «конкурентоспроможності підприємства» полягають у наступному:

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства має внутрішню структуру, за якою можна виділити існуючий, використовуваний, зарезервований, надлишковий та потенціал розвитку. За цим переліком використовуваний (або задіяний) потенціал за змістом найбільш відповідає традиційному терміну «конкурентоспроможність підприємства».

2. Потенціал конкурентоспроможності виникає як нова якість носія у взаємодії виробничого (що відображують переважно характеристики об'єкту) та економічного (що більш враховує зовнішній вплив) потенціалів, тоді як «конкурентоспроможність підприємства» побудована на властивостях «моделі

п'яти сил конкуренції», де підприємство розглядається лише як вже сформований учасник загального процесу конкурентної боротьби.

3. Потенціал конкурентоспроможності визначається з урахуванням динаміки морального та фізичного зносу носія, рівень яких у свою чергу залежить від розподілу фінансових ресурсів між підтримкою існуючого потенціалу, та потенціалу розвитку. «Конкурентоспроможність підприємства» приймає існуючий рівень як даність, і тому може слугувати як інструмент аналізу поведінки підприємства у конкурентному середовищі, й дуже обмежено – щодо внутрішніх причин відставання підприємства.

2. Зовнішні фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства

Оцінка зовнішнього середовища підприємства звичайно проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап процесу стратегічного планування: оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії; визначення факторів, що представляють погрозу для поточної стратегії фірми; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей шляхом коректування планів.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає визначити погрози й можливості, з якими зіштовхується фірма, і встановити несприятливі фактори, які у змозі знизити рівень використання загального потенціалу підприємства.

Після складання переліку аналізованих факторів звичайно будується матриця SWOT. Якщо застосовувати цей метод у процесі аналізу функціональних елементів носія, то визначається їх потенціал, складається перелік сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек із вказівкою ймовірності настання даних подій і рівня наслідків для фірми. Подальша обробка даних може виконуватись матричним або іншим методом. Розглянемо цей процес на прикладі побудови матриці SWOT-аналізу.

Даний метод поєднує чотири аспекти аналізу та відповідно позначається аббревіатурою «SWOT»: Strengths – сильні сторони; Weakness – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – погрози, небезпеки.

SWOT-аналіз набув значної популярності, хоча, як вважають деякі дослідники, зміст цього методу аналізу та варіанти його практичного застосування є дискусійними. Теоретичне розуміння та методики проведення SWOT-аналізу в трактуванні різних авторів відмінні, не існує єдності поглядів і щодо його практичного застосування. На наш погляд, метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов (галузевої відмінності, тип та масштаби виробництва, особливості національного законодавства) та до рішення певних завдань (наприклад, діагностика потенціалу підприємства). Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабостей підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій у межах існуючих можливостей.

Зазвичай, SWOT-аналіз виконується у наступній послідовності:

1. Визначення найважливіших факторів зовнішнього середовища та вибір тих, які найбільшою мірою впливають на об'єкт аналізу згідно з його галузевою приналежністю, масштабами та типом виробництва з метою локалізації існуючих і потенційних загроз та розробка системи заходів з їх попередження та нейтралізації.

2. Визначення серед встановлених факторів зовнішнього середовища тих, що сприяють розвитку підприємства з метою розробки системи заходів на умовах використання наданих можливостей для зміцнення конкурентних позицій об'єкта.

3. Аналіз сильних сторін конкурентної позиції підприємства з урахуванням позитивного впливу пасивних та активних елементів зовнішнього середовища.

4. Аналіз слабких сторін конкурентної позиції підприємства з урахуванням негативного впливу пасивних та активних елементів зовнішнього середовища.

5. Аналіз обмежень, що накладає вплив пасивних та активних елементів зовнішнього середовища на рівень використання існуючого потенціалу конкурентоспроможності та можливості втілення потенціалу розвитку підприємства.

Якщо розглядати зовнішні фактори як обмеження, то загрози так само як і можливості встановлюють певні межі використання існуючого потенціалу конкурентоспроможності та втілення потенціалу розвитку підприємства.

Розглянемо вплив зовнішніх факторів на прикладі підприємства (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Зовнішні фактори, як обмеження використання потенціалу конкурентоспроможності

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки	Використання традиційних технологій, стандартів, знання ринку, традиційних партнерів, наявність традиційних конкурентів та умов конкурентної боротьби, відносна стабільність ринків.	Відсутність маневру, необхідність витрат на пошук альтернатив, залежність від двосторонніх взаємин держав, накопичення розбіжностей в системах стандартів, якості, вимог ринків з іншими країнами.
Загальний рівень науки і техніки	Використання досягнень науки і техніки у розвитку функціональних елементів носія, зміна та поширення суспільних потреб як фактор збільшення ємності ринків збуту, зміна традиційних матеріалів на нові як	Наявність ризику, що досягненнями науки та техніки скористаються конкуренти за умовою відсутності необхідних ресурсів у складі об'єкта аналізу, загроза банкрутства

	фактор покращення якості та зменшення собівартості продукції.	коли зміни кардинальні, невідворотні та раптові.
Політичний клімат	Використання сприятливих можливостей у сфері інвестування, стабільні умови господарчої діяльності, незмінність умов оподаткування, митної політики, зниження податкового тиску.	Можлива нестабільність обстановки, ризик інвестування, загроза приходу до влади представників ділових кіл конкурентів, загроза кризових явищ.
Технічна, податкова, протекціоністська, митна політика держави	Можливість прийняти участь у пільгових програмах розвитку, отримати державні гарантії під експорт, залучити державні кошти під інноваційні програми.	Загроза отримання конкурентами відповідних пільг під інноваційні програми, отримання закордонними конкурентами статусу продукції критичного імпорту.
Ринки збуту та постачання, інформації, фінансовий ринок	Розширення ринків збуту, отримання більшої долі ринку, визначення ефективного сегмента ринку, поліпшення умов отримання фінансової допомоги, зменшення тиску з боку постачальників, отримання додаткової інформації технічного, економічного характеру та інформації щодо конкурентів.	Загроза втрати конкурентної позиції, погіршення умов на ринках енергоносіїв, сировини, матеріалів, комплектуючих, витік інформації технічного, економічного значення, щодо стану об'єкта аналізу, втрата долі ринку або неможливість відокремлення сегменту в якому конкуренто-спроможність об'єкту є достатньою.
Виробнича та соціальна інфраструктура оточення	Можливість використання зовнішньої інфраструктури щодо зниження витрат на виробничу та соціальну сферу, підвищення спеціалізації підприємства, підвищення кооперації у виробничій сфері, розширення можливостей пошуку спеціалістів та формування потрібної структури кадрів.	Загроза збільшення залежності від зовнішнього середовища, невизначеність змін зовнішніх факторів, відставання в області підготовки та перепідготовки кадрів на власній базі.

Серед пасивних факторів на підприємство вказаної галузі значно впливають історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки, загальний рівень науки і техніки у країні взагалі, у тому числі й в суміжних галузях.

3. Система оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідно проаналізувати існуючий арсенал методів оцінки самої конкурентоспроможності, та відібрати ті, які найкраще відповідають сутності категорії «потенціал», а саме:

1. Потенціал має внутрішню структуру, то потрібні методи, які забезпечать оцінку існуючого, задіяного, зарезервованого та потенціалу розвитку.

2. Потенціал конкурентоспроможності, як властивість носія, є результатом ефекту синергії виробничого та економічного потенціалу, то потрібні методи, які дозволяють оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

3. Необхідні методи повинні відображати властивість категорії «потенціал», враховувати зміни носія за тривалий період, включаючи ретроспективу та майбутній стан об'єкту.

4. Оцінка конкурентоспроможності потрібна для планування стратегії поведінки об'єкту на ринку у ході його експлуатації, то у цьому разі мова не йде про вартісну оцінку підприємства, й краще казати – діагностика, та відібрати методи, які найкраще відповідають саме цій меті.

5. Щоб визначити конкурентні позиції та загальний напрямок дій досить показників конкурентоспроможності, які формувалися від початку ринкових відносин.

Але процеси змін у сфері науки і техніки значно прискорилися, так само, як обмін інформацією та зміна вимог пересічного споживача. У таких умовах будувати стратегію на довгі роки стає все складніше, показники з детермінованих усе більш стають стохастичними, й саме це спонукає шукати нові шляхи у плануванні заходів, які приведуть носій потенціалу у відповідність з вимогами конкурентного середовища або змінять саме це середовище.

То таким вимогам мусять відповідати обрані методи. Розглянемо методичну базу (табл. 5.2) з оцінки потенціалу конкурентоспроможності, напрацьовану за останній час головним чином в зарубіжних країнах розвинутої ринкової економіки. Можна виділити біля двадцяти методів оцінки конкурентоспроможності, які звичайно класифікують за ступенем детермінованості вихідних даних, напрямком, засобом розрахунку та відображення результатів. Щоб застосувати ці методи у плануванні розвитку, потрібно виділити ще одну групу – за ознакою відповідності характеру і цілям діагностики категорії «потенціал конкурентоспроможності підприємства».

Кожен з наведених методів має свої недоліки та переваги. Беручи до уваги усе різноманіття підприємств, як за галузевими особливостями та за типом виробництва і його масштабами, для кожного конкретного випадку потрібен метод, який відповідає особливостям об'єкту, що аналізується.

Таблиця 5.2. Характеристики методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінки конкурентоспроможності	Критеріальні	Експертні	Графічні	Математичні	Логічні	Однооментні	Стратегічні	Індикаторні	Матричні
Методика оцінки конкурентних переваг М. Портера	X		X				X		X
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена	X		X				X		X
SPACE-аналіз	X				X		X	X	
GAP-аналіз	X				X		X	X	
LOTS-аналіз	X				X		X	X	
PIMS-аналіз	X				X		X	X	
Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	X		X				X		X
Формалізований метод Іванова	X			X			X	X	
Методика Ансоффа щодо КСФ	X			X		X		X	
Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»	X			X		X		X	
Метод інтегрального критерію	X			X		X		X	
Метод таксономічного показника	X			X		X		X	
STEP-аналіз		X			X		X	X	
SWOT-аналіз		X	X				X		X
Матриця BCG		X	X				X		X
Матриця Shell/DPM		X	X				X		X
Модель HOFER/SCHENDEL		X	X				X		X
Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555		X		X		X		X	
Метод американської асоціації управління		X		X		X		X	
Метод рангів;		X		X			X	X	
Метод порівнянь		X		X		X		X	
Метод вивчення профілю об'єкта		X	X			X		X	
Графічна методика Зав'ялова		X	X			X		X	

Щоб підібрати необхідну методичну базу для визначення потенціалу підприємств різного типу, масштабів та галузі, розглянемо характеристики кожного методу з точки зору потрібної аналітичної інформації, підходів до її обробки, прийнятих критеріїв аналізу, засобу інтерпретації результатів.

За напрямком формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи оцінки.

Критеріальні методи характеризуються тим, що інформаційна база аналізу формується на основі звітної або планової документації підприємства. При цьому використовуються як абсолютні (натуральні, умовно-натуральні, трудові, вартісні), так і відносні показники (такі як рентабельність виробництва, фондвіддача). За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими, оскільки вихідні дані для розрахунків детерміновані. Застосування цих методів пов'язано з великим обсягом розрахунків, підготовки та обробки великих обсягів інформації, і тому їх використання доцільне на підприємствах масового та крупносерійного виробництва або при великих масштабах виробництва.

Експертні методи переважно базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів. Дана група методів не може забезпечити високої точності аналізу, але з великою вірогідністю дозволить оцінити стан підприємства одиничного виробництва або невеликого бізнесу. Ці методи широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, по багатьом позиціям інформаційної бази отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо.

Головним недоліком вказаних методів є суб'єктивізм, оскільки особисті якості експертів можуть впливати на результат аналізу.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та методи логічного аналізу. Іноді цю групу визначають як методи логічного аналізу, але логістика – це управління матеріально-технічним забезпеченням, тому доречніше зазначити їх як методи логічного аналізу.

Графічні методи забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.). Така інтерпретація результатів доцільна при узагальненні результатів аналізу, наприклад у резюме інвестиційного проекту, але у обов'язковому порядку потребує наведення відповідних розрахунків та логічних висновків. Крім того, графічні методи аналізу не завжди забезпечують необхідну точність, оскільки функції, які відображують реальні економічні процеси, лише апроксимують фактично існуючу залежність.

Математичні методи базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, вміщують моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції. Обсяги аналітичної роботи та складність розрахунків у багатьох залежить від кількості врахованих факторів багатofакторної моделі та від того, чи є ця модель динамічною. Перевага цієї групи методів у тому, що в залежності від типу та масштабів виробництва можна обрати доцільний рівень складності аналізу.

Ці методи надають достатню точність розрахунків, але потребують створення керованої бази даних та дають найкращу віддачу при умові застосування обчислюваної техніки за ретельно обґрунтованим програмним забезпеченням.

Методи логічного аналізу є алгоритмізованими методами, які базуються на логічних посилках та висновках. Дана група методів забезпечує отримання швидкого результату без великих витрат, якщо можливо застосування таких методів, як, наприклад, метод виключення. Застосування цих методів дає добрі результати, коли процеси важко піддаються моделюванню, або показники не підлягають формалізації.

За необхідністю врахування динаміки процесів застосовують статистичні методи аналізу даних за базовий період та методи стратегічного аналізу. Якщо такої необхідності немає, використовують статичний (одномоментний) аналіз на дату оцінки основних показників підприємства.

Статичні методи (одномоментні) дають можливість оцінити лише фактичний стан системи показників без урахування впливу минулих періодів та визначення найбільш вірогідного розвитку цієї системи у майбутньому. Результати аналізу за даною групою методів надають можливість приймати оперативні рішення щодо тактичних завдань функціонування та розвитку підприємства, але не забезпечують потреб перспективного планування.

Методи стратегічного аналізу звичайно базуються на створенні динамічних моделей процесів. Ця група методів найчастіше застосовується для визначення конкурентоспроможності підприємства у ході розробки стратегічних планів поведінки об'єкта у конкурентному середовищі.

За способом виконання виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи найбільш сучасні та розповсюджені за умовами ринкової економіки. Система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного метода, групується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкта або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, які характеризують стан об'єкта в цілому, або його окремих функціональних та часткових елементів.

Щодо України, індикаторні методи найчастіше використовують зарубіжні інвестори для оцінки інвестиційного клімату, або очікуваної конкурентоспроможності сумісних підприємств за умовою отримання потрібних інвестицій. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» визначає рівні конкурентоспроможності, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок.

Матричні методи дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки і елементи можуть розглядатися у статистиці або динаміці.

За існуючими уявленнями «сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні

його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами». Матричні методи надають змогу лише оцінити відносний рівень конкурентоспроможності усіх учасників локального ринку, що не може слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів, але дозволяє визначити потрібний напрям оновлення виробництва та розвитку підприємства у ході втілення та реалізації потенціалу розвитку.

Більшість з перелічених методів (табл. 5.2) може бути застосована щодо визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства, але жоден не може бути використаний окремо, без доповнень та змін:

1. Щоб розрахувати усі складові внутрішньої структури потенціалу, потрібно окремо оцінювати за обраним методом кожен елемент, до того ж можна оцінювати існуючий потенціал за критеріальними методами, тоді як потенціал розвитку скоріше за все потребує матричних методів за експертною оцінкою показників. Отримані результати можуть слугувати основою для планування заходів оновлення складових функціональних елементів носія, та потрібних для цього фінансових та матеріальних ресурсів.

2. Вихідні дані для розрахунку внутрішніх показників при застосуванні матричних або критеріальних методів повинні бути детермінованими, тобто не за оцінкою експертів, а за технічною документацією та звітною економічною інформацією. Щодо потенціалу розвитку, то тут можуть прийматися планові показники або експертна оцінка очікуваних результатів.

3. Оцінка зовнішнього середовища може виконуватись традиційними методами дослідження ринку, але перелік критеріїв діагностики потрібно формувати відповідно до особливостей категорії «потенціал» з урахуванням галузевих відмінностей структури носія.

4. Для оцінки зовнішнього середовища можливе застосування матричних методів SWOT-аналізу, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/ SCHENDEL. Аналіз внутрішнього стану об'єкту краще виконувати з урахуванням впливу темпів фізичного та морального зносу за допомогою LOTS-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS-аналізу

Контрольні питання

1. Надати порівняльні характеристики категоріям «конкурентоспроможність» та «потенціал конкурентоспроможності» підприємства.
2. Вказати особливості застосування SWOT-аналізу у визначенні потенціалу підприємства.
3. Яка послідовність виконання SWOT-аналізу?
4. Чим відрізняється зовнішня та внутрішня оцінка потенціалу підприємства?
5. Вказати відмінності цілей та методів проведення оцінки та діагностики потенціалу підприємства.
6. Пояснити сферу застосування та методи визначення інтегральних показників та системи окремих характеристик потенціалу підприємства.

7. Пояснити сферу застосування математичних методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
8. Наведіть умови застосування методів проведення оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Яке з наведених визначень характеризує суть потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

- а) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації;
- б) комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів;
- в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;
- г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

2. До характерних особливостей потенціалу конкурентоспроможності підприємства не належить така:

- а) залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни;
- б) це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;
- в) конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства, а може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- г) особливість міжгалузевої конкуренції для підприємств різних форм власності.

3. Виберіть рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження:

- а) світове лідерство, національне лідерство, галузевий стандарт, пороговий рівень;
- б) глобальний лідер, галузевий конкурент, аутсайдер ринку;
- в) цілісний лідер, ринковий послідовник, претендент на лідерство;
- г) аутсайдер, світовий стандарт, національний стандарт.

4. Ситуація, за якої успіх у конкурентній боротьбі залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва, відповідає потенціалу:

- а) першого рівня конкурентоспроможності;

- б) другого рівня конкурентоспроможності;
- в) третього рівня конкурентоспроможності;
- г) четвертого рівня конкурентоспроможності.

5. Оберіть складову, яка не належить до потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від об'єкта конкурентної боротьби:

- а) маркетингова;
- б) соціальна;
- в) матеріально-технічна;
- г) галузева.

6. Оберіть класифікаційну групу методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства за напрямком формування інформаційної бази:

- а) критеріальні, експертні;
- б) графічні, індикаторні, математичні;
- в) одномоментні, стратегічні;
- г) математичні, табличні.

7. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють індикаторні та матричні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

- а) за способом відображення кінцевих результатів;
- б) за способом оцінювання;
- в) за можливістю розробки управлінських рішень;
- г) за напрямком формування інформаційної бази.

8. Яка класифікаційна група методів базується на факторних моделях оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що полягають у розрахунку інтегрального показника?

- а) графічні;
- б) стратегічні;
- в) математичні;
- г) логістичні.

9. Які методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства не є прикладними?

- а) індикаторний метод;
- б) метод експертного оцінювання;
- в) модель конкурентних сил М. Портера;
- г) метод набору конкурентоспроможних елементів.

10. Які показники розраховують для узагальнення результатів експертного дослідження потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

- а) індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт Джині, коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);
- б) фондівдачу, рентабельність активів, коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) коефіцієнт конкордації, критерій X2;
- г) коефіцієнт концентрації, коефіцієнт Лернера, рентабельність ринку, коефіцієнт ентропії.

11. Оберіть показники, які розраховуються при оцінюванні конкурентного статусу підприємства, запропонованого І. Ансоффом:

- а) рівень стратегічних капіталовкладень, оптимальний рівень капіталовкладень, критичний рівень обсягу капіталовкладень;
- б) коефіцієнт відносної концентрації, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, індекс Герфіндаля-Гіршмана;
- в) рентабельність продукції, економія витрат, продуктивність праці, термін окупності інвестицій;
- г) коефіцієнт конкордації, критерій X2, коефіцієнт Лернера.

12. Загроза появи нових конкурентів на певному ринковому сегменті:

- а) знижує потенціал прибутковості сегмента;
- б) обумовлює підвищення рівня витрат на стимулювання збуту;
- в) обумовлює підвищення рівня капіталовкладень, необхідних для утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності;
- г) усе перелічене правильно.

13. Конкурентна перевага, отримана за рахунок виробництва продукції з унікальними споживчими властивостями, орієнтована на:

- а) дешеві канали збуту;
- б) низькі витрати;
- в) стандартизацію товарів;
- г) диференціацію товарів.

14. Пряме порівняння окремих індикаторів конкурентоспроможності з метою визначення переваг і недоліків порівнюваних підприємств – це зміст методу:

- а) рангів;
- б) різниць;
- в) балів;
- г) моделювання.

15. Яка послідовність етапів стратегічного аналізу?

- а) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- б) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;

в) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;

г) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

16. SWOT - аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства націлений на:

а) максимальне задоволення потреб споживачів;

б) забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;

в) визначення привабливості ринку загалом та виявлення позиції підприємства на ньому;

г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

17. Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?

а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;

б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;

в) потужна підтримка прийняття конкурентних управлінських рішень;

г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

18. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:

а) репутація (імідж);

б) соціальна відповідальність;

в) законодавча та нормативна бази;

г) трудові ресурси.

19. Сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів – це:

а) показник інтенсивності конкуренції;

б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;

в) звичайна конкурентна сила підприємства;

г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

20. Якщо вектор спрямовується у нижній лівий квадрант системи координат SPACE, рекомендованою стратегією є:

а) консервативна стратегія;

б) захисна стратегія;

в) конкурентна стратегія;

г) агресивна стратегія.

Практичні завдання

Завдання 1.

Обчислення рівня конкурентоспроможності окремих фірм, що діють на українському ринку.

Ініціативною групою дослідників розроблено спеціальну матрицю конкурентоспроможності кількох зарубіжних фірм, що діють на вітчизняному ринку установчо-виробничих АТС (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Матриця конкурентоспроможності зарубіжних фірм, які діють на українському ринку установчо-виробничих АТС

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт значущості чинника	Рейтинг чинника успіху фірми					
		Alcatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	3	3	3	4
Продажна ціна	0,20	2	4	3	4	4	3
Технічне обслуговування	0,20	3	1	3	2	2	2
Канал збуту	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товарів *	0,10	4	4	3	3	1	3
Наявність сертифікатів Міністерства зв'язку України **	0,06	2	1	2	1	0	2
Реклама і стимулювання збуту	0,04		2	3	4	4	3
Разом	1,00		-	-	-	-	-

* Рейтинг за показником «Портфель товарів» визначається відповідно до наявності в асортименті продукції фірми великих, середніх і малих АТС та додаткових послуг.

** Рейтинг наявності сертифікатів встановлюється в межах від 0 до 2: 0 – продукція не сертифікована; 1 – сертифікат відповідності мають окремі продукти фірми; 2 – вся продукція фірми сертифікована згідно з чинним законодавством України.

Визначити:

- 1) узагальнений показник конкурентоспроможності кожної фірми;
- 2) найвищий і найнижчий її рівень серед конкуруючих на ринку фірм.

Завдання 2.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств за допомогою методу балів.

Вихідна інформація щодо показників господарсько-фінансової діяльності окремих підприємств роздрібної продовольчої торгівлі «Ранок», «Мрія» і «Союз», наведена в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2. Інформація про господарську діяльність підприємств роздрібної торгівлі

Показники	Один. вим.	Підприємство		
		Ранок	Мрія	Союз
1. Виручка від реалізації	тис. грн.	105,4	149	129,5
2. Операційний прибуток	тис. грн.	5,7	6,1	5,3
3. Чистий прибуток	тис. грн.	4,6	5,7	4,8
4. Середньооблікова чисельність	чол.	11	14	16
5. Кількість працівників, що постійно перебувають у штаті	чол.	10	12	14
6. Власний капітал	тис. грн.	6,9	10	37,8
7. Товарні запаси	тис. грн.	17,2	17,7	22,6
8. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	28,9	32,4	61,3
9. Темпи зростання виручки від реалізації	%	124,5	114,9	135,4
10. Кількість товарних одиниць	од.	256	322	344
11. Середня кількість товарних одиниць на даному сегменті ринку				328

Результати опитування групи експертів з метою виявлення ступеню впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності наведено в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3. ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності

Чинники конкурентоспроможності	Вагомість чинника
1. Маркетинговий потенціал	0,2
2. Виробничий потенціал	0,4
3. Фінансовий потенціал	0,3
4. Кадровий потенціал	0,1

На основі наведених в табл. 5.2 і 5.3 даних необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства за допомогою методу балів. Як оцінні ключові показники слід використовувати коефіцієнти, що характеризують окремі складові потенціалу підприємства та розраховуються за даними таблиці 5.2. Максимальна кількість балів за кожним оцінним відносним показником дорівнює 10.

Завдання 3.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

Оцінити конкурентну силу та абсолютну конкурентну силу підприємства «Будпроект», яке займається виробництвом будівельних матеріалів. Вихідна інформація про силу конкурентних позицій підприємства та його основних конкурентів наведена в табл. 5.4. Шкала вимірювання від 0 (min) до 10 (max) балів.

Таблиця 5.4. Вихідна інформація для оцінки конкурентної сили потенціалу підприємства

№ з/п	Фактор	Вага	Оцінка (бали)				
			Будпроект	Конкуренти			
				1	2	3	4
1	Якість продукції	0,1	8	5	10	1	6
2	Ділова репутація	0,1	8	7	10	1	6
3	Рівень витрат	0,2	5	10	3	1	4
4	Технічний потенціал	0,05	10	1	7	3	8
5	Розробка та реалізація інновацій	0,1	9	4	10	5	1
6	Кадровий потенціал	0,2	5	7	10	1	4
7	Фінансовий стан	0,15	5	10	7	3	1
8	Менеджмент	0,1	9	4	10	5	1
	Конкурентна сила (зважені бали)						

Завдання 4.

Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища на формування та реалізацію потенціалу підприємства

Провести SWOT-аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища для підприємства «Будпроект» (завд. 3), яке займається виробництвом будівельних матеріалів. Вихідна інформація щодо попередніх оцінок «парних» можливостей та загроз зовнішнього середовища наведена в таблиці. Для кожної пари можливостей та загроз імовірності визначаються таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці.

Таблиця 5.5. Оцінка можливостей та загроз діяльності підприємства

№	Можливості	Імовірність	Оцінка (бали)	Загрози	Імовірність	Оцінка (бали)
1	Зростання грошових доходів населення	0,3	10	Зменшення грошових доходів населення	0,7	10
2	Вихід на нові ринки будівельних послуг	0,6	8	Скорочення ринку будівельних послуг	0,4	8
3	Поява нових технологій будівництва	0,4	4	Відсутність нових технологій будівництва	0,6	4
4	Зниження торговельних і митних бар'єрів	0,2	4	Збільшення торговельних і митних бар'єрів	0,8	4
5	Ослаблення позицій фірм-конкурентів	0,5	6	Посилення позицій фірм-конкурентів	0,5	6
6	Зниження податкового тиску	0,1	8	Зростання податкового тиску	0,9	8

Питання для дискусії

1. Рівні використання потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
2. Методологічна складність визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
3. Необхідність використання методичних підходів до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.
4. Підбір показників та стандартів індикаторного методу оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
5. Послідовність оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства методом набору конкурентоспроможних елементів.
6. Визначення конкурентного статусу як інтегрального показника оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
8. Значення «випадкових подій» у визначенні детермінантів концепції «національного ромба» за прикладом економіки України.
9. Необхідність стратегічного аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
10. Ефективність використання прикладних прийомів і методів у стратегічному аналізі потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Сутність і критерії потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
2. Характеристика потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.
3. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.
4. Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
5. Конкурентний статус як критерій визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
6. Фінансово-економічний механізм поліпшення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
7. Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств.
8. Потенціал конкурентоспроможності вітчизняних фінансово-промислових груп.
9. Стратегічні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
10. Шляхи та резерви підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 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 загальноконкурентних 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 види (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 напрямку 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 конкурентоздатних 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 відрізнитися 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

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 роздрібною 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
<p>Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер [Портер]</p>	<p>✓ <i>стратегія диференціації</i> – створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу; <u>переваги</u> – 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; <u>ризик</u> – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм - послідовників;</p> <p>✓ <i>стратегія цінового лідерства</i> – досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; <u>переваги</u>: 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; <u>ризик</u>: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів;</p> <p>✓ <i>стратегія фокусування</i> – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; <u>ризик</u>: 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</p>
<p>Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф</p>	<p>✓ <i>стратегія максимізації ринкової частки</i> – мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М.Портера «цінового лідерства»;</p> <p>✓ <i>стратегія диференціювання товарів/послуг фірми</i> – спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером;</p> <p>✓ <i>стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)</i> – 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;</p> <p>✓ <i>стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток</i> – географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту</p>
<p>Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер</p>	<p>✓ <i>стратегія ринкового лідера</i> (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; <u>переваги</u> – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; <u>недоліки</u> – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера;</p> <p>✓ <i>стратегія фірми-челенджера</i> (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) <u>недолік</u> – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою);</p> <p>✓ <i>стратегії фірми-послідовника</i> (досить стійка ринкова позиція; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, копіяція, адаптація; <u>переваги</u>: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірнені ринком стратегії ринкового лідера; <u>недоліки</u>: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість;</p> <p>✓ <i>стратегії фірм-нішерів</i> (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; <u>переваги</u>: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; <u>недоліки</u>: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).</p>

<p>Принцип ціннісних дисциплін / М.Тресі, Ф.Вірсем</p>	<p>Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>функціональна перевага</i> – компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами; ✓ <i>тісний зв'язок із споживачем</i> – 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; ✓ <i>лідируюча позиція по товарах-новинках</i> – 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
<p>Розмір підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>домінуюча стратегія для великих компаній</i> – стратегія обслуговування масового попиту; ✓ <i>стратегія середніх за розмірами підприємств</i> – нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. ✓ <i>стратегії малих фірм</i>: 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 співробітничас з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).
<p>«Біологічний» підхід</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>віолентна («силова») стратегія</i> – стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ <i>патієнтна (нішова) стратегія</i> – 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; ✓ <i>коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія</i> – направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; ✓ <i>експлерентна (піонерська) стратегія</i> – 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.
<p>Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз і Ч. Сноу</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія пошукувача</i>; ✓ <i>стратегія оборонця</i>; ✓ <i>стратегія аналітика</i>; ✓ <i>стратегія реагуючого</i>.
<p>Метод конкуренції фірми на цільовому ринку /О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія пошукувача</i>; ✓ <i>стратегія аналітика</i>; ✓ <i>стратегія оборонця – диференціатора</i>; ✓ <i>стратегія оборонця – цінового лідера</i>.
<p>Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія агресорів</i> – спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; ✓ <i>стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями</i> – спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ✓ <i>стратегія «середніх» фірм</i> – спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; ✓ <i>стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю</i> – спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ✓ <i>стратегія оборонців</i> – спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.

<p>Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е.Райс Дж. Траут</p>	<p>✓ <i>стратегія наступу</i> – 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 довгого часового терміну; завоювання прихильності споживачів; недоліки вимагає великих фінансових коштів; високий ринковий і фінансовий ризик; необхідність ретельного аналізу і підготовки;</p> <p>✓ <i>стратегія оборони</i> – 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.</p>
<p>Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літгл</p>	<p>✓ <i>стратегія лідера</i> – найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку);</p> <p>✓ <i>стратегія фірм із сильною позицією</i> – сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера;</p> <p>✓ <i>стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію</i> – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій;</p> <p>✓ <i>стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію</i> – середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою;</p> <p>✓ <i>стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію</i> – слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.</p>
<p>П. Друкер</p>	<p>✓ <i>бути «найспритнішим серед найкращих»</i> – 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;</p> <p>✓ <i>поціляти в слабе місце</i> – види: <u>творча імітація</u> – 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; <u>підприємницьке дзю-до</u> - 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, прогавили 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 «зняти вершки» та отримувати ціни «з надбавками»); швидка зміни ринку або промислової структури.</p> <p>✓ <i>пошук «екологічної ніші» та використання її</i> - види: <u>стратегія «митної застави»</u> – 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; <u>фахова майстерність</u> – фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; <u>спеціальний ринок</u> – головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку – перша базується на якомусь продукті або послуді, 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.);</p> <p>✓ <i>зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі</i></p>

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів 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 виключають 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).

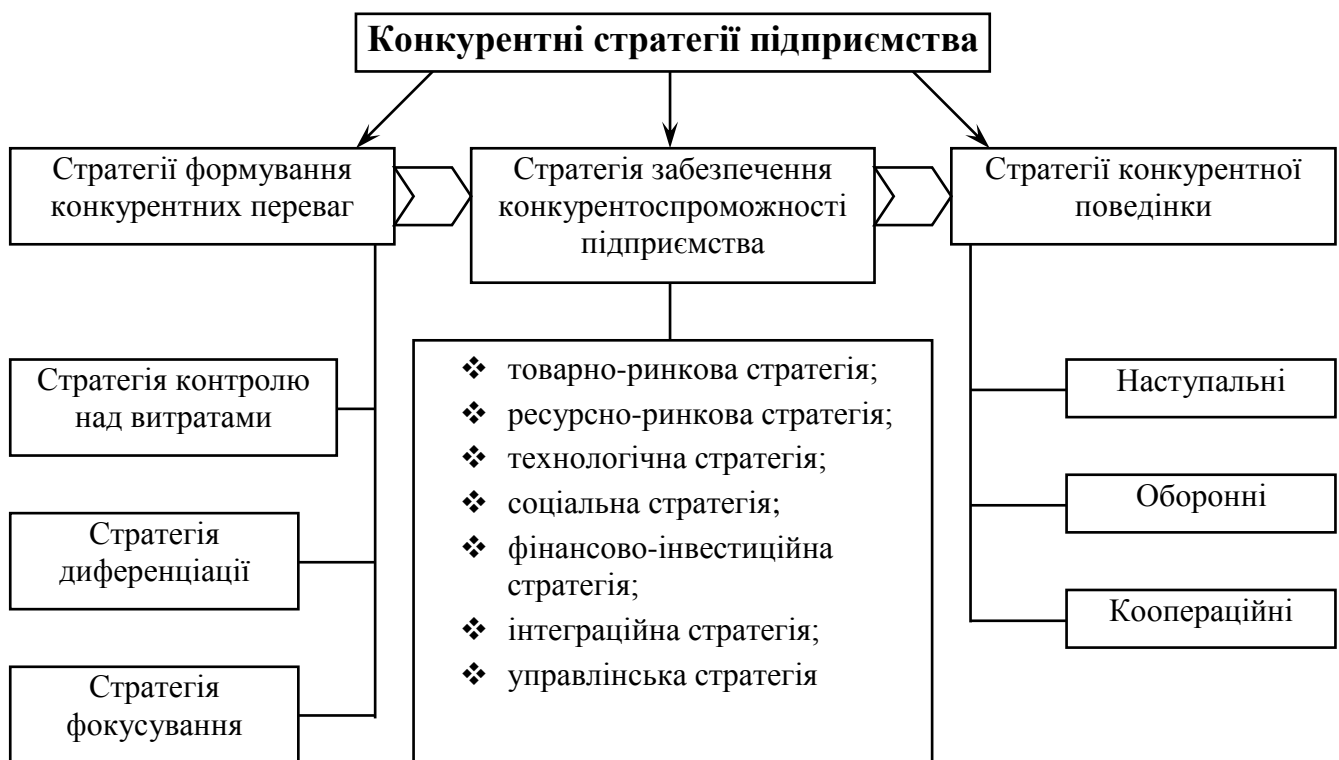


Рис. 6.1. Система конкурентних стратегій підприємства

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.

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА



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 ринку** - 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

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 фронті, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трішечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Спроба оточення має місце тоді, коли є достатньо ресурсів, і що несподівана атака придушить волю конкурента до контрнаступу. 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 поведіть 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.

Коопераційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим. Зокрема, невеликі українські рибопереробні підприємства періодично спільно закупають 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 напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

– товарно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

– ресурсно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

– технологічна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

– інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- соціальна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- управлінська стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

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 впливати 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.

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 контролю 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 нездоланими, 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 неминуха 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 відкриті 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 сформувавати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу.

Контрольні питання

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?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Що служить синонімом до поняття «конкурентна стратегія»?
 - а) «маркетингова стратегія»;
 - б) «стратегія бізнесу»
 - в) «портфельна стратегія»;
 - г) правильні відповіді б) і в).

2. В основі виокремлення стратегії агресорів, стратегії фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями, стратегії «середніх» фірм, стратегії фірм, які займають сегменти з високою цінністю, стратегії оборонців лежить така класифікаційна ознака, як:

- а) конкурентні позиції та маркетингові спрямування;
- б) метод конкуренції фірми на цільовому ринку;
- в) стратегічний профіль фірми;
- г) вірна відповідь відсутня.

3. Якої конкурентної стратегії дотримується підприємство, що випускає товар з унікальними характеристиками і реалізує його на конкретному сегменті ринку:

- а) лідерство у витратах;
- б) зосередження на витратах;
- в) диференціація;
- г) зосередження на диференціації.

4. В якості базових стратегій формування конкурентної переваги М.Портер виокремив:

- а) стратегію лідерства у витратах;
- б) стратегію негайного реагування на потреби ринку;
- в) стратегію диференціації;
- г) стратегію зосередження.

5. Стратегія найменших сукупних витрат буде ефективною за наступних умов:

- а) на ринку переважає цінова конкуренція;
- б) фірма має велику частку на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів;
- в) підвищення цін не позначатиме втрату споживачами свого прибутку;
- г) галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації;
- д) на ринку переважає нецінова конкуренція;
- е) попит на продукцію підприємства еластичний за ціною і є однорідним.

6. Перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації ринок характеризується наступним:

- а) цінова конкуренція;
- б) різноманітна структура попиту на продукцію;
- в) нецінова конкуренція;
- г) незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету;
- д) наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами;
- е) нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.

7. Передумовами реалізації стратегія зосередження (фокусування) виступають:

- а) обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку;
- б) державна підтримка діяльності підприємства;
- в) різноманіття споживачів по споживанню і цільовому використанню товару;
- г) відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.

8. Г.Л.Азоев у процесі доповнення та розвитку концепції М.Портера запропонував дві принципово нові стратегії формування конкурентних переваг:

- а) стратегія зниження собівартості;
- б) стратегія впровадження інновацій;
- в) стратегія сегментування ринку;
- г) стратегія диференціації продукту;
- д) стратегія негайного реагування на потреби ринку.

9. Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків, підготовка до моменту проникнення в галузь могутніх компаній з інших галузей – це можливі стратегії компаній, що працюють на...

- а) швидкозростаючих ринках;
- б) ринках в період уповільнення зростання;
- в) ринках у період застою.

10. Стратегії фірм у відповідь на зміни в конкурентному середовищі галузі на стадії зрілості:

- а) оптимізація обслуговування;
- б) посилення уваги зниженню витрат;
- в) орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів;
- г) збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції.

11. Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з таких стратегічних можливостей:

- а) стратегія кругового наступу;
- б) стратегія негайного відступу і покидання галузі;
- в) пошук незайнятої ніші;
- г) проходження за лідером.

Практичні завдання

Завдання 1.

Ситуаційне проектування конкурентної стратегії підприємства.

Надати інтерпретацію конкурентної карти ринку та запропонувати варіанти конкурентних стратегій для підприємств №№ 1, 3, 5, 10.

Таблиця 6.1. Конкурентна карта ринку

Темпи зростання ринкової частки (T_i)	Ринкова частка (D_i)			
	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайде ри ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується	№9,10	№7	№6,8	№3
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно покращується	№5		№2	
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			№1	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			№4	

Завдання 2.

Аналіз господарського «портфелю» підприємства.

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП «А» - виробництво цегли;
- СГП «Б» - виробництво майолікових виробів;
- СГП «В» - виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у табл. 6.2.

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Таблиця 6.2. Дані по СГП підприємства та їх конкурентів

СГП	Обсяги продажів (тис. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн.)	Темпи зростання ринку(%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Питання для дискусії

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?

Теми рефератів

1. Наукові підходи до визначення сутності і змісту стратегічного менеджменту.
2. Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного управління.
3. Основні рівні розробки стратегій компанії.
4. Зміст, переваги і недоліки стратегії низьких витрат.
5. Оцінка результатів діяльності підприємства в умовах кризи.
6. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічного зростання
7. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за різними методиками та обґрунтування найбільш оптимальної.
8. Основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки.

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 дилерсько-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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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, ремонтпридатність, зручність в експлуатації
Стадія продажу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 типу 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 свідченням 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

	<p>без відповідного дозволу власника прав на інтелектуальну власність.</p> <p>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).</p>
Безпечність	<p>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.</p> <p>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)).</p>
Споживча новизна товару	<p>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.</p> <p>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 тиражом продукції, оскільки від його розміру залежить оригінальність товарів і в першу чергу товарів з естетичною функцією)</p> <p>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)</p>
Імідж товару	<p>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).</p> <p>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;</p>

	<p>встановлення емоційного зв'язку із споживачем і суспільством</p> <p>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 D' 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 D'' 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: $P = K_1 * D' + K_2 * D''$, де K_1, K_2 - коефіцієнти, що враховують вагомість D', D''.</p>
<p>Інформативність товару</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
<p>Ціна споживання товару</p>	<p>Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямой 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.</p> <p>Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>При розрахунку ціни слід виходити з цінності товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (гатунок, марки, класи) дозволяє забезпечувати адекватність ціни якості.</p>

Таблиця 7.3. Критерії конкурентоспроможності послуг

Критерій	Характеристика
<p>Критерій результату виконання послуги</p>	<p>Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Результативність окремих груп послуг визначають: послуги хімічистки – 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.</p> <p>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).</p>
<p>Критерій умов обслуговування</p>	<p>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 магазину, прийом і зберігання речей покупців тощо).</p> <p>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 (зорянність, клас, розряд і ін.) можуть встановлюватися в стандартах на класифікацію підприємств (наприклад, готелі) або в стандартах загальних технічних умов (послуги перукарень).</p>
<p>Критерій культури обслуговування</p>	<p>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.</p>
<p>Критерій доступності послуги</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>

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 імпорتنих і вітчизняних зразків товарів;
- встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпорتنих товарів;
- коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару;
- контролі якості експортних товарів;
- знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпорتنих товарів;
- підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпорتنих 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.

<p>Принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача</p>	<p>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.</p>
<p>Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній)</p>	<p>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.</p> <p>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 роздрібною торгівлі, громадського харчування);</p>
<p>Орієнтація на конкретний сегмент ринку</p>	<p>Сукупний 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.</p> <p>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 (зорянність готелю, розряд ательє, клас ресторану).</p>
<p>Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів</p>	<p>Для товарів, призначених для внутрішнього ринку, необхідно відповідати обов'язковим вимогам технічних регламентів, державних стандартів, санітарних правил і норм, будівельних норм і правил, ЗУ «Про захист прав споживачів» тощо</p> <p>Для експортної продукції умовами є відповідність товару міжнародним стандартам країни 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)).</p>
<p>Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням</p>	<p>Номенклатура критеріїв повинна включати як кількісні, так і якісні характеристики</p> <p>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</p>

<p>рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог</p>	<p>показники якості («наявність системи якості», «використання екологічно безпечної технології»).</p> <p>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).</p>
<p>Принцип виключення подвійного рахунку</p>	<p>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»</p> <p>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 магазину.</p>

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

Таблиця 7.5. Методи оцінки конкурентоспроможності товару

Критерій	Види методів
<p>Принцип, що використовується</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні</i> (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності); ✓ <i>експериментальні</i> (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); ✓ <i>розрахункові</i> (застосовуються для визначення групового і узагальненого критеріїв); ✓ <i>статистичні</i> (використовуються при оцінці конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу (виявлення «лідерів продажу»), послуг зв'язку, установ культури); ✓ <i>аналітичні</i> (широко використовуються при оцінці групових критеріїв, зокрема продукції конкурентів); ✓ <i>маркетингові</i> (використовується для визначення поширеного критерію конкурентоспроможності – частки на ринку групи товарів, товаровиробників, організацій сфери послуг).

Номенклатура критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>прямі</i> (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає як мінімум якість (рівень якості) і ціну, і дозволяють розраховувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якість/ціна.); ✓ <i>непрямі</i> (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 непрямой 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції</i> (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів (на випробувальній базі виробника, як правило, проводяться порівняльні випробування проєктованого зразка і зарубіжних аналогів за всіма основними показниками якості) ✓ <i>методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації</i> (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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ диференційований; ✓ комплексний; ✓ змішаний
Форма представлення результатів оцінки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 конкурентоздатна 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].	<p>Найчастіше розрахунок <i>інтегрального показника конкурентоспроможності товару</i> (K_{int}) здійснюють за формулою:</p> $K_{int} = I_{ТП} / I_{ЕП}, \quad (7.1)$ <p>де $I_{ТП}$ - індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{ЕП}$ - індекс економічних параметрів (індекс цін). Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:</p> $I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i * v_i, \quad (7.2)$ <p>де q_i - одиничний показник i-го технічного параметра; v_i - коефіцієнт вагомості i-го параметра. <i>Численні одиничні показники технічних параметрів</i> визначаються таким чином:</p> $q_i = P_{оцін} / P_{баз}, \quad (7.3)$ <p>де $P_{оцін}$ — значення конкретного параметра оцінюваного виробу; $P_{баз}$ - значення цього ж параметра базового виробу. Для розрахунку <i>індексу економічних параметрів</i> використовують формулу:</p> $I_{ЕП} = Ц_{спож}^{оцін} / Ц_{спож}^{баз} \quad (7.4)$ <p>де $Ц_{спож}^{оцін}$, $Ц_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб:</p> $Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M \quad (7.5)$ <p>де $Ц_{продажу}$ – продажна ціна товару; M - сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби. Якщо $K_{int} > 1$, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базу для порівняння; якщо $K_{int} < 1$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару - суперника; якщо $K_{int} = 1$, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника – отримати $K_{int} > 1$, цілеспрямовано збільшуючи $I_{ТП}$ та зменшуючи $I_{ЕП}$. <i>Переваги:</i> достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами; загальний аналіз робиться на основі аналізу окремих показників. <i>Недоліки:</i> застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значимості.</p>

Модель Розенберга [24].	<p>Модель виходить з того, що споживачі оцінюють товари з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою:</p> $A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}, \quad (7.6)$ <p>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.</p> <p>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.</p> <p><i>Переваги методу:</i> кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт). <i>Недоліки:</i> складно визначити й оцінити найважливіші для продукту характеристики з погляду споживача; немає порівняння з ідеальними характеристиками товару).</p> <p>Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, але має більш практичний характер. Значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту:</p> $Q_i = \sum_{k=1}^n X_k Y_{ik}, \quad (7.7)$ <p>де Q_j - оцінка споживачами марки j; X_k - важливість характеристики ($k = 1, \dots, n$) k ($k = 1, \dots, n$) марки з погляду споживачів; Y_{jk} - оцінка характеристики марки j з погляду споживачів.</p> <p>Модель ґрунтується на передумові, що кожна характеристика бажана і одночасно чим вища оцінка, тим краще.</p>
Модель з ідеальною точкою [Дихтиль]	<p>Особливість методу – введення додаткової компоненти - ідеальної величини характеристики товару:</p> $Q_j = \sum_{k=1}^n W_k B_{jk} - I_k ^r, \quad (7.8)$ <p>де Q_j - оцінка споживачами марки j; W_k - важливість характеристики k ($k = 1, \dots, n$); 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.</p> <p>Сенс цієї формули: порівняно з іншими товарами, перевагу слід надати цьому товару якщо його віддалення від ідеальної точки менше.</p> <p><i>Переваги:</i> метод дає уявлення про ідеальне, с точки зору споживача, продукт; дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність. <i>Недоліки:</i> складність у визначенні характеристик ідеального і даного товару; використання експертних оцінок.</p>

Оцінка на основі рівня продаж	<p>Критерій визначення рівня конкурентоспроможності - відносна частка продажу B_{oi} оцінюваного товару, порівняного з товаром-конкурентом:</p> $B_{oi} = \frac{M_o}{M_o + M_i}, \quad (7.9)$ <p>де M_o, M_i - обсяги продажу оцінюваного товару та i-го аналога.</p> <p>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_{oi} - це перевага одного товару (продукції, що оцінюється) перед іншим товаром (i-м його аналогом). Таку апріорну оцінку можна одержати за допомогою експертних методів.</p> <p>Знайдені тим або іншим способом значення переваги B_{oi} товарів дозволяють обчислити апріорні оцінки очікуваної частки продажу на даному ринку продукції й її аналогів:</p> $B_o = 1 / \left\{ 1 + \sum_{i=1}^N (1 - B_{oi}) / B_{oi} \right\}; \quad (7.10)$ $B_i = 1 / \left\{ 1 + \sum_{j \neq i}^N (1 - B_{ji}) / B_{ji} \right\}, \quad (7.11)$ <p>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 j-го щодо i-го аналога.</p> <p>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.</p> <p><i>Переваги методу:</i> 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. <i>Недоліки:</i> статичність моделі; основу методу складають експертні оцінки.</p>
--------------------------------------	--

Таблиця 7.7. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів

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

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:

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

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

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:

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

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:

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

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:

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^T CB_i, \quad (7.17)$$

де B - повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; B_0 - 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:

$$CB_i = \sum_{j=1}^n B_j, \quad (7.18)$$

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:

$$I_{EP} = B_{OP} / B_3, \quad (7.19)$$

де I_{EP} - груповий показник за економічними параметрами; B_{OP}, B_3 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_{EP} . У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (7.18) і (7.19) приймають вигляд:

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^T CB_i * \alpha_i. \quad (7.20)$$

Відповідно підрахунок групового показника по економічних параметрах проводиться за формулою:

$$I_{EP} = (B_0 + \sum B_{OPi} * \alpha_i) / (B_3 + \sum B_{3i} * \alpha_i) \quad (7.21)$$

де B_0, B_3 - одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка; B_{OPi}, 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 (III) здійснюється за формулою:

$$III = I_{HP} * \frac{I_{III}}{I_{EP}}, \quad (7.22)$$

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

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

де III_i - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків; III_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.

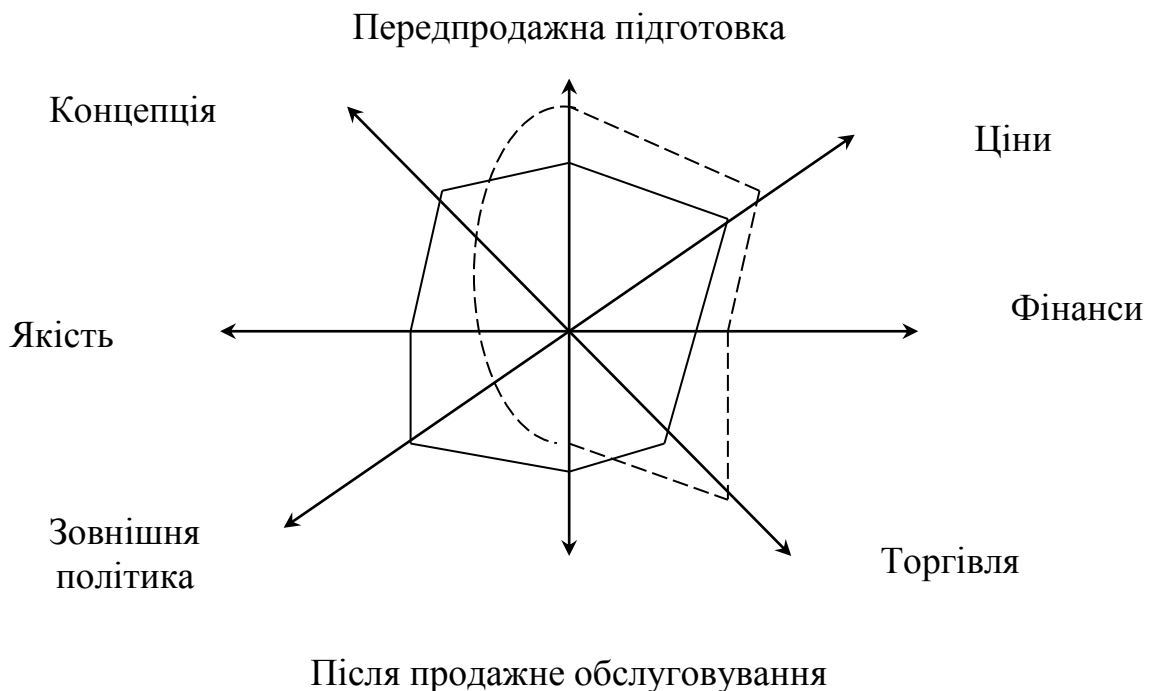


Рис.7.1. Багатокутники конкурентоспроможності

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 формуються 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 формуються 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 керуватись 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 виробу повинні відповідати наступним критеріям: конкуруюча та оцінювана продукції повинні бути аналогічними за призначенням й умовами експлуатації та орієнтовані на одну групу споживачів; вироб-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 виробу, 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 досконалість 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 досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка, використовуючи: показники технологічності (питома конструкційна маса; питома металоемкість); 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 про 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.

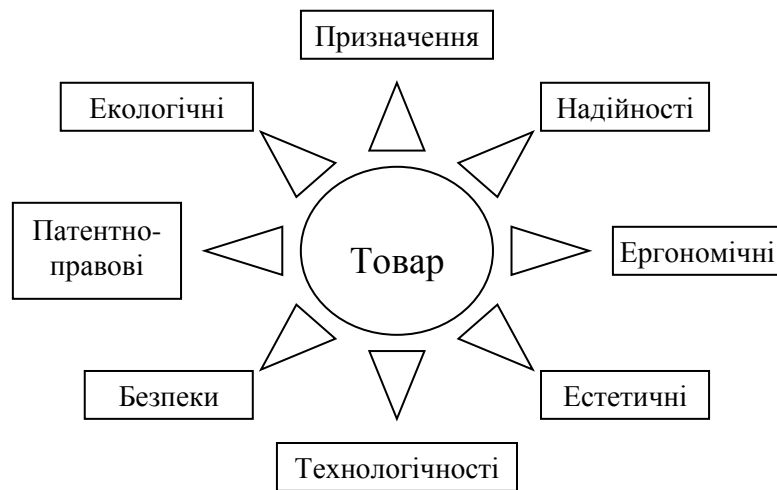


Рис. 7.2. Показники якості товару

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 контрольні-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 якості.

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, реклами, 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 **конкурентоздатність 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).

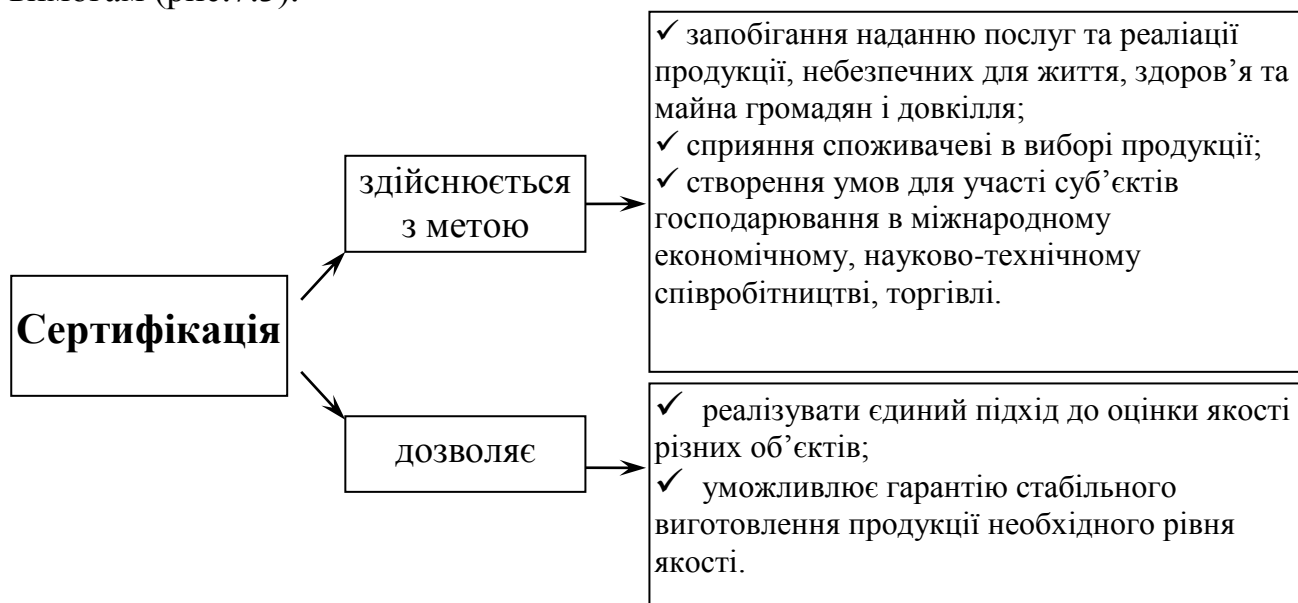


Рис.7.3. Значення сертифікації в діяльності підприємства

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 конкурентоздатності 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 конкурентоздатність товару. Зрозуміло, що чим нижче цей рівень (рівень ціни виробництва), тим вищою може бути конкурентоздатність виробленої продукції на ринку. В свою чергу рівень конкурентоздатності продукції справляє багатовекторний вплив на діяльність підприємства та його ринкову позицію (рис 7.4).

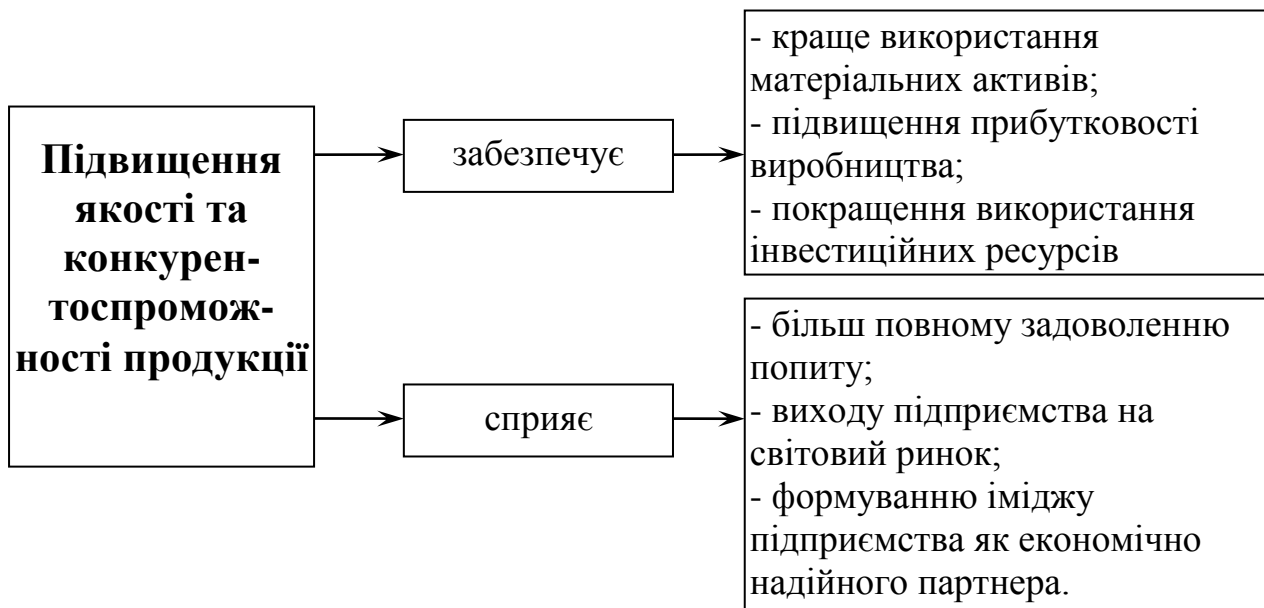


Рис.7.4. Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність підприємства

Контрольні питання

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.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основні фактори, що впливають на якість продукції:

- а) політичні, соціальні, правові, організаційні ;
- б) екологічні, правові, економічні, культурні;
- в) технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні;
- г) демографічні, культурні, правові, політичні.

2. Складова частина менеджменту якості, зорієнтована на створення впевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані - це:

- а) планування якості;
- б) управління якістю;
- в) забезпечення якості;
- г) поліпшення якості.

3. Причини, що визначають необхідність підвищення якості:

- а) збільшення обсягів виробництва товарів і послуг, що надаються, і, як наслідок, можливе зростання вартості браку і рекламацій;
- б) суттєве безперервне зростання особистих, виробничих і суспільних потреб;
- в) зростання прибутку компанії;
- г) підвищення рівня якості життя.

4. Критерієм ефективного управління якістю продукції (послуг) є:

- а) відповідність внутрішнім нормативним документам підприємства;
- б) відповідність показників якості нормативам якості;
- в) відповідність показників якості нормативам якості та вимогам користувачів;
- г) відповідність показників якості нормативам якості, міжнародним, державним та галузевим стандартам, вимогам користувачів тощо.

5. До об'єктивних меж розширення асортименту не відносяться:

- а) площа та висота полиць;
- б) понесення додаткових витрат;
- в) умови придбання товару;
- г) обмеження за потужністю складського господарства.

6. За рахунок яких програм досягається підвищення лояльності споживачів?

- а) розвитку інфраструктури для обслуговування матерів з дітьми, людей зі спеціальними потребами;
- б) підготовки та реалізації асортименту для людей зі спеціальними потребами;
- в) з реалізації асортименту екологічно чистих продуктів, у тому числі вироблених під власною торговельною маркою;

г) всі відповіді вірні.

7. Система маркетингового бізнес-аналізу виконує такі функції:

- а) пошук інформації щодо потреб об'єкта дослідження;
- б) обробка та проведення різних видів аналізу;
- в) отримання і організація завезення реальних ресурсів;
- г) зіставлення результатів аналізу та дослідження функціональності бізнес-процесів з урахуванням зміни в ресурсах і організації торговельного процесу.

8. Серед основних завдань асортиментної політики слід виділяти:

- а) ефективність реагування на запити та вимоги споживачів;
- б) сприяння поліпшенню репутації підприємства;
- в) швидке, повноцінне реагування на інновації;
- г) завоювання лідерства за показниками частки ринку чи з показниками якості товару.

9. За яких умов оновлення асортименту стає позиційною перевагою:

- а) асортимент диверсифікується логічно і обґрунтовано в рамках маркетингової стратегії з врахуванням моделі організації торговельного процесу;
- б) зберігається гармонійне поєднання спеціалізації підприємства та диверсифікації асортименту;
- в) підвищується раціональність асортименту відповідно до споживачів;
- г) всі відповіді вірні.

10. Раціоналізація асортименту передбачає досягнення узгодженості таких складових:

- а) система оптимізації структури асортименту на основі оцінки грошових потоків;
- б) система визначення меж зміни асортименту та потенціалу просування асортименту;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

11. В «консервативному асортименті», як концептуальному напрямі формування асортименту, акцент робиться на:

- а) об'єднанні оновлення та стійкості лише за основним асортиментом;
- б) стійкості асортименту та залученні відомих марок;
- в) оновлені, головним чином, за рахунок інноваційних товарів;
- г) альтернативній політиці в галузі ціноутворення для створення диверсифікованого асортименту за ознакою ціни.

12. В концепції «альтернативність вибору» перевага досягається в:

- а) поєднанні оновлення та стійкості асортименту;

- б) швидкості оновлення в порівнянні з іншими параметрами;
- в) збережені та збалансованості асортименту;
- г) реалізації основного асортименту.

13. До спеціальних показників оцінки рівня сервісу підприємств роздрібною торгівлі не відносять:

- а) витрати на розвиток комплексу послуг з розрахунку на 1 зайнятого, на 1 грн. капітальних вкладень і т.п.;
- б) зручність доступу до товарів і до інформації про них;
- в) витрати на тренінги персоналу;
- г) «потужність» послуги в середньому в розрахунку на 1 покупця.

14. До традиційних показників оцінки якості обслуговування належать:

- а) кількість місць на паркові, камер схову, туалетів, візків;
- б) динаміка виданих бонусів, знижок, спеціальних знижок;
- в) надійність і гарантованість послуги;
- г) максимальна «міцність»/пропускна спроможність за кожним видом послуги.

15. До методологічних принципів системи управління якістю ПРТ не відносять:

- а) швидке реагування на зміни;
- б) створення та безперервність покращення умов;
- в) відповідність нормам законодавства;
- г) всі відповіді вірні.

16. До мотивів, які найбільш сприяють підвищенню лояльності споживачів не відносять:

- а) бонусні програми;
- б) розігрування призів;
- в) підвищення рівня сервісу;
- г) престиж і самоствердження.

17. Контроль за рекламною діяльністю та її аналіз означає:

- а) аналіз структури рекламної діяльності та динаміка її показників;
- б) моделювання і прогнозування рекламної діяльності;
- в) розрахунки ефективності рекламних заходів;
- г) оцінку факторів, що визначають ефективність рекламної діяльності.

18. Які переваги дисконтних або бонусних програм:

- а) дають можливість організації відстежувати купівельну активність своїх клієнтів;
- б) використання клієнтами карт, дозволяє компанії проводити їх авторизацію в момент вчинення транзакцій;
- в) дозволяє проводити достатньо пробну сегментацію клієнтської бази;

г) всі відповіді вірні.

19. З яких трьох складових складається процес формування споживчої задоволеності:

а) якість ключових переваг, якість процесу надання послуги, сприйняття цінності послуги;

б) час споживання, частка споживчої лояльності, рівень задоволеності клієнтів;

в) оцінка послуги, задоволеність клієнтів, рівень обслуговування клієнтів;

г) рівень заохочення клієнтів, якість обслуговування, сприйняття цінності послуги.

Практичні завдання

Завдання 1.

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції.

АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в табл.5.16, а вартісні характеристики – у табл.7.1.

Таблиця 7.1. Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

№	Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
			АТ «Норд»		«Лехел»	
			«Фріз»	«Сіріус»		
1	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
2	Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	0,19
3	Ємність НТВ	дм ³	50	40	60	0,20
4	Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
5	Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 7.2 Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

№	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
1	Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
2	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Необхідно: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок.

Завдання 2.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції.

Мале підприємство «Аурика-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки — ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Необхідно:

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у табл.7.3.

Таблиця 7.3. Вихідні дані по окремих видах вагів для розрахунку групових та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції

Параметри	Оціночні значення параметрів по виробках, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Виріб фірми «Аурика-бізнес»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Аурика-бізнес»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Аурика-бізнес»
Споживчі						
• Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
• Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2

• Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	7	5,6	7	5,8
• Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
• Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
• Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні						
• Продажна ціна	6	8,2	7	9,0	7	7,1
• Витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
• Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5,8
• Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2,0

* Оціночні значення параметрів по виробках у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10.

Завдання 3.

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін.

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наблизеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати його оцінку за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У табл.7.4 представлені ціни на продукцію підприємств рибної галузі, яка відповідає вищезазначеним умовам.

Таблиця 7.4. Ціни на продукцію підприємств рибної галузі (грн.)

№	Найменування продукції	Одиниця виміру	Виробники				
			ЗАТ «Укр-риба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Море-продукти»	ТОВ «ЮТА»
1	2	3	4	5	6	7	8
Риба солена							
1	Кілька	кг	3,0	3,25	2,95	3,3	3,2
2	Лосось	кг	17,5	–	16,5	17,0	16,0
3	Оселедець	кг	4,2	4,3	4,0	3,9	4,5
4	Скумбрія	кг	8,0	7,4	8,5	–	8,0
5	Лосось (філе)	кг	65,0	70,0	64,5	–	–

Продовження табл.7.4.

1	2	3	4	5	6	7	8
Риба гарячого копчення							
6	Мінтай	кг	9,5	–	10,2	10,0	10,5
7	Пелінгас	кг	10,0	13,0	12,5	–	–
8	Скумбрія	кг	8,0	11,7	9,4	9,6	8,5
9	Скумбрія (рулет)	кг	14,5	15,5	–	–	16,0
10	Окунь	кг	17,5	–	17,1	–	–
Риба холодного копчення							
11	Кілька	кг	5,3	5,4	5,25	5,15	5,3
12	Лосось	кг	24,5	–	24,5	24,0	–
13	Форель	кг	59,0	66,0	–	–	–
14	Лосось (філе)	кг	70,0	72,0	–	69,5	–
15	Мойва	кг	6,7	–	6,6	7,1	7,0
16	Плотва	кг	5,2	–	5,3	5,5	–
17	Палтус	кг	40,0	45,0	43,2	42,5	–
18	Оселедець (філе)	кг	8,5	8,5	–	9,0	8,7
19	Оселедець	кг	6,0	5,25	–	4,75	6,5
20	Скумбрія (спинка)	кг	13,0	–	12,6	11,7	12,0
21	Скумбрія (без голови)	кг	10,0	10,6	10,5	11,0	10,5
22	Скумбрія (з головою)	кг	8,7	10,0	9,0	10,5	10,0
Продукція фасована та в вакуумній упаковці							
23	Оселедець х/к	шт	7,0	7,0	7,5	–	6,5
24	Скумбрія х/к	шт	10,0	10,2	9,8	–	9,5
25	Кілька х/к	шт	2,0	–	2,2	2,1	–
26	Мойва х/к	шт	2,7	–	2,5	2,5	–
27	Лосось (брюшки) х/к	шт	6,0	–	5,5	–	6,0
29	Форель (спинка) х/к	шт	5,5	–	5,5	–	5,0
30	Палтус х/к	шт	7,0	11,8	8,5	–	–
31	Лосось (брюшки) с/с	шт	4,8	4,85	5,0	4,5	5,5
32	Лосось (нарізка) с/с	шт	8,0	8,6	9,2	8,0	–

Рибна кулінарія							
33	Масло ікорне	шт	2,1	–	2,0	–	–
34	Масло лососеве	шт	2,2	3,0	–	3,95	–
35	Масло з оселедців	шт	2,5	2,6	–	2,4	–
36	Масло з креветок	шт	2,2	–	2,5	3,95	–

Необхідно:

- на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства;
- зробити узагальнені висновки про рівень конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Укрриба».

Завдання 4.

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін.

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наблизеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати оцінку такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів. У табл.7.5 представлені ціни на товари підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів, продукція яких відповідає вищезазначеним умовам.

Необхідно:

- на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства;
- зробити висновки про рівень конкурентоспроможності продукції КП «Київтрактородеталь».

Таблиця 7.5. Ціни на продукцію підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів

Продукція	Ціни з ПДВ по підприємствах, грн.			
	КП «Київтракто родеталь»	Конотопський завод «Мотородеталь»	Костромський завод «Мотородеталь»	Завод «Поршень» (Харків)
Гільзи				
СМД-60-0110210 12	48,60	50,26	49,78	-
СМД-14-0102	41,64	52,66	-	-
КАМАЗ-740-1002021	37,80	43,78	39,94	53,04
КАМАЗ-3252	31,20	34,85	-	-
М-412-002020А1	13,80	12,24	-	-
СМД31-0102Б	50,40	64,44	-	-
Д-240-1002021	31,80	36,00	36,12	-
Д-245-1002021А	33,60	38,59	-	39,60
Газ-21-1002020	20,40	18,29	-	-
Газ-24-1002020	20,40	18,29	-	-
Газ-66	20,40	18,29	19,68	-
Поршні				
Д-240	34,20	34,85	-	43,32

Завдання 5.

Конкурентна модель ціноутворення.

Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25% від собівартості продукції, яка становить 62,2 грн./один..

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{ТП}=0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{ЕП}=0,94$). Ціна базового виробу конкурентів - 86 грн.

Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

Питання для дискусії

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 конкурентоспроможності товарів?
5. З яких стадій складається процес 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. Охарактеризуйте групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.
11. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?

Теми рефератів

1. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товару.
2. Критерії вибору базового товару-конкурента.
3. Споживчі властивості, що зумовлюють якість товару.
4. Економічні критерії конкурентоспроможності.
5. Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції.
6. Напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.
7. Джерела інформації для дослідження конкурентоспроможності товару.
8. Характеристики товару, що виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності.
9. Перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.
10. Сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару.
11. Стадії процесу оцінки рівня конкурентоспроможності товару.

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 уможливорює 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.

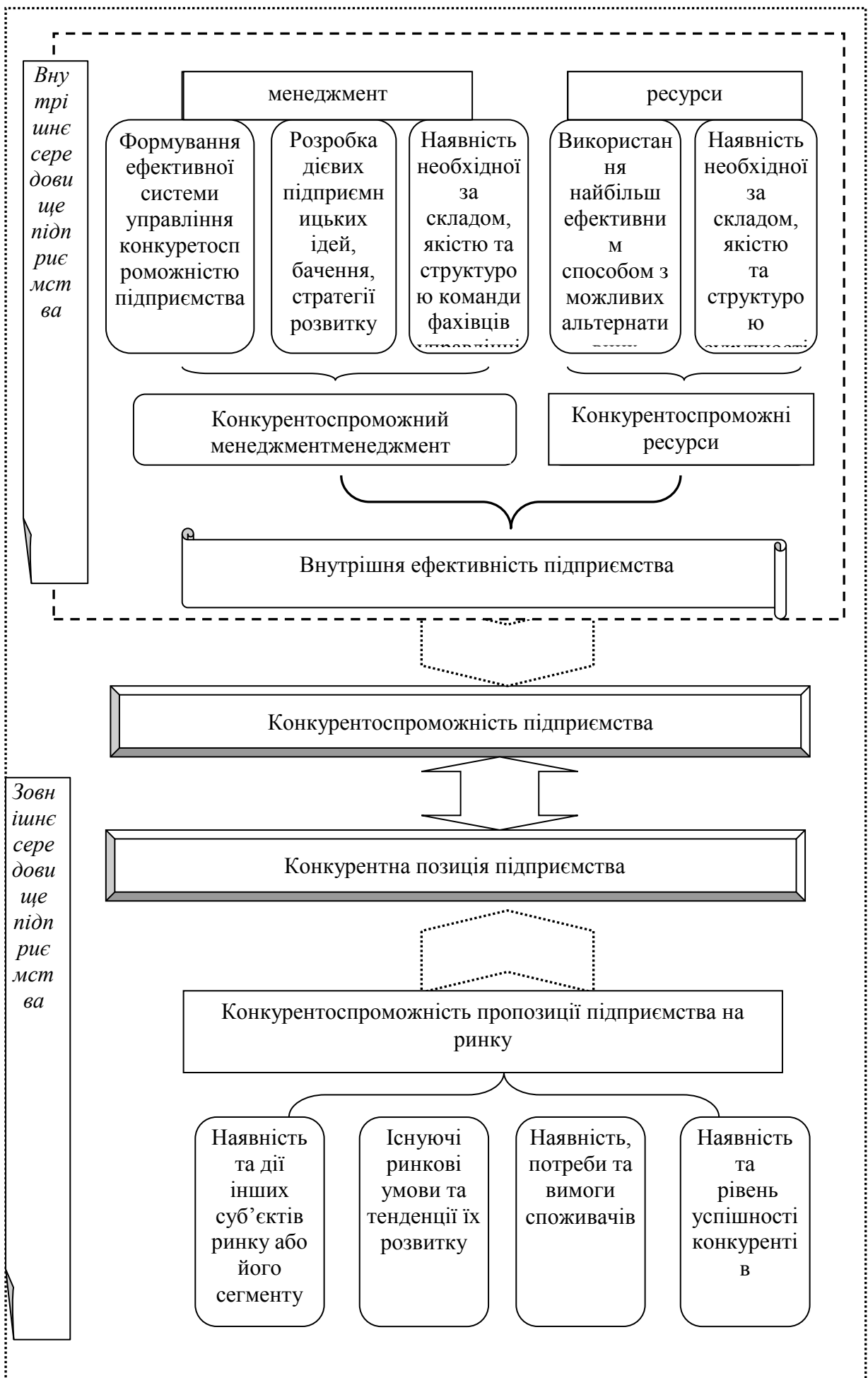


Рис. 8.1. Схема формування конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 8.1. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні • зовнішні
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> • науково-технічні • організаційно-економічні • соціальні • екологічні • політичні
Характер чинника	<ul style="list-style-type: none"> • загальні • специфічні • індивідуальні
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> • постійні • тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> • незалежні • похідні
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> • стимулюючі • дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • 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 імпортованих 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 МСІ (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, віддачою (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 показники, 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 використання 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 переваг. Проте розглянутий підхід після певної модифікації шляхом адаптації факторних змінних можна застосовувати для підприємств роздрібною 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:

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

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:

$$\dot{I}_j = \sum_{i=1}^k k_i \times \dot{I}_{ij}, \quad (8.2)$$

де P_j – потенціал, що оцінюється;

k_i – ваговий коефіцієнт i -тої складової потенціалу;

P_{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 K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства;

N – кількість часткових показників, які аналізуються;
 W_i – вагомість окремих факторів у загальній сумі;
 2) підхід на основі показників рентабельності:

$$КСП = \frac{R_F}{R_O}, \quad (8.4)$$

де R_F – фактичний рівень рентабельності;

R_O – оптимальний рівень рентабельності;

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

$$K = a_1 \times K_1 + a_2 \times K_2 + \dots + a_n \times K_n, \quad (8.5)$$

де a_1, \dots, a_n – коефіцієнти вагомості критеріїв;

K_1, \dots, K_n – значення обраних критеріїв діяльності підприємства;

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

$$K = \sqrt{(a_1 + a_2 + \dots + a_n)} e_1^{a_1} \times e_2^{a_2} \times \dots \times e_n^{a_n}, \quad (8.6)$$

де a_1, \dots, a_n – коефіцієнти вагомості показників ефективності;

e_1, \dots, 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.

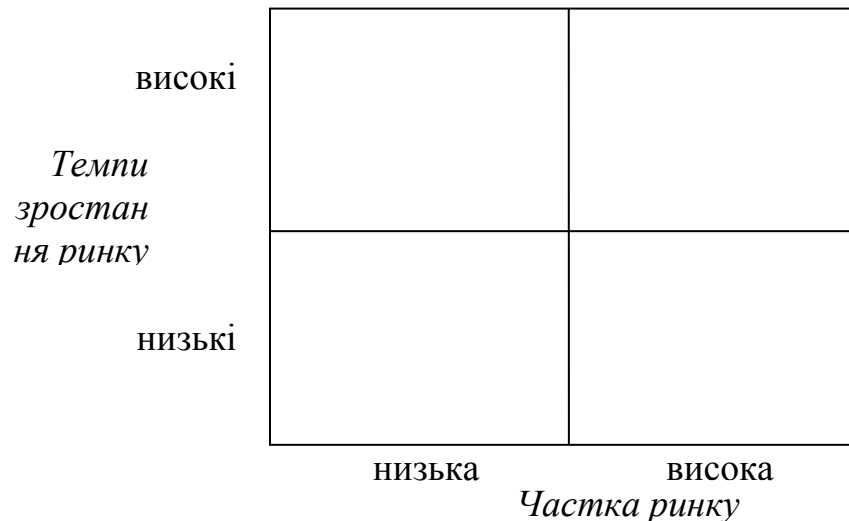


Рис. 8.3 – Схематичний вигляд Матриці БКГ

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 унеможлиблює 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; градування 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 критеріїв; побудова багатокутника конкурентоспроможності для кожного підприємства шляхом поєднання відповідних точок (рис.8.4). Як видно з рис.8.4 підприємства відрізняються за окремими критеріями.

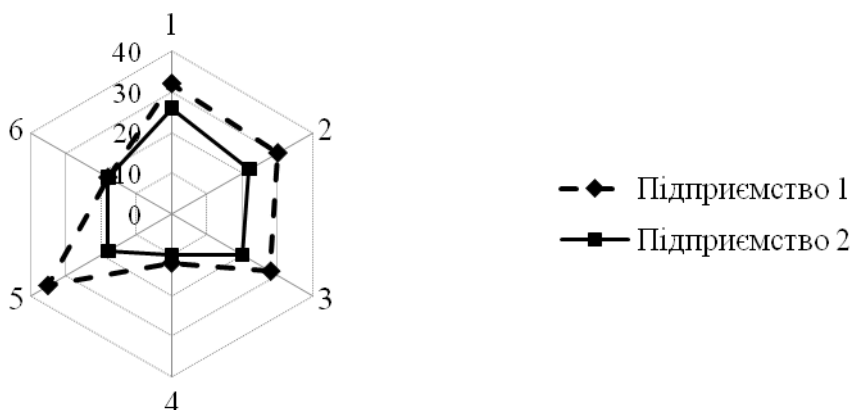


Рис. 8.4. Схема «Багатокутника конкурентоспроможності»

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 четверту 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 ($K_{кл}$), 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 / Середньоспиксова 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 швидко реалізується / 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 x 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:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (6.1)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi, \quad (6.2)$$

де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондівдачі; $P_{П}$ - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{П}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{П} = 0,29K_A + 0,20 * K_{П} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{Об}, \quad (6.3)$$

де K_A - 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.

$$E_3 = 0,37P_{П} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_P \quad (6.4)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; $P_{П}$ - відносний показник рентабельності продажів; $K_{зат}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{звп}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P - 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 ХХ 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 споживачам властива певна інертність і навіть опір; вони зважуються на покупку тільки після тривалих умовлянь. 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 терміну «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 терміну «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 перевагами 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.

Контрольні питання

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?

Тестові завдання для самоконтролю

1. В яких економічних теоріях не розглядалось поняття «конкурентоспроможність підприємства»?
 - а) теорії меркантилізму;
 - б) теорії конкурентних переваг;
 - в) теорії великого вибуху;
 - г) теорії інтелектуального лідерства.

2. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:

а) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання;

б) механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів;

в) самоврядна статутна організація, що утворюється на засадах угоди та рівноправності з метою представництва і захисту законних інтересів роботодавців;

г) суб'єкт господарювання, створений юридичною особою (або) громадянином шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності.

3. Відмінності авторських позицій щодо трактувань конкурентоспроможності підприємства не пов'язані з ...

а) обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньо регіонального, національного, світового ринкових середовищ;

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) демографічною ситуацією в державі та її транскордонною політикою;

г) системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

4. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:

а) метод, що ґрунтується на визначенні норм витрат різних ресурсів і забезпеченні на цій основі необхідного випуску продукції;

б) свідомо обґрунтоване визначення та підтримання необхідних пропорцій розвитку підприємства;

в) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій;

г) певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

5. Яка мета управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) поліпшення демографічної ситуації на території функціонування підприємства;

б) забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі;

в) розширення прав та свобод споживачів продукції підприємства;

г) удосконалення договірних взаємовідносин із політичними та благодійними організаціями.

6. Яким є об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) структурні зміни конкурентного середовища у зв'язку з підвищенням рівня державного контролю податкових зобов'язань;
- б) сукупність фінансово-економічних програм підприємства щодо поліпшення соціальної відповідальності на ринку;
- в) участь підприємства у державних програмах із поліпшення територіальної інфраструктури території функціонування;
- г) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

7. До суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства не належать:

- а) власник підприємства;
- б) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства;
- в) благодійні та громадські організації;
- г) державні та відомчі управлінські структури й органи.

8. Які функції не виконує система управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) планування;
- б) цілевстановлення;
- в) екологічного контролю;
- г) мотивація.

9. Завдяки якій функції забезпечується використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) планування;
- б) цілевстановлення;
- в) екологічного контролю;
- г) мотивація.

10. За яким принципом передбачається генерація альтернативних варіантів розвитку подій при системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;
- б) збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- в) багатоваріантності;
- г) ранжування об'єктів управління за їх важливістю.

11. Який блок не належить до схеми організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) вибір конкурентної стратегії підприємства;

- б) інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління;
- в) реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією;
- г) бюджетування програм створення фонду благодійної допомоги населенню з низьким рівнем доходів.

12. Оберіть складові (критерії) механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- а) кадрова, майнова, товарна, організаційна;
- б) диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу, удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту;
- в) маркетингова, фінансово-інвестиційна, силова, інноваційна, соціальна, техніко-технологічна, логістична підсистеми;
- г) комплексність, гнучкість, етапність, ринкова орієнтації.

13. Який з етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є першим?

- а) визначення мети комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- б) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства;
- в) формування та систематизація показників для розрахунку параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- г) визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням критеріальних ознак.

14. Які критеріальні ознаки не є важливими для визначення кола підприємств-конкурентів у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства?

- а) ідентичність профілю діяльності з урахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;
- б) порівняльність фаз життєвого циклу підприємств та наявність доступу і рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі;
- в) технологічна структура виробничих інвестицій та необхідний їх обсяг для реалізації програм розвитку;
- г) єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент, визначений у межах району.

15. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як оборотність товарних запасів, коефіцієнт стійкості асортименту товарів, середній індекс цін товарів, широта асортиментних позицій?

- а) кадрової;
- б) товарної;

- в) фінансово-інвестиційної;
- г) майнової.

16. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як фондозабезпеченість, індекс постійно-го активу, коефіцієнт абсолютної ліквідності?

- а) кадрової;
- б) товарної;
- в) фінансово-інвестиційної;
- г) майнової.

Практичні завдання

Завдання 1.

Ініціативною групою дослідників розроблено спеціальну матрицю конкурентоспроможності кількох закордонних підприємств, що діють на вітчизняному ринку установчо-виробничих АТС.

Визначити:

- узагальнений показник конкурентоспроможності кожного підприємства;
- найвищий і найнижчий рівні конкурентоспроможності серед конкурентних на українському ринку підприємств.

Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Таблиця 8.1. Матриця конкурентоспроможності закордонних підприємств, які діють на українському ринку установчо-виробничих АТС

Ключові чинники успіху	Коефіцієнт значущості чинника	Рейтинг чинника успіху підприємств					
		Alcatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	3	3	3	4
Продажна ціна	0,20	2	4	3	4	4	3
Технічне обслуговування	0,20	3	1	3	2	2	2
Канал збуту	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товарів*	0,10	4	4	3	3	1	3
Наявність сертифікатів Міністерства зв'язку України**	0,06	2	1	2	1	0	2
Реклама і стимулювання збуту	0,04	1	2	3	4	4	3
Разом	1,00	x	x	x	x	x	x

* Рейтинг за показником «Портфель товарів» визначається відповідно до наявності в асортименті продукції підприємств великих, середніх і малих АТС та додаткових послуг.

** Рейтинг наявності сертифікатів встановлюється в межах від 0 до 2 і дорівнює: 0 – продукція не сертифікована; 1 – сертифікат відповідності мають окремі продукти підприємств; 2 – вся продукція підприємств сертифікована згідно з чинним законодавством України.

Зробити висновки.

Завдання 2.

Провести аналіз конкурентоспроможності магазинів за показниками роздрібного товарообороту у звітному році. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Таблиця 8.2. Баланс показників роздрібного товарообороту магазинів за звітний рік

(тис. грн)

Мага- зини	Роздрібний товарооборот			Товарні запаси на початок звітнього року	Товарні запаси на кінець звітнього року			Надходження за звітний рік			Відхилення товаро- обороту за рахунок	
	Планове завдання	Фактичне виконання	Відхилення		Норматив на I кв. наступного року	Фактичні на кінець року	Відхилення	За планом	Фактично	Відхилення	надходження	товарних запасів
Мага- зин 1	4,0	5,2		0,6	1,5	1,3		3,9	4,9			
Мага- зин 2	35,0	31,0		15,0	12,0	17,0		32	33,0			
Мага- зин 3	25,0	27,5		3,6	7,4	6,8		25,4	29,1			
Всього	1200	1285		228	220	240		1194	1282			

Зробити висновки.

Питання для дискусії

1. Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства.
2. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
5. Алгоритм комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
6. Методика прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Трансформація економічної категорії конкурентоспроможності підприємства.
2. Системні взаємозв'язки конкурентоспроможності на макро- і макрорівнях.
3. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Взаємозв'язок фінансово-економічного стану і конкурентоспроможності підприємства.
5. Сутність і критерії фінансово-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства.
6. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
7. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
8. Інтегральне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
9. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства.
10. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
11. Підвищення ефективності управління фінансово-економічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі.
12. Чинники конкурентоспроможності та їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства.
13. Ефективність механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
14. Вибір стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
15. Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.
16. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

ТЕМА 9. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ 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 кодексу), 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, дискреційний, 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 поводить 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 допомозі 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 соціальніших 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 переведення 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, обґрунтованих 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 приходиться 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 підводять 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, наприклад, 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 поведуть 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 позначатиме автоматично добробуту всього населення цього населеного пункту. Проблема 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 налагодженні 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.

Контрольні питання

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?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Показники оцінки ефективності соціальної відповідальності:
 - а) мають бути обов'язково пов'язані з кінцевими показниками бізнесу;
 - б) повинні враховувати розвиток людського капіталу організації;
 - в) повинні орієнтуватися на зростання соціальних інвестицій.
2. Показником ефективності програм соціальної відповідальності є:
 - а) зростання кількості заходів;
 - б) зростання кількості публікацій про компанію в ЗМІ;
 - в) зниження рівня негативного відношення до організації.

3. Вимір ефективності соціальної відповідальності потрібний:

- а) фахівцям, виконавцям;
- б) замовникам, керівництву організації;
- в) експертам-аналітикам.

4. Які виділяють групи показників при оцінці рівня соціальної відповідальності бізнесу?

- а) фінансово-економічні, продуктивності діяльності, використання ресурсів;
- б) економічні, екологічні та соціальні;
- в) немає вірної відповіді.

5. Яку систему показників соціальної відповідальності виділяють у сфері взаємовідносин з персоналом на основі GRI?

- а) показники структури, динаміки, руху, дискримінації персоналу;
- б) заробітна плата, колективні договори та соціальна захищеність, участь у профспілках;
- в) освіта і розвиток людського ресурсу, охорона праці, управління професійними ризиками;
- г) всі відповіді вірні.

6. Особливості соціальної відповідальності в Україні обумовлені:

- а) історичними особливостями бізнесу;
- б) специфікою громадської думки по відношенню до бізнесу;
- в) специфікою законодавства.

7. Який тип корпоративної соціальної відповідальності найбільше використовується в Україні:

- а) корпоративний соціальний маркетинг;
- б) корпоративна філантропія;
- в) волонтерська робота;
- г) немає правильної відповіді.

8. Скільки організацій в Україні є підписантами Глобального договору ООН щодо КСВ:

- а) жодна;
- б) десять;
- в) понад сто сорок;
- г) понад двісті.

9. Основними перешкодами впровадження соціальної відповідальності в Україні є:

- а) брак відповідного законодавства, фінансів, досвіду та механізмів впровадження соціальної відповідальності;
- б) достатня кількість необхідної інформації стосовно соціальних проблем;

в) достатня кількість урядових і неурядових організацій, що підтримують соціально відповідальну діяльність.

10. Основними завданнями «Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні» є:

- а) запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності бізнесу в Україні всіма групами зацікавлених осіб;
- б) сприяння розвитку СВБ, розвиток програм ресурсозбереження та енергоефективності;
- в) створення передумов для забезпечення прав людини, етичного виховання та освіти членів суспільства;
- г) всі відповіді вірні.

11. Які основні напрямки державної політики сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні?

- а) зниження державної підтримки проведення публічних заходів з питань упровадження та результативності СВБ;
- б) забезпечення сприятливих правових, фінансових, податкових та організаційних умов для розвитку соціального відповідального бізнесу в українському суспільстві.

12. Що послужило причиною становлення і розвитку ідей корпоративної соціальної відповідальності в суспільстві:

- а) глобалізація;
- б) світова криза;
- в) антикорпоративні настрої;
- г) глобальне потепління.

13. Соціально відповідальна поведінка – це:

- а) можливість для організації реалізувати свої потреби в безпеці до стійкості;
- б) можливість підприємства сформулювати потреби для ведення бізнесу.

14. Розробка програм з соціальної відповідальності починається:

- а) з визначення цілей;
- б) з виявлення актуальних проблем;
- в) з пошуку необхідних засобів.

15. Реалізація проектів і програм з розвитку соціальної відповідальності організації:

- а) може повністю здійснюватися працівниками організації у рамках поставлених їм обов'язків за штатну заробітну плату;
- б) вимагає окремих проектів зі своїми бюджетами;
- в) не вимагає обов'язкового залучення зовнішніх спеціалістів (експертів, консультантів).

16. Соціальна відповідальність важлива тим, що вона:

- а) сприяє формуванню громадянського суспільства;
- б) сприяє підвищенню рентабельності;
- в) забезпечує підвищення якості бізнесу.

17. Основною характеристикою американської моделі соціальної відповідальності є:

- а) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
- б) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований;
- в) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни.

18. Основною характеристикою європейської моделі соціальної відповідальності є:

- а) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни;
- б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
- в) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований.

19. Основною характеристикою азіатської моделі соціальної відповідальності є:

- а) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований;
- б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
- в) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни.

Практичні завдання

Завдання 1

1) Описати існуючі аргументи «за» та «проти» соціальної відповідальності бізнесу на основі концепцій «корпоративного егоїзму», «корпоративного альтруїзму» та «розумного егоїзму». Сформувати та висловити особисту думку на проблему «належної ролі бізнесу в суспільстві».

2) Яким чином розрізняються прояви соціальної відповідальності з боку трьох організацій: металургійного заводу, лікарні й університету? Виділити характерні риси соціальної відповідальності кожної з організацій.

Завдання 2

Визначити основні напрями соціальної відповідальності ВУЗу (перед студентами, викладачами, суспільством, підприємствами; а також у зворотному напрямку) та відповідно заповнити табл. 9.1.

Методичні вказівки:

Вищий навчальний заклад (далі – ВУЗ) – це юридична особа, що реалізовує відповідно до ліцензії освітню програму вищої професійної освіти, і традиційно є об'єктом вивчення різних наук: економічних, юридичних, соціологічних, педагогічних і інших.

ВУЗ – це важливий соціальний інститут, в якому створюються суспільні блага (освітні послуги) і нормативи, зразки поведінки, взаємин в колективі і із зовнішнім середовищем – із зацікавленими сторонами (зовнішніми партнерами, клієнтами, органами влади і т.п.).

ВУЗ володіє наступними властивостями соціального інституту:

- стійкістю форми організації спільної діяльності людей;
- здатністю інтегруватися з соціально-політичною, ідеологічною і ціннісною структурою регіону;
- спрямованістю освітніх послуг вузу на обслуговування і розвиток людини;
- наявністю матеріальних засобів і умов, що забезпечує успішне здійснення соціальних функцій;
- є генератором соціальних норм поведінки, що здійснює соціальний контроль їх дотримання.

Результати досліджень оформіть у таблиці за зразком, що приведено нижче.

Таблиця 9.1. Напрями соціальної відповідальності ВУЗу

Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності	
	ВУЗу	студентів
- ВУЗом		
- студентами		
- викладачами		
- підприємствами		
- суспільством (у т.ч. органи влади)		
Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності	
	викладачів	підприємств
- ВУЗом		
- студентами		
- викладачами		
- підприємствами		
- суспільством (у т.ч. органи влади)		

Для розуміння ролі вузу як соціально відповідального інституту необхідно розглянути функції, які він виконує через займане в суспільстві положення:

- 1) відтворення суспільного інтелекту – надання суспільству освітніх послуг, направлених безпосередньо на обслуговування людини і вільний його розвиток;

2) підготовку висококваліфікованих кадрів – еліти суспільства як одного з вирішальних чинників розвитку системи освіти в цілому, а також забезпечення науково-технічного і соціально-економічного прогресу країни;

3) формування ринку праці – створювані у вузі нові знання напряму впливають на ринок праці, заставляючи переоцінювати значення тих або інших професійних навиків, змінюючи кількісні і якісні вимоги до трудових ресурсів;

4) розвиток культури і норм поведінки (кодекс поведінки, логотип і фірмовий стиль, колективний договір, положення по оплаті праці, винагородам і преміям), наявність і дотримання яких багато в чому визначає психологічний клімат у вузі і його ринкову капіталізацію;

5) стабілізацію соціальних стосунків – вуз виступає активним учасником соціальних взаємодій із зацікавленими сторонами і безліччю представників соціального середовища регіону, якому він знаходиться.

Завдання 3

Соціальні програми компаній в світі, як правило, розглядають за наступними напрямками:

- екологічна відповідальність;
- відповідальність перед персоналом;
- пропаганда здорового способу життя;
- розвиток освіти, культури та масових комунікацій;
- пропаганда патріотизму, дружби народів, відповідальності громадян перед суспільством;
- соціальні програми для місцевої громади.

На прикладі конкретних ситуацій визначити які з напрямів соціальної програми застосовують у зазначених підприємствах:

1) Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є елементом стратегії ведення бізнесу ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна». Наша відданість зазначеній ідеї закріплена у Місії та Цінностях компанії. КСВ є складовою наших бізнес планів і одним із критеріїв, згідно яких ми оцінюємо результати роботи наших працівників.

Збільшення кількості та складності екологічних та соціальних питань, які потребують уваги, спонукають нас визначити пріоритетні напрямки діяльності. Найбільш значимими для підприємства та його зацікавлених сторін є наступні сфери:

- збереження водних ресурсів;
- енергозбереження та захист клімату;
- збір та переробка відходів;
- здоровий спосіб життя;
- розвиток наших працівників.

Перераховані пріоритети безпосередньо пов'язані з бізнес завданнями. Наприклад, внаслідок розширення асортименту продукції, ініціативи, спрямовані на пропаганду здорового способу життя, сприяють задоволенню зростаючого інтересу споживачів к збереженню власного здоров'я. Зниження

ресурсомісткості виробництва поєднується з екологічними програмами щодо раціоналізації використання енергії, води та пластикової упаковки.

2) Особливість внутрішньої соціальної політики кампанії «Хьюлетт-Паккард» полягає в організації спеціальних благодійних фондів підтримки персоналу. Наприклад, працівнику компанії щорічно надається до 1000 доларів у вигляді матеріальної допомоги.

Завдяки підтримці компанії «Хьюлетт-Паккард» мексиканський уряд дістав можливість отримати 1000 персональних комп'ютерів для розвитку програми дистанційної освіти.

3) Природоохоронна діяльність компанії «Лукойл» та забезпечення в ній промислової безпеки здійснюється відповідно до «Системи управління довкілля ПАТ «Лукойл» і «Системи управління промисловою безпекою та охороною праці». У січні 2002 р. було проведено перший наглядний аудит цих систем. За його результатами підтверджена дія сертифікатів на відповідність компанії стандартам ISO 14001 та OHSAS 18001. На природоохоронні заходи в 2005 р. було спрямовано 170 млн. доларів, у тому числі капітальні вкладення в природоохоронні об'єкти становили більше 40 млн. доларів.

4) Активно підтримує розвиток спорту широко znana в світі компанія «Мак-Дональдс». Тільки у Великобританії на розвиток футболу нею виділено 31,5 млн. доларів. Крім того, вона бере діяльну участь у реалізації програми із запобігання наркоманії, нагромадивши в цьому плані певний досвід у ході соціальної роботи в Гватемалі.

Серед результатів соціально орієнтованої роботи можна назвати "гватемальський" досвід компанії «Мак-Дональдс» щодо підтримки спеціалізованих програм зі зміцнення дружби між дітьми різних національностей, розвитку патріотизму.

5) Компанія «Самсунг» бере активну участь в реалізації міжнародних освітніх програм з обміну студентами, допомагає здобувати освіту дітям з малозабезпечених сімей.

У компанії «Самсунг» одним з виявів соціальної відповідальності бізнесу є організація робочих місць для інвалідів. Прикладом цього є, зокрема, будівництво компанією спеціалізованого заводу для даної категорії людей.

6) Починаючи з серпня 1998 р. компанія British Airways ініціювала благодійну програму «British Airways – дітям України». Наступного ж дня після її презентації громадськості відбулася перша акція програми під назвою «Олімпійські Ігри для безпритульних дітей Києва». В олімпіаді, ініційованій British Airways для дітей притулку «Отчий Дім» і підтриманій компаніями Coca-Cola та Nestle, взяло участь 120 дітей.

Компанія British Airways провела акцію, що мала назву «1 гривня» і полягала в тому, що всі охочі допомогти дітям могли надіслати на адресу Гала-Радіо 1 гривню. Зібрані кошти було передано до спеціалізованого дитячого садка «Надія», де лікуються та проходять реабілітацію діти, хворі на дитячий церебральний параліч.

Більше п'яти років представництво British Airways в Україні опікується безпритульними дітьми, які проходять соціальну реабілітацію в центрі «Отчий

Дім». Тут постійно живуть і виховуються понад 50 хлопчиків і дівчаток. Персонал British Airways, їх партнери й клієнти допомагають вихованцям «Отчого Дому» продуктами, одягом, спортивним обладнанням, різноманітними подарунками до свят.

У ході кампанії «Відкрий своє серце дітям», співробітники її представництва в Україні зібрали понад 400 іграшок, які надалі були розподілені між вихованцями «Отчого Дому», дитячого садочка «Надія» (для дітей, хворих на церебральний параліч) та дитячого будинку «Малютко» (для дітей-сиріт із затримкою психічного розвитку). У грудні 2001 р. компанія подарувала обласній дитячій лікарні машину швидкої медичної допомоги.

Разом із Національною Радою дитячих та піонерських організацій представництво British Airways в Україні провело конкурс «На крилах мрій» серед дітей до 16 років на найкращу модель літака. Переможець конкурсу здійснив подорож до Лондона разом з British Airways.

7) Впродовж останніх років ПАТ «Дніпровський маслоекстракційний завод» опікується будинком-інтернатом для дітей, інвалідів та знедолених. Щороку товариство виділяє більш як сто тисяч гривень на його утримання. Воно дбає про те, щоб вихованці будинку були забезпечені одягом, продуктами харчування, меблями, побудувало для них басейн, обладнало кімнату психологічного розвантаження. Підтримує товариство й інші інтернати, зокрема Нікопольський, для якого було придбано телевізор, відеомагнітофон, інші цінні подарунки, а також передано частину власної продукції.

Окрім цього, допомогу тільки за минулий рік було надано більш як сімдесяти різним організаціям. Це, зокрема, – Фонд «Чорнобиль», Фонд інвалідів, будинок престарілих у Дніпропетровську, екологічні та медичні організації тощо. Допомогло ПАТ «Дніпровський маслоекстракційний завод» і дитячому ансамблю «Калина» (придбання костюмів для юних артистів, фінансування їхньої поїздки до Болгарії), а також особам, що гостро потребують медичної допомоги, коштів на придбання ліків, оплату операцій тощо. Підтримує завод і розвиток спорту, оплачуючи, зокрема, утримання спортсменів під час зборів (30-50 осіб).

Непогано поставлено справу соціального захисту й безпосередніх працівників цього підприємства. Більш як 400 пенсіонерів одержують заводську пенсію. Окрім того, 60% вартості медичної допомоги, що надається працівникам заводу і пенсіонерам, завод бере на себе.

За останні сім років також профінансовано лікування дітей працівників заводу за кордоном. На завершення назвемо й такий напрям соціально орієнтованої роботи підприємства, як спонсорська підтримка обдарованих дітей, причому не лише в Дніпрі.

Завдання 4.

На підприємстві, що займається виробництвом поліетиленових пакетів, працює 90 осіб, із них – 50 чоловіків та 40 жінок. Заплановано витрат на соціальні заходи 250 тис. грн, причому що загальні операційні витрати підприємства складатимуть 3,5 млн грн.

Розробити соціальний пакет на підприємстві, який би дозволив підвищити рівень його конкурентоспроможності, а результати оформити у вигляді запропонованої таблиці. Для цього:

- виокремити складові соціального пакета, серед яких визначити ті, що потребують фінансування, та нематеріальні (гнучкий графік роботи, корпоративні традиції та свята тощо);
- вказати пріоритетні складові соціального пакета;
- провести розподіл фінансових коштів відповідно до обраних складових, враховуючи кількість персоналу.

Соціальний пакет підприємства

Назва складових соціального пакета	Кількість осіб, які користувались послугою	Кількість витрачених коштів, грн

Зробити висновки.

Завдання 5.

Оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства перед споживачами та бізнес-партнерами і запропонувати висновки щодо його підвищення, користуючись даними таблиці.

Вихідні дані для оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Показники	Значення
Ціна певного виду продукції, яку встановлює підприємство, грн.	150
Ціна в галузі на відповідну продукцію, грн.	220
Рівень безпечності відповідної продукції, %	100
Стандартний рівень безпечності на відповідну продукцію, %	100
Кількість найменувань продукції, які входять до певної групи асортименту	25
Максимально можлива кількість найменувань певної групи асортименту	67
Кількість замовлень на рік на певний вид продукції	42
Кількість оплачених замовлень у строк та за умовами договору	35
Загальна кількість замовлень	140
Розмір коштів, які були виділені на публікацію інформації про підприємство для всіх зацікавлених сторін, тис. грн.	45
Витрати на реалізацію продукції підприємства, тис. грн.	290

Зробити висновки.

Питання для дискусії

1. Сутність та види соціальної відповідальності.
2. Аргументи «за» і «проти» проведення підприємством політики соціальної відповідальності.
3. Використання моделей соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Характер впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства.
5. Конкурентні переваги підприємства від підвищення рівня соціальної відповідальності.
6. Показники результативності забезпечення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності підприємства.
7. Проблемні аспекти соціальної відповідальності підприємства у конкурентному середовищі.
8. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством.
2. Механізми та принципи системного підходу до формування забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.
3. Формування концепції соціальної відповідальності у бізнесі.
4. Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.
5. Особливості соціальної відповідальності сфери роздрібної торгівлі та її місце у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства.
6. Стратегічні пріоритети підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.
7. Корпоративна соціальна відповідальність як комплексна, систематизована модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

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, консалтинг. 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 вагомими резервами 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, чий інтерес 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 різноманітністю, 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 по стадійної 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.

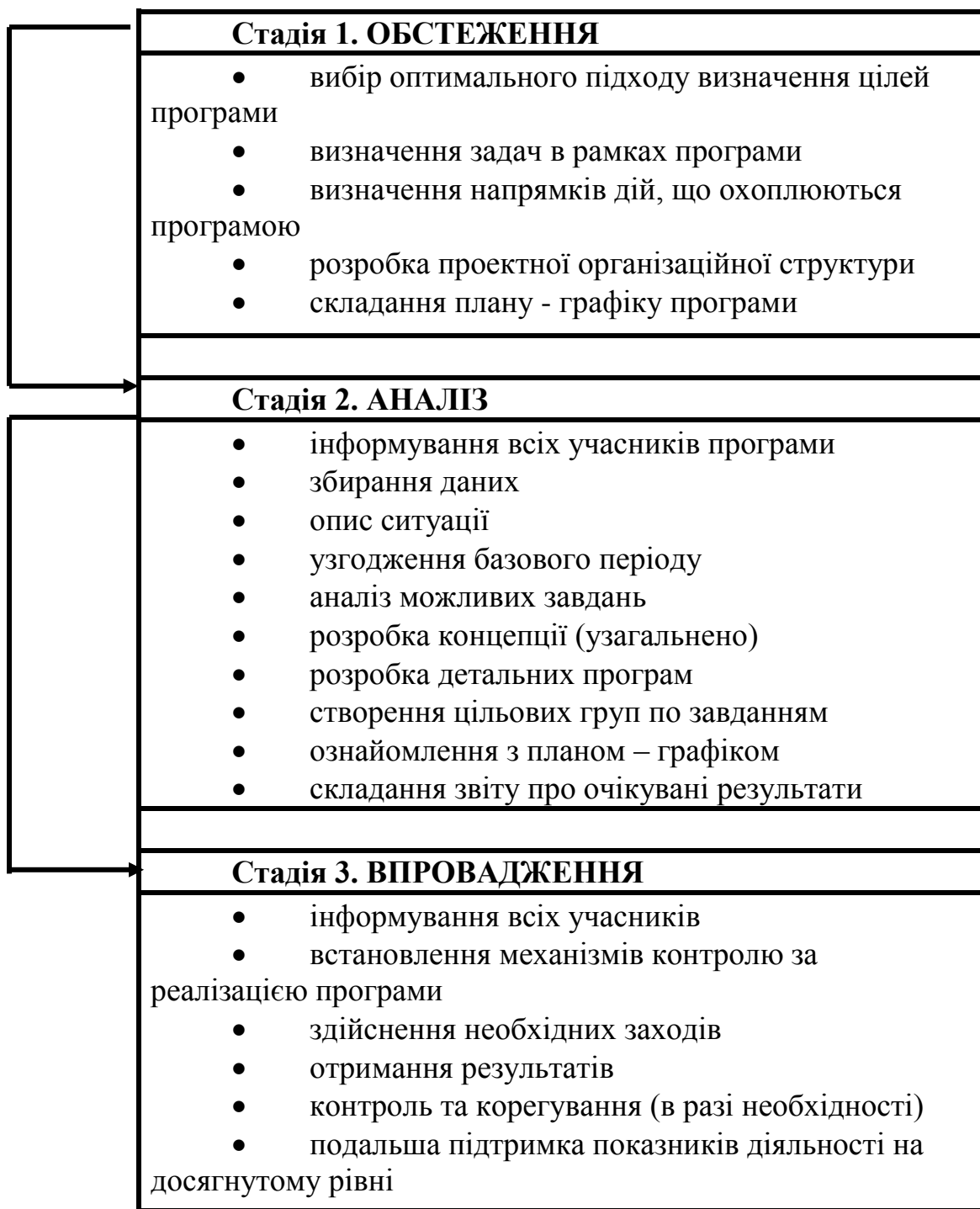


Рис. 10.1. Варіант укрупненої по стадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності



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 по стадійна 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 конкурентоздатності 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);

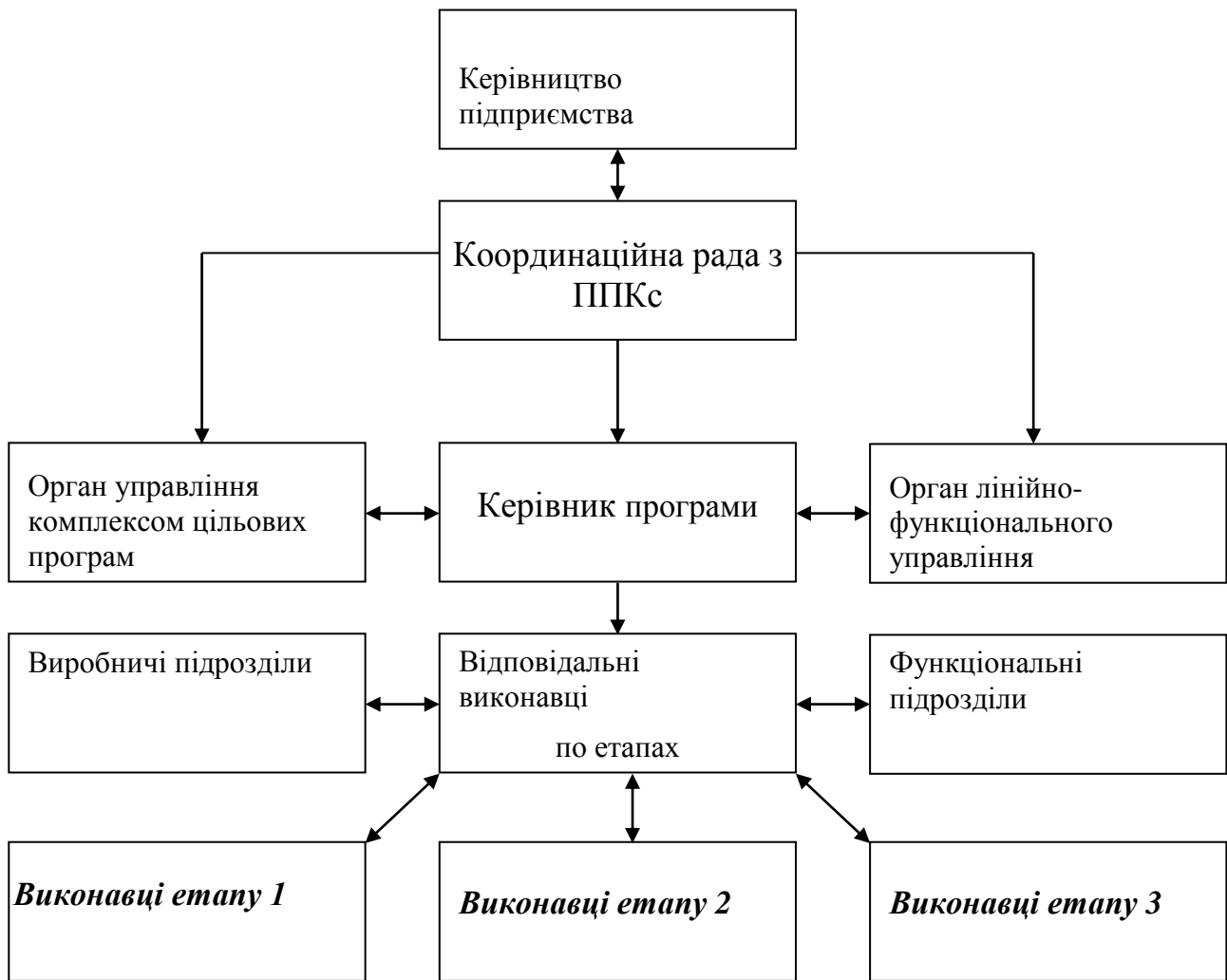


Рис. 10.3. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

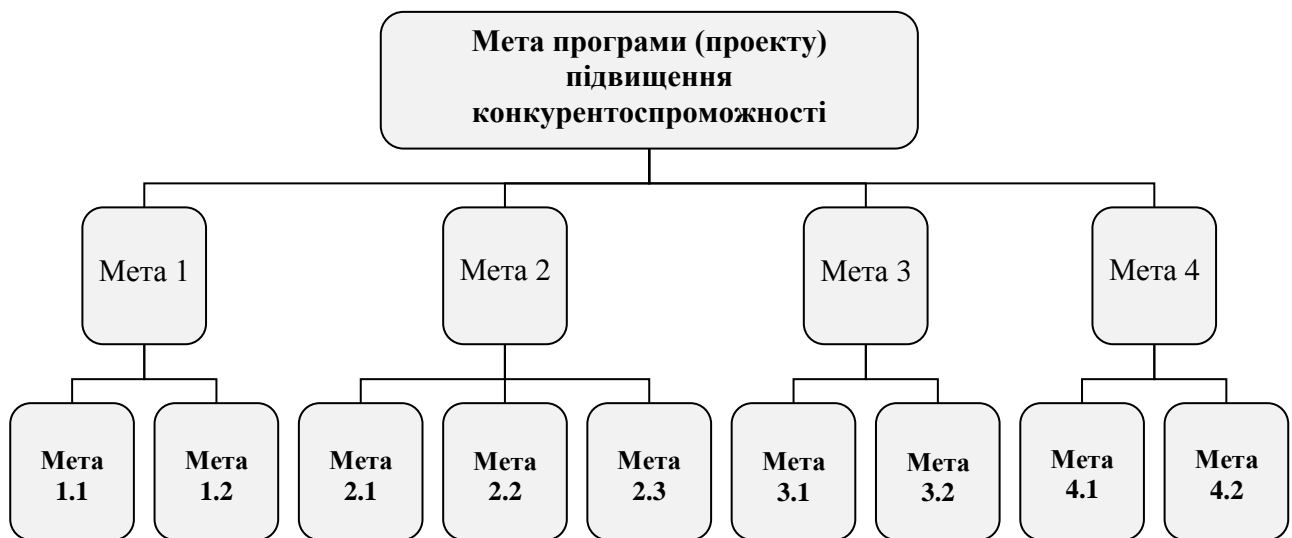


Рис. 10.4. Дерево цілей програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

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.

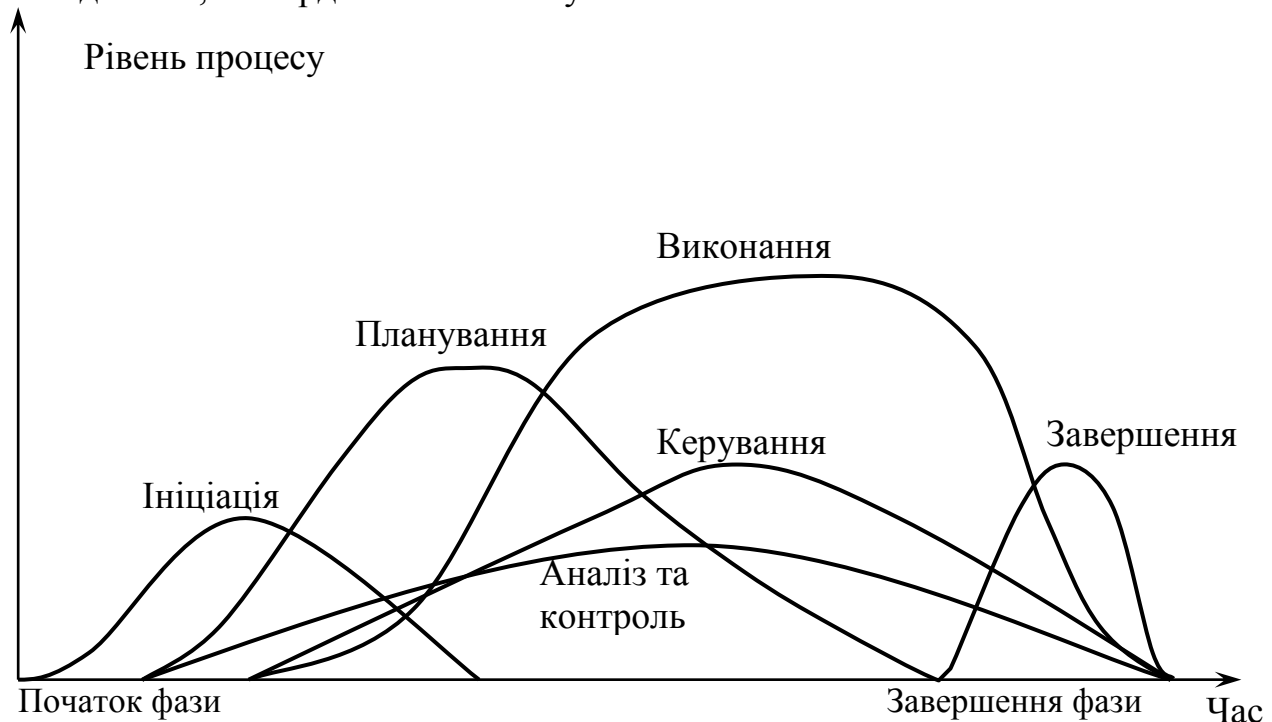


Рис. 10.5. Процеси управління програмою (проектом)

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 характеризує 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 багатofункціональності, 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.

Контрольні питання

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?
- 10.3 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?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

2. Яка характерна ознака не властива програмі підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) складна організаційна структура (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

б) невиконання керівництвом правових норм із забезпечення належних умов праці;

в) складна динаміка функціонування та великі терміни розробки;

г) суттєві ризики успішного виконання.

3. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування підприємств;

б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;

в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

г) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

4. Який принцип не покладається в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;

в) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

5. Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?

а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;

б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;

г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

6. Які організаційні форми не можуть бути впроваджені підприємством для підвищення конкурентоспроможності?

а) інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості та оплати праці;

б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом підприємства у бізнес-процесах;

г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

7. У якій сфері не може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) управління людськими ресурсами;

б) застосування населенням громадських об'єднань;

в) управління інноваціями та технологіями;

г) використання інформації.

8. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:

а) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;

б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;

- в) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;
- г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

9. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;
- б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;
- в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;
- г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

10. Завдяки яким фінансовим внутрішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми та її підтримка вищим керівництвом, наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;
- б) відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка;
- в) наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок, фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;
- г) активна участь персоналу в програмі, компетентність і професіоналізм, готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

11. Оберіть передумову, яка не визначає необхідність для підприємства підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи її елементний склад:

- а) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- б) на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;
- в) програма має відповідати політичній та соціально-економічній ситуаціям в країні;
- г) програма повинна бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням.

12. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

13. На якому етапі здійснюється по стадійна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

14. Оберіть інструмент, який не використовується у структуруванні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- а) дерево ризиків;
- б) SWOT-аналіз;
- в) дерево вартості;
- г) матриця відповідальності.

15. Який з етапів є завершальним у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

16. На якому етапі програми підвищення якості продукції розробляється технічний та робочий проекти?

- а) підготовка до розроблення програми;
- б) розроблення програми;
- в) впровадження програми;
- г) оцінювання ефективності програми.

17. Які фактори не слід враховувати при розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції підприємства?

- а) досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;
- б) останні досягнення науки і техніки;
- в) вибори в органи виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- г) можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

18. Які елементи не є обов'язковими при складанні структурної схеми конкурентної стратегії підприємства?

- а) розробка власних форм бухгалтерських документів;
- б) визначення місії і цілей підприємства;
- в) альтернативність стратегічних рішень;
- г) коригування, виконання та контроль стратегії.

19. Який з етапів є завершальним у розробці і реалізації конкурентної стратегії підприємства?

- а) визначення місії та стратегічних цілей функціонування підприємства;
- б) визначення мети стратегічного позиціонування конкурентного статусу підприємства;
- в) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;
- г) контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії.

20. Оберіть типові стратегії досягнення конкурентних переваг під час реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- а) фінансового, матеріально-технічного, інвестиційно-інноваційного та інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) скорочення витрат, підвищення ліквідності та платоспроможності, оптимізація кадрового складу, збільшення частки на ринку;
- в) лідерство за витратами, широка диференціація, оптимізація витрат, охоплення цільового сегмента ринку;
- г) оптимізації операційних витрат, підвищення прибутковості, адаптація до конкурентного середовища, поліпшення мотивації праці, підвищення рівня відповідальності.

Практичні завдання

Завдання 1.

Компанія «Макдоналдс» прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (більше 15 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал компанії «Макдоналдс» на теренах СНД було відкрито у Москві в 1990 р., а у Києві – в 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї компанії є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття компанія «Макдоналдс» вивчала місцеві ресурси, постачальників тощо. При цьому, на окремих територіях вона збудувала переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги компанії «Макдоналдс» перебуває питання формування кадрів. Найманням працівників здійснюється на конкурентній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується близькість житла до ресторану. Розвинена у компанії політика мотивації персоналу.

Компанія «Макдоналдс» багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. компанія регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров'я, освіти; соціальна допомога тощо).

Необхідно:

- виписати складові стратегії розвитку бізнесу, які використовувала компанія «Макдоналдс», і визначити тип стратегії розвитку;
- пояснити, як поводитиметься компанія «Макдоналдс» у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

Завдання 2.

Менеджери компанії «ЗМ», основоположника виробництва відомого скотча (клейкої стрічки), що проникнув майже у всі сфери побуту, виокремлюють у своїй підприємницькій практиці три сегменти ринку. У першому з них попит залежить насамперед від якості, у другому – від якості й ціни, а в третьому – визначається переважно ціною. При цьому проглядається закономірність: ціни товарів для першого сегмента на 15-20% вищі, ніж для другого, а ті на 15-20% перевершують ціни для третього. Кількість же реалізованих товарів змінюється у зворотному напрямку: найбільше можна продати дешевих і найменше - дорогих продуктів.

Програма конкурентоспроможності компанії «ЗМ» полягає в тому, що вона насамперед орієнтується на освоєння першого сегмента ринку, що дозволяє отримати значний прибуток за рахунок високих цін при порівняно малих обсягах випуску. При цьому протилежна стратегія компанії – ставка на масовий випуск дешевої продукції також добре себе зарекомендувала в галузі. Але вона ефективна для компаній зовсім іншого типу, а саме для виробників стандартної масової продукції.

Завдання:

- проаналізувати конкурентні стратегії компанії «ЗМ»;
- визначити, які вимоги до якості й новизни продукції передбачає обрана «ЗМ» конкурентна стратегія;
- оцінити ймовірний рівень ефективності програми конкурентоспроможності «ЗМ» у вітчизняній економіці.

Завдання 3.

Компанія «Транс-Екіпаж» працює на ринку автотранспортних вантажоперевезень України і водночас вже рік успішно розвиває бізнес, пов'язаний з перевезеннями легкових автомобілів вантажним транспортом.

Компанія пропонує корпораціям найбільших автомобільних концернів свої послуги на основі новітньої техніки. На сучасному етапі «Транс-Екіпаж» має великий досвід надання транспортних послуг як безпосередньо організаціям-замовникам, так і приватним експедиційним структурам.

Послуги, які пропонує компанія «Транс-Екіпаж», мають такий спектр найменувань: транспортування вантажів автотранспортом Україною;

експедиція; оформлення супровідних документів; доставка точно за адресом; охорона вантажу під час завантаження, розвантаження і на час утримання; страхування цивільної відповідальності перевізника і страхування цивільної відповідальності транспортно-експедиційного підприємства; додаткове страхування вантажу.

Компанія «Транс-Екіпаж» пропонує вигідні для партнерів різні гнучкі схеми роботи: скоротити час на пошук автотранспорту в будь-якому регіоні, незалежно від схеми виконання; максимально ефективно вантажити пересувний склад, оперативно здійснювати як завантаження, розвантаження, так і зворотне завантаження; мінімізувати час на доставку вантажу за рахунок вичерпної інформації і можливості вибору оптимальної схеми доставки; мінімізувати транспортні витрати, використовуючи маркетинг і логістику; оперативно надавати інформацію про заявки і пропозиції; надавати маркетингові дослідження транспортної діяльності, замовлення вантажовідправників і вантажоодержувачів; безкоштовно надавати консультації (транспортні, юридичні); знаходити надійних партнерів під час організації доставки вантажів у будь-якому напрямі.

Консультавання партнерів є важливим елементом роботи компанії. Досвід роботи свідчить, що немало кому з клієнтів «Транс-Екіпаж» надала кваліфіковану рекомендацію. Компанія пропонує ведення партнера «від дверей до дверей». Напрацьований авторитет і довіру компанія «Транс-Екіпаж» отримала унаслідок відмінної орієнтації в надійній, злагодженій і гнучкій системі схем вантажоперевезень.

Керівництво компанії «Транс-Екіпаж» сформувало цю систему за умов темпу зростання ринку і конкурентоспроможності, ефективно використовуючи консультаційні матеріали зовнішньоекономічного і правового середовищ.

Чинники, що дозволяють компанії «Транс-Екіпаж» активно розвиватися і постійно розширювати перелік клієнтів: кращі авто (мінімізують ризики простою в дорозі, дозволяють дотримуватися термінів перевезень, а також забезпечувати вантажам необхідні умови транспортування); якість сервісу відповідає вимогам найвимогливіших клієнтів; креативна команда менеджерів західного зразка; єдиний банківський рахунок; досконала перевірка персоналу із залученням служб безпеки і ретельний контроль на кожному етапі; медичний огляд водіїв перед кожним рейсом; проведення навчань і інструктажів серед водійського складу; сучасні системи супутникового зв'язку; перевірка контрольних точок маршруту для відповідності графіка руху; наявність стільникового зв'язку у кожного співробітника дозволяє виробляти моніторинг вантажу а інформувати партнерів на першу вимогу.

Завдання:

- розробити програму конкурентоспроможності компанії «Транс-Екіпаж», і для цього використати інструменти структурування;
- проаналізувати конкурентні стратегії компанії «Транс-Екіпаж» враховуючи дорожньо-транспортну інфраструктуру України;
- оцінити вплив держави на конкурентоспроможність підприємства у такій сфері бізнесу.

Питання для дискусії

1. Стратегічні пріоритети на засоби програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Сфери та форми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Стадії процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Складові та послідовність контролю програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Досвід вітчизняних підприємств у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.
7. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.
8. Характеристика рівнів систематизації стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теми рефератів

1. Концептуальна характеристика програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Програма підвищення конкурентоспроможності у системі управління підприємством.
3. Етапізація розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Передумови, що визначають необхідність розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.
6. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.
7. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
8. Інструментарій управління якістю продукції при розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Законодавча і нормативна база

1. Державна служба статистики України. Урядовий портал URL: <http://ukrstat.gov.ua>
2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» № 1052-IX від 03.12.2020. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
3. Закон України «Про господарські товариства» № 720-IX від 17.06.2020 Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
4. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 286-IX від 12.11.2019. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 440-IX від 14.01.2020. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
6. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» № 440-IX від 14.01.2020. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/330-14>
7. Закон України «Про природні монополії» № 720-IX від 17.06.2020. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>
8. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 09.07.2010 року N 2479-17 Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507-12>
9. Господарський Кодекс України № 819-IX від 21.07.2020. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
10. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. URL: <https://www.profiwins.com.ua/ru/directories1/dstu4303.html>
11. Податковий кодекс України № 1117-IX від 17.12.2020. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків» N 729 (729-2002-п) від 01.06.2002. Офіційний вебпортал парламенту України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/765-94-%D0%BF>
13. Проект Закону України «Про внутрішню торгівлю». Офіційний вебпортал Верховної Ради України URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=9443&skl=7
14. 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» N 9-рп (z0768-19) від 13.06.2019. Офіційний вебпортал Верховної Ради України URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/86807>

Основні підручники та навчальні посібники

1. Гросул В.А. Сучасні тенденції розвитку ринків роздрібної торгівлі / В.А. Гросул, Р.М. Бугріменко // Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: колективна монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної Дніпро: Пороги, 2020. С. 455-471.
2. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. 2-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2008. 325 с.
3. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. Х. : ІНЖЕК, 2007. 368 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко [та ін.]. Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ, 2009. 520 с.
5. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. / М.В. Чорна, Блохіна О.М. Х.: Лідер, 2015р. 196 с.
6. Чорна М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / М. В. Чорна. Харків : ХДУХТ, 2010. 427 с.

Додаткова література

1. Бергман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Бергман, Дж. Р. Эванс ; пер. с англ. 8-е изд. М. : Вильямс, 2008. 1184 с.
2. 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.
3. Звіт з науково-дослідної роботи за темою «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі» № 04-19-20Б, Харків: ХДУХТ. 2020. 101 с.
4. Звіт з науково-дослідної роботи за темою «Формування конкурентних переваг підприємств торгівлі в турбулентному середовищі» № 01-17-18Б, Харків: ХДУХТ. 2018. 185 с.
5. Смірнова П.В. Стратегія підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 Економіка / П.В. Смірнова. Харків: ФО-П Шейніна О.В., 2020. 115 с.

6. Смірнова П.В. Управлінський консалтинг : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 Економіка / Смірнова П.В. Х. : ХДУХТ, 2020. 180 с.
7. 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., 2016. Ч. 1. 82 с.
8. 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.
9. Timchenko O. The formation competitive advantages enterprise / Timchenko O., Buhrimenko R., Smirnova P. // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky, Sloveniy, 2017. pp. 25-29.
10. Chorna M., Buhrimenko R., Smirnova P., Shynkar S., Zhuvakina I. Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: methodological aspect // Journal of Security and Sustainability Issues ISSN 2029-7017 print / ISSN 2029-7025 online, 2019, June, Volume 8, Number 4 (Scopus) URL: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4\(20\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4(20))

Наукове видання

Бугріменко Роман Михайлович
Смірнова Поліна Василівна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

В авторській редакції

Підписано до друку 01.03.2021 р.
Формат 60×84^{1/16}. Папір офсетний. Друк ксерографічний.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 14,18.
Наклад 50 прим. Зам. №03-21

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції,
серія ДК №7107 від 20.07.2020 р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. +38 (057)714-09-08