

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**А.І. Бабушкін, О.А. Бабушкін**

**КОНКУРЕНЦІЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

Научно-техническая  
библиотека  
"ХАИ"



mt0121048

**НАУКОВО-ТЕХНІЧНА  
БІБЛІОТЕКА**  
Національного аерокосмічного  
університету ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Харків «ХАІ» 2009

УДК 338.45: 629.73: 339.13 (075.8)

Бабушкін А.І. Конкуренція та конкурентоспроможність авіаційного підприємства: навч. посіб. / А.І. Бабушкін, О.А. Бабушкін. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. – 154 с.

ISBN 978-966-662-194-1

Викладено основні теоретичні й практичні питання конкуренції на сучасних ринках і конкурентоспроможності виробничого підприємства як основного учасника конкурентної діяльності в економіці. Розглянуто основні питання формування конкурентних переваг підприємства, структуру й зміст забезпечення конкурентоспроможності, моделі й методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, персоналу й іміджу підприємства.

Для студентів спеціальностей економічного профілю очної й заочної форм навчання за економічно-менеджерським напрямком. Може бути корисним для фахівців у їхній практичній діяльності.

Іл. 14. Табл. 17. Бібліогр.: 10 назв

Рецензенти: канд. екон. наук, доц. А.І. Васильєв,  
канд. екон. наук, проф. В.М. Писін

ISBN 978-966-662-194-1

© Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», 2009

## ВСТУП

Україна від дня проголошення своєї незалежності й виходу зі складу СРСР змінила напрямок свого соціально-економічного розвитку, ставши на шлях кардинальних перетворень з метою побудови соціально орієнтованої демократичної держави на принципах скасування інституту соціалістичної власності й переходу від адміністративно-командної планової системи управління господарською діяльністю країни до ринкової економіки, властивої всім капіталістичним країнам світу.

Відомо, що при ринкових господарських відносинах діє **закон конкуренції**, який, маючи як позитивні, так і негативні наслідки, у принципі є рушійною силою розвитку будь-яких економічних суб'єктів (підприємців, виробничих підприємств, окремих осіб як носіїв економічної діяльності) й об'єктів (коштів і факторів виробництва, на які спрямовано економічну діяльність), а також суспільного виробництва в цілому.

Конкуренція на сучасному етапі світового розвитку змушує учасників господарської діяльності постійно шукати нові шляхи підвищення якості продукції, знижуючи витрати на її виробництво, ринкового механізму регулювання рівня ціни реалізації продукції на ринках збуту, підвищення якості сервісу й економії ресурсів, яких можна досягти тільки за рахунок науково-технічного прогресу (НТП) в області створення нових видів продукції й новітніх технологій для їх виготовлення.

Конкуренція має місце на всіх рівнях економічної діяльності: місцевому (у районі, місті, між підприємствами); регіональному (міжобласному, крайовому); національному (між галузями); міжнародному (між транснаціональними, трансконтинентальними корпораціями й країнами).

Особливо гострих форм набуває конкуренція в глобалізованій зараз економіці у зв'язку з збільшенням кількості великих корпорацій, концернів, холдингів та інших об'єднань, що мають величезні майнові й фінансові ресурси і здатні поглинути дрібні фірми або спричинити їхнє банкрутство.

**Успіх у конкурентній боротьбі об'єкта** будь-якого рангу в економічній діяльності (приватного підприємця, корпоративного підприємства, галузевого об'єднання, країни в цілому) **залежить від його потенційних і реальних можливостей і здатностей** проектувати, виготовляти й збувати продукцію, яка за якісними характеристиками й ціною є більш привабливою для споживача, ніж продукція його конкурентів. **Ця властивість суб'єкта господарювання, або економічного об'єкта, називається конкурентоспроможністю.**

Чим вищий рівень конкурентоспроможності суб'єктів-виробників, тим вищий рівень доходів і життєвий рівень їхніх працівників, тим більші сумарні відрахування в державний бюджет країни, отже, тим вищим буде життєвий рівень у цій країні в цілому.

Оскільки головною метою держави є забезпечення реального й постійного зростання рівня життя своїх громадян і безпеки країни, то **держава зобов'язана підтримувати й нарощувати ефективність економіки країни, рівень конкурентоспроможності всіх учасників економічного зростання**, що дозволяють не тільки вистояти в конкурентній боротьбі на світовому ринку, але й посісти на ньому гідне місце.

Виходячи з цього, основним напрямком розвитку економіки України, головною ідеєю на постіндустріальному етапі є нарощування конкурентоспроможності економіки країни й входження до передової групи країн-глобалізаторів. Швидкі темпи зростання глобалізації наприкінці XX і на початку XXI століть в усьому світі характеризуються тим, що національні економіки держав втягуються в транснаціональні й трансконтинентальні міжнародні об'єднання з великим інвестиційним капіталом і розвиненими суспільно-політичними взаємозв'язками. Це дозволяє їм вже сьогодні визначити напрямок вкладень багатомільярдних інвестицій у розвиток країн і регіонів і тим самим диктувати свою економічну й суспільно-політичну волю.

Характерним прикладом суспільно-політичних зв'язків об'єднуючого напрямку є створення Євросоюзу (ЄС), до якого вже залучено переважну більшість розвинених країн Західної Європи, що створили єдиний керівний орган – загальноєвропейський парламент.

Найближчим часом слід очікувати перетворення Європи у величезну федерацію, що буде управлятися Міжнародним парламентом. У цьому випадку роль національних урядів у розвитку економіки й управлінні у своїх країнах буде зменшуватися, а роль міжнародних фінансово-промислових об'єднань – збільшуватися, аж до рівня створення своєрідного континентального або навіть світового уряду.

Ураховуючи таку перспективу економічного й суспільно-політичного розвитку, **важливо підняти конкурентоспроможність України до такого рівня, який забезпечить можливість вступу в члени міжнародного союзу на рівних умовах з лідируючими країнами.**

Первинною ланкою в забезпеченні конкурентоспроможності країни є діюче економічно доцільне виробниче підприємство. Принцип економічної доцільності підприємства полягає в одержанні максимального економічного ефекту при одночасному задоволенні реальних потреб споживача виробленою продукцією.

Отже, на сучасному етапі економічного розвитку України досягти високих показників господарської діяльності може тільки те підприємство, яке має конкурентоспроможне виробництво, здатне задовольнити суспільні потреби у високоякісній конкурентоспроможній продукції (і послугах) і забезпечити стійкі ринки збуту продукції, що дозволяють одержувати достатні ресурси для подальшого розширеного відтворення. На цьому фоні відбувається конкурентне суперництво, що переходить у конкурентну боротьбу підприємств за ринки збуту, за покупця, за власне благополучне існування.

Конкуренція витісняє з ринків морально й технічно застарілу продукцію й тим самим сприяє прогресивному розвитку як самої продукції, так і підприємств, що її випускають. Хочеш бути конкурентоспроможним і займати лідируючі позиції – прагни й добивайся на основі наукових підходів, методів і засобів забезпечення конкурентних переваг продукції (товару), трудового колективу, виробничо-технологічного, організаційного й управлінського рівнів підприємства.

На підставі яких саме показників і директивних розробок можна визначити й установити рівень конкурентоспроможності виробленої продукції й підприємства?

Досвід і практика підприємницької діяльності країн з розвинутою ринковою економікою доводять, що без попереднього розроблення спеціального документа (бізнес-плану) не можна починати будь-який комерційний проект й сподіватися на успіх його реалізації.

***Бізнес-план необхідний для обґрунтування доцільності розроблення, виробництва й збуту продукції (або надання послуг) незалежно від сфери діяльності, форми підприємництва й масштабу комерційного проекту.***

Бізнес-план дозволяє одержати відповіді на питання організації виробництва й випуску конкурентоспроможної продукції:

- кому й у якій кількості необхідна пропонується продукція;
- як економічно ефективно організувати її виробництво;
- як і в які строки здійснити її реалізацію на ринках збуту;
- які інвестиції будуть потрібні для реалізації проекту;
- у якому обсязі будуть отримані перші й наступні доходи;
- у які строки можна буде розплатитися з інвесторами;
- які заходи слід передбачити для зменшення можливих ризиків реалізації проекту.

Основні дії під час розроблення бізнес-плану:

- ***маркетингові дослідження ринку з метою визначення потенційної місткості для реалізації планованої продукції, вивчення умов конкуренції на ринках збуту й визначення ступеня ризику;***

– **формування цілей і завдань комерційної й виробничої діяльності** підприємства за результатами маркетингових досліджень ринків збуту й можливих конкуруючих підприємств;

– **розроблення конкретних за змістом організаційних, виробничих, постачальницько-збутових структур підприємства** з подальшим оцінюванням кінцевих результатів, що фіксуються у зведеному фінансовому плані діяльності підприємства.

У зв'язку з цим спеціальними розділами бізнес-плану можуть бути:

1. Характеристика продукції (нової або вдосконаленої) за основними показниками її якості, що вигідно відрізняють її від аналогічної продукції конкурентів.

2. Вивчення й оцінювання ринків збуту й конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, оцінювання рівня цін і сервісного обслуговування, визначення потенційних покупців і можливих обсягів реалізації продукції, виходячи з чистих фінансових доходів покупців.

3. Розроблення стратегії маркетингу власного підприємства: схеми поширення продукції й способів збільшення обсягів продажів; стратегії ціноутворення на весь період життєвого циклу продукції; організації сервісного обслуговування продукції; реклами для створення належної конкурентної репутації продукції й підприємства.

4. Розроблення плану виробництва продукції й виробничої структури підприємства, визначення необхідних джерел поставок матеріальних і трудових ресурсів, оцінювання можливої величини собівартості продукції.

5. Організація господарської діяльності підприємства: структури управління; кваліфікаційних вимог до фахівців і робітників; визначення кількості робітників й фонду оплати праці; розцехування виготовлення номенклатури деталей і складань за спеціалізацією, зовнішнім й внутрішнім кооперуванням.

6. Оцінювання ризиків у господарській діяльності підприємства й розроблення заходів безпеки.

7. Створення стратегії фінансування проекту: визначення джерел одержання інвестиційних коштів; оцінювання очікуваних строків повного повернення вкладених коштів; визначення строків одержання доходів і прибутку; складення зведеного плану доходів і видатків фінансових коштів.

Підсумковим розділом бізнес-плану є **резюме**, в якому даються відповіді на запитання, які цікавлять насамперед потенційних інвесторів:

- яку і якої якості продукцію слід випускати?
- чому покупці побажають придбати саме цю продукцію?

– яких конкретних фінансових результатів можна очікувати від реалізації проекту?

Бізнес-план як **інструмент менеджменту** являє собою **програму моделювання діяльності підприємства** на тривалий (строком 5 – 10 років) і поточний (строком на рік) періоди часу.

Бізнес-план розробляється на основі **менеджменту**, тобто раціонального управління сучасним виробництвом, орієнтованого на впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства й **одержання ним високих конкурентних переваг**.

**Конкурентна перевага** – це ті **характеристики й властивості** продукції або марки, іміджу підприємства, завдяки яким підприємство має певну **вищість** від своїх прямих конкурентів.

Зазначена перевага, як випливає з визначення, є відносною, обумовленою порівняно з перевагою конкурента.

Конкурентна перевага може бути **зовнішньою**, якщо **основана на відмінних якостях продукції**, які утворюють цінність для покупця й сприяють прийняттю ринком ціни продажів, вищої, ніж у конкурента, що не забезпечує відповідних відмінних якостей.

Конкурентна перевага може бути **внутрішньою**, якщо **ґрунтується на перевазі підприємства відносно витрат виробництва**, що дозволяють добитися меншої собівартості продукції, ніж у конкурента, а отже, й більших величин прибутку й ціни продажів.

Як випливає зі змісту перелічених вище розділів бізнес-плану, всі вони спрямовані на вирішення поставлених у них завдань таким чином, щоб за більшістю показників досягалися (якщо це є можливим) конкретні конкурентні переваги. Таким чином, **всі керовані об'єкти можуть мати певну конкурентоспроможність**, яка дозволить визначити інтегральну оцінку конкурентоспроможності продукції й підприємства.

За керовані об'єкти, тобто носії конкурентоспроможності підприємства, можуть бути прийняті:

- продукція (або послуги), що випускається підприємством;
- трудовий колектив підприємства (фахівці й робочі);
- технології виробництва продукції (технологічні процеси й технологічне оснащення – верстати, машини, преси, спецобладнання);
- структури управління, організації й виробництва підприємства (адміністрація, конструкторські й технологічні відділи, економічні й фінансові служби, підрозділи основного й допоміжного виробництва, обслуговуючий персонал, постачальницько-збутові підрозділи).

Дія  
Забезпечення конкурентоспроможності керованих об'єктів підприємства дозволяє, в кінцевому підсумку, випередити своїх суперників у конкурентній боротьбі за ринки збуту й **зайняти лідируючі позиції** в обсягах продажів і частці одержуваного прибутку.

Для того, щоб стати лідером, необхідно при розробленні бізнес-плану й подальшій його практичній реалізації мати певні знання й застосовувати на практиці такі наукові інструменти:

1. Методи **наукового менеджменту** як системи забезпечення конкурентоспроможності керованого об'єкта, що використовує закони ринкових відносин (закони попиту й пропозиції, закон конкуренції й ін.), наукові підходи (маркетинговий, системний, функціональний, нормативний та ін.), організації й управління в статичній й динамічній розвинутих виробничих систем в умовах глобалізаційних змін в економіці.

2. Методи й функції **стратегічного маркетингу, інноваційного менеджменту, фінансового менеджменту, виробничого менеджменту, систем управління якістю й ресурсозбереженням** (ресурсомісткість продукції) для формування керованих елементів підприємства:

- орієнтацію діяльності підприємства на споживача (виробляти те, що потрібно споживачеві, а не намагатися продати йому те, що є в наявності);

- орієнтацію діяльності підприємства на створення нововведень і використання на їхній основі інновацій: у створенні нової продукції, прогресивної технології, в удосконалюванні організації й управлінні підприємством, у підвищенні якості сервісу й розширенні збуту продукції;

- формування конкурентоспроможних організаційних і виробничих структур підприємства, організації виробничих процесів у часі й просторі, комплексного обслуговування основного виробництва;

- формування фінансової діяльності, спрямованої на забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами, раціональний розподіл, аналіз ефективності використання матеріальних і нематеріальних активів підприємства;

- орієнтацію діяльності підприємства на діючі міжнародні системи якості (стандарти ISO серії 9000 - 9004) і виконання норм сертифікаційної придатності продукції, що випускається, метою яких є забезпечення конкурентоспроможності товару.

3. Методи **управління конкурентоспроможністю** об'єктів для формування структури системи, аналізу кон'юнктури й інфраструктури ринку, оцінювання конкурентних сил, що діють на ринку, прогнозування й оцінювання конкурентоспроможності об'єктів.



Виходячи із зазначеної суті конкуренції й конкурентоспроможності як економічної категорії необхідної умови присутності й функціонування на товарному ринку будь-якого виробничого підприємства зі своєю реалізованою продукцією, тих проблем, які необхідно вирішувати при визначенні конкретних факторів конкурентних переваг і на їхній основі – конкурентоспроможності товарів і підприємств, курс лекцій за змістом матеріалу, що викладається, структуровано у такий спосіб.

Теми «Конкуренція в системі ринкової економіки» й «Конкурентоспроможність продукції й підприємства» дають відповідь на запитання, **чому** необхідно займатися проблемами конкуренції й конкурентоспроможності, **що ставиться** при цьому за мету, а також які стратегії конкурентної боротьби за споживача й ринки збуту слід застосовувати для виходу на ринки збуту й стійкого функціонування на них.

Теми «Формування конкурентних переваг продукції й підприємства», «Структура, функції й зміст системи забезпечення конкурентоспроможності» дають відповідь на запитання, **як і за допомогою яких методів й способів** можна виявити ті характерні фактори можливих конкурентних переваг, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства, а також **як можна здійснити формування й управління конкурентними перевагами**.

Тема «Моделі й методи оцінювання конкурентоспроможності» дає відповідь на запитання, **що дає конкурентоспроможність підприємству і як оцінити ефективність** конкурентних переваг і рівень конкурентоспроможності.

Відповіді на запитання «чому й для якої мети?», «як досягти цілей?», «що це дає?» дозволяють фахівцям розробити конкурентоспроможний бізнес-план і виконати аналіз господарської (з економічної точки зору) діяльності підприємства, створити й реалізувати стратегію з досягнення конкурентоспроможності підприємства, що дає йому можливість зайняти стійку позицію на ринках збуту й забезпечити необхідні доходи для існування й подальшого розвитку.

Особливе значення мають знання механізму дії конкурентних форм і методів досягнення значних конкурентних переваг для авіабудівельних підприємств (конструкторських і виробничих), що прагнуть вийти на світові ринки збуту зі своєю продукцією – цивільними пасажирськими й вантажними літальними апаратами.

Конкуренція в області створення повітряного транспорту розгорнулася тоді, коли дозріли реальні можливості на базі досягнень науково-технічного прогресу в конструюванні літальних апаратів (ЛА) як

ефективних транспортних засобів і соціально-економічних факторів доцільності організації наукомісткого виробничого середовища.

## **В.1. Вплив конкуренції авіабудівників на розвиток цивільних літаків**

### **В.1.1. Роль і значення цивільної авіації в розвитку світової економіки**

Повітряний транспорт належить до найбільш динамічних галузей світового господарства. Щоденні темпи зростання повітряних регулярних чартерних перевезень пасажирів і вантажів, починаючи з 70-х років минулого століття, становили: 1970 – 80 рр. – 6%, 1980 – 90 рр. – 5,5%, 1990 – 2000 рр. – 6 %; за прогнозами авіаційних фахівців, темпи зростання до 2020 р. збережуться на рівні 5 – 7 %. Для підтримки таких темпів зростання обсягів вантажопасажирських перевезень буде потрібно не менше 15 - 20 тис. додаткових умовних стамісцевих сучасних літаків.

Вочевидь, що XXI вік поставить (і вже ставить) до створення літаків нових поколінь свої специфічні вимоги, що впливають з тенденції становлення й розвитку нового інформаційного суспільства, яке активно формується зараз, і тих глобалізаційних процесів, які ведуть до неминучої консолідації й інтеграції економік у світовому масштабі.

На цей час літальні апарати не лише здійснюють перевезення вантажів і пасажирів, але й виконують величезний обсяг робіт у сільському (боротьба зі шкідниками й удобрення полів) і лісовому (особливо при гасінні пожеж) господарствах, геологорозвідці, метеорологічних дослідженнях, телепередачах і радіотрансляції, аерофотозніманнях та ін. Важливе значення мають літальні апарати у сфері оборони.

Розширення обсягів застосування літальних апаратів у всіх сферах господарської діяльності веде до розвитку інших галузей промисловості, що займаються виробництвом матеріалів і комплектуючих виробів для авіаційно-космічної галузі: нових матеріалів, радіотехнічних засобів, комп'ютерної техніки й ін.

Неоцінене значення для підвищення технічного рівня і економіки суміжних галузей має використання прогресивних технологій, розроблених в авіаційній промисловості.

Ось чому для країн, що мають високі науково-технічний і кадровий рівні, активний розвиток і створення нових літальних апаратів, забезпечення прискореного зростання масштабів їх виробництва є не лише мірилом економічної заможності й престижу, але й одним з

головних джерел підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку авіаційної техніки.

Для обґрунтованого прогнозування можливих шляхів розвитку світового авіабудування, у тому числі й становище України в цьому процесі, необхідний глибокий і всебічний аналіз соціально-економічних чинників, що відбуваються в світі. Перехід України до ринкових відносин потребує уважного вивчення накопиченого досвіду передових економічно розвинених країн, для яких конкуренція була і є основною рушійною силою.

### **В.1.2. Соціально-економічні фактори впливу на розвиток конструкції літаків**

Розвиток конструкцій літаків у початкові роки створення їх як літальних апаратів і необхідність цього визначалися, головним чином, факторами задоволення вимог військових відомств, тобто потребами, пов'язаними з військовими діями. Для цих цілей військові літаки мусили бути оснащені відповідним озброєнням і «літати далі за всіх, швидше за всіх і вище за всіх». На досягнення цього були спрямовані всі сили авіаційних фахівців-держав, учасників конкурентної гонки в створенні військових літаків.

Цивільні літаки набули свого бурхливого розвитку, починаючи з другої половини 50-х років XX століття, коли після закінчення Другої світової війни вимоги до обсягів пасажирських і вантажних перевезень значно зросли у всіх розвинених країнах і тих, що розвиваються, для вирішення зростаючих народно-господарських завдань.

Споживна привабливість повітряного транспорту і його бурхливе зростання пояснюються, перш за все, можливістю перевезення пасажирів і вантажів із значно великими швидкостями при прийнятних тарифах порівняно з іншими видами транспорту – автомобільним, залізничним, водним. Зразковий розподіл обсягів перевезень різними видами транспорту в країні Європи, Північної Америки й інших континентів до 1970 р. ілюструє табл. В.1.

Таблиця В.1

Розподіл перевезень за видами транспорту (%)

Вид транспорту	Північна Америка	Європа	Країни інших континентів
Залізничний	3,5	41	50
Автомобільний	36,0	44	40
Повітряний	60,5	15	10

Характерним показником розподілу загальних обсягів перевезень є пайова участь повітряного транспорту залежно від довжини маршруту: на маршрутах до 500 км лише 4 – 6 % від загального обсягу перевезень припадає на частку повітряного транспорту; на маршрутах 1000 - 1500 км – до 25 %; на маршрутах до 5000 км – до 50 %; на маршрутах до 10000 - 15000 км – до 90 %. Цей феномен пояснюється специфічними потребами з боку користувачів: на коротких маршрутах пасажиропотік формується в основному з числа регулярних комівояжерів, комерційних менеджерів і осіб, що терміново відряджаються у службових справах; на середніх маршрутах – з числа осіб, що відряджаються, та звичайних пасажирів, які вирушають на відпочинок до берегів Атлантики, Середземномор'я й інших курортних місць; на далеких маршрутах – з числа пасажирів, що вирушають у туристичні поїздки у віддалені регіони й країни; на наддалеких маршрутах – з числа пасажирів, які переміщуються між континентами. Все це суттєво позначається на вантажопотоках у зв'язку з міжконтинентальними міграційними процесами, що збільшуються.

Для задоволення зростаючих потреб у повітряних перевезеннях авіаційні фірми, що займалися виключно розробленням військової авіаційної техніки, активно включилися в створення різних за своїм призначенням цивільних літаків і вертольотів. Базуючись на наявному досвіді проектування бомбардувальної авіації, створювалися перші турбогвинтові й турбореактивні зразки пасажирських і вантажних транспортних літаків.

Головний фактор розвитку конструкцій цивільних реактивних літаків – це задоволення швидко зростаючих потреб суспільства в обсягах вантажних і пасажирських перевезень.

Реактивний повітряний транспорт, маючи значно високу швидкість і дальність безпересадних польотів, величезною мірою прискорив можливість пересування людей і вантажів, що сприяло поліпшенню контактів між країнами, розташованими на всіх континентах земної кулі, прискоренню розвитку світової економіки і зовнішньої торгівлі.

До середини 50-х років минулого століття, коли всі авіакомпанії-перевізники використовували лише поршневі літаки, основними постачальниками літаків були американські фірми («Дуглас», «Боїнг», «Локхід») внаслідок того, що авіаційна промисловість європейських країн була зруйнована під час Другої світової війни (1939 – 45 рр.), або через міжнародну заборону переможеним країнам Європи і Японії займатися будівництвом авіаційної техніки.

Проте в середині 60-х років сталися істотні зміни: активізувалася авіаційна промисловість Франції, Англії, ФРН і Японії; на ринок цивільних літаків прийшли турбогвинтові й турбореактивні пасажирські й

вантажні літаки. Заміна поршневих літаків турбогвинтовими й турбореактивними значною мірою дозволили авіакомпаніям підвищити безпеку польотів, поліпшити якість обслуговування пасажирів, що стало додатковою причиною припливу на повітряний транспорт нових категорій населення (у тому числі – туристів), а також збільшення перевезення вантажів (особливо тих вантажів, які потребують термінової доставки (запчастини, медикаменти); товарів, що втрачають якість і цінність при тривалому транспортуванні (швидкопсувні товари й товари сезонного характеру); вантажів, які не можуть бути доставлені іншими видами транспорту (вантажі негабаритні або дорогі апаратура й устаткування).

### **В.1.3. Фактори впливу на забезпечення конкурентоспроможності повітряного транспорту**

У післявоєнні роки розвитку реактивної авіації (1945 – 60 рр.) переваги перед конкурентами мало те літакобудівне підприємство, яке випускало літаки з кращими показниками швидкості й дальності польоту, пасажиромісткості й вантажопідйомності.

Проте зі створенням конструкцій турбореактивних і турбогвинтових літаків їхня швидкість досягла практично своєї межі, близької до швидкості звуку. Дальність і пасажиромісткість стали визначатися в основному вимогами ринку – його конкретними секторами як сукупністю авіаліній певної протяжності й щільності пасажиропотоків і вантажопотоків.

Варіюваними параметрами при створенні нових типів реактивних літаків стали дальність польоту і пасажиро-, вантажомісткість. Ці два параметри суперечливі.

У зв'язку з цим важливого значення набула проблема найбільш економного задоволення потреб у перевезенні вантажів і пасажирів на різні за довжиною відстані.

При цьому світова статистика показала, що переважними виявилися повітряні перевезення на відстані 800 - 3000 км, на частку яких припадає 60 – 65 % від загального обсягу авіаперевезень.

Водночас виникла тенденція значного збільшення перевезень пасажирів на короткі відстані (250 - 800 км), а також на понаддалекі відстані (більше 10000 – 15000 км).

Аналіз розвитку конструкцій цивільних літаків свідчить, що успіху досягли ті авіаційні фірми, які враховували й використовували певні істотні чинники впливу на забезпечення суспільно-необхідних потреб і конкурентоспроможності з наземним (автомобільним, залізничним) і водним транспортом.

**Протяжність рейсових маршрутів.** На маршрутах до 200 - 500 км з літаками звичайного зльоту й посадки успішно конкурують автомобілі й поїзди. Укріпити позиції повітряного транспорту на цих маршрутах можуть літаки з вертикальним зльотом і посадкою, оскільки стартувати вони можуть з майданчиків, розташованих безпосередньо в межах населених пунктів. Маршрути протяжністю від 500 до 800 км є «нейтральною смугою», оскільки не дають особливих переваг жодному з перерахованих видів транспорту. На маршрутах від 800 до 5000 км діє дозвукова авіація широкого діапазону: магістральні літаки середніх і далеких маршрутів як з нормальною, так і широкофюзеляжною схемами з великим діапазоном пасажиромісткості. Дальності польотів понад 5000 км вважаються економічно ефективними для безпосадочних перельотів літаків, що літають з надзвуковими швидкостями. На маршрутах понад 15000 км авіаційні фахівці вважають економічно обґрунтованим перехід до використання гіперзвукових літаків (зі швидкостями більше 8 М).

**Витрата палива на одну тонну або пасажирокілометр.** Енергетична проблема у зв'язку з вичерпуванням природних джерел видобутку нафти, газу, вугілля стоїть дуже гостро для всієї світової спільноти. Авіація споживає щороку більше 6 % світового виробництва вуглеводневих палив, що отримуються з нафти. Тому авіаційні фахівці серйозно заклопотані проблемою розроблення авіаційних двигунів з мінімальними витратами палива або створення економічно ефективного нового двигуна, що працює на альтернативних видах палива (наприклад, криогенних, таких, як рідкий водень та ін.).

**Безпека й надійність польоту.** Безпека перевезення пасажирів завжди була й залишається безальтернативною вимогою до повітряного транспорту. Виконання вимог безпеки забезпечується стовідсотковою надійністю всіх конструктивних елементів літака, автоматизацією і дублюванням всіх навігаційно-пілотажних систем. Вирішення завдань із забезпечення надійності й безпеки експлуатації літаків потребує великих зусиль творців авіаційної техніки і, природно, величезних витрат. Оцінка цих витрат може бути вироблена лише за єдиною формулою: «Мета виправдовує засоби».

**Вимоги екології довкілля як в місцях зльоту-посадки, так і на маршруті проходження літака.** Головними екологічними вимогами до конструкції літака є: мінімальне забруднення повітряного середовища вихлопними газами двигунів, неперевищення допустимого рівня шуму, що створюється літаком при польоті. Виконання цих вимог полягає в створенні принципово нових екологічно чистих двигунів.

**Доцільна пасажиромісткість.** Цей показник залежить, головним чином, від щільності пасажиропотоків на діючих маршрутах і

дальності перевезень без проміжних посадок. Велика щільність потоку пасажирів створює проблеми повітряного простору в зоні аеропортів, оскільки частота зльотів і посадок досягає критичних значень забезпечення безпеки руху і аеродромного обслуговування літаків. Отже, для розрядки частоти зльотів-посадок потрібне збільшення пасажиро- і вантажомісткості. З цією місією справляються широкофюзеляжні літаки. Практика показує, що при такому вирішенні проблеми досягається значне зменшення прямих експлуатаційних витрат на обслуговування літаків, вміст екіпажу і амортизації.

**Якість обслуговування літака, пасажирів і вантажів в аеропортах.** Швидкість і якість підготовки літака до польоту, розміщення пасажирів і вантажів в літаку накладають додаткові вимоги до створення зручних компоновок салонів і багажних відділень, оснащених засобами механізації для виконання аеродромних робіт.

**Використання світових результатів науково-технічного прогресу (НТП).** У розвитку теорії й практики будівництва літаків до моменту переходу цивільної авіації до нової фази – створення реактивних пасажирських і вантажних повітряних судів – було досягнуто значних результатів в області досконалості аеродинамічних форм планера літака, достовірних методів міцнісних розрахунків конструктивних елементів, розроблення міцніших конструкційних матеріалів з легких сплавів, створення надійніших навігаційно-пілотажних систем, прогресивних технологій виготовлення деталей і складання літаків. Використання і подальше вдосконалення досягнень НТП дозволило створити економічно і технічно ефективні турбореактивні й турбогвинтові цивільні літаки.

Виходячи з перерахованих конкурентних чинників впливу на конструктивні особливості ЛА, передовими авіаційними фірмами було створено всілякі типи літаків, характеристики яких наведено в табл. В.2.

Як видно з табл. В.2, в області пасажирських літаків для магістральних авіаліній позначилися дві домінуючі конкурентні компанії – «Боїнг» (США) і «Ербас Індастрі» (Європа), кожна з яких претендує на світове лідерство. Ці фірми заявляють у цей час про наявність замовлень, що задовольняють потреби світового ринку в магістральних літаках на 50%. ОКБ Росії й України сьогодні не можуть становити конкуренцію фірмам США і Європи.

Лінії конкурентної поведінки американських і західноєвропейських фірм відрізняються одна від одної.

У США протистояли одна одній у створенні реактивних літаків три фірми: «Боїнг», «Дуглас» і «Локхід». Стратегії цих фірм у створенні магістральних літаків були близькі впродовж багатьох десятиліть,

що пояснюється, в основному, тими обставинами, які диктувалися Національними програмами, проголошуваними урядом США на довгостроковий період для досягнення глобальних національних цілей.

Саме внаслідок вирішення однієї з таких програм, пов'язаних з проблемою розвантаження аеропортів і необхідністю задоволення не менше 6% рівня зростання вантажопасажирських перевезень, а також завоювання світового лідерства в міждержавних і міжконтинентальних перевезеннях, була сформована і отримала своє втілення «концепція створення широкофюзеляжних літаків з пасажиромісткістю не менше 250 - 500 чоловік при підвищених вимогах комфортності й надійності перельотів.

Таблиця В.2

Характеристика цивільних магістральних літаків

Марка літака (фірма і країна-виробник)	Рік введення в експлуатацію	Параметри характеристик літака			
		Швидкість, км/ч	Дальність, км	Пасажиромісткість, осіб	Вартість, млн дол.
<b>«Бойнг» (США):</b>					
Б-727-100	1963	926	3055	131	40
Б-727-200	1967	965	4020	189	40
Б-737-100	1967	917	3440	99	44
Б-737-300	1984	900	4400	149	48
Б-737-500	1985	900	5200	122	39
Б-737-600	1993	852	6000	132	49
Б-737-700	1998	852	6100	149	46
Б-737-900	2001	940	5100	182	85
Б-747-100	1969	940	9040	416	24
Б-747-200	1971	940	10800	462	39
Б-747-300	1980	940	12400	548	82
Б-747-400	1989	960	14500	594	260
Б-757-200	1982	980	7275	228	65
Б-767-200	1981	870	9400	255	124
Б-767-400	2001	870	10450	375	169
Б-777-200	1995	920	9895	440	146
Б-777-300	1997	920	17700	450	170
<b>«Дуглас» (США):</b>					
ДС-10	1970	932	4000	365	40
МД-11		960	14000	298	70
МД-12		960	1400	360	90
МД-90		850	4500	100	40
МД-95		850	4500	150	70
<b>«Локхід» (США):</b>					
Л-1011	1970	930	4600	225-400	30



Марка літака (фірма і країна-виробник)	Рік введення в експлуатацію	Параметри характеристик літака			
		Швидкість, км/ч	Дальність, км	Пасажиромісткість, осіб	Вартість, млн дол.
«Ербас-Індастрі» Франція					
A-310	1982	860	9175	218	60
A-319	1997	860	5500	124	80
A-320	1992	860	5800	179	
A-330	1992	917	10500	295	95
A-340	1991	917	14800	239	80
A-380	2005	900	15200	840	327
«Аероспасьяль» (Франція); «Дойче Ербас» (ФРН):					
A-300B	1972	847	3750	269	40
A-300 B2	1972	847	3430	269	40
A-300 B4	1972	847	5379	269	40
«Конкорд» (Франція)	1969	2533	6380	124	
ОКБ ім. Туполева (СРСР):					
TU-144	1968	2500	6500	150	
TU-104	1955	990	3100	50-70	
TU-114	1957	850	3500	170	
TU-124	1960	970	2200	56	
TU-134	1965	890	3220	72	
TU-154	1968	850	3500	180	
TU-214	2001	850	5000	210	
ОКБ ім. Ільюшина (СРСР):					
ІЛ-62	1967	870	9300	186	
ІЛ-86	1976	900	5800	300	
ІЛ-96	1979	900	11000	300	
ІЛ-18	1967	650	3800	100	
ОКБ ім. Антонова (Україна)					
АН-10	1967	690	3800	10 (т)	
АН-22 «Антей»	1965	595	5000	80 (т)	
АН-124	1982	850	4500	125 (м)	
«Руслан»					
АН-74	1986	650	4200	10 (т)	
АН-225 «Мрія»	1988	850	4500	250 (т)	

НАУКОВО-ТЕХНІЧНА  
БІБЛІОТЕКА

17

Національного аерокосмічного  
університету ім. М.С.Жуковського

Першими широкофюзеляжними літаками-аеробусами стали «Боїнг» Б-747 (1969 р.), «Локхід» Л-1011 (1970 р.) і «Дуглас» ДС-10 (1970 р.) Ці три типи аеробусів надалі послужили основою розроблення нових модифікацій як широкофюзеляжних, так і вузькофюзеляжних літаків американських лідерів авіабудування.

Компанія «Боїнг» на базі декількох однотипних літаків прагне створити нові **модифікації літаків** з різною пасажиромісткістю і дальністю польоту за рахунок використання досягнень науково-технічного прогресу: в кожную нову модель фірмою впроваджувалися нові технічні досягнення, які дозволяли збільшення пасажиромісткості шляхом установлення потужніших двигунів і подовження фюзеляжу. Так на базі моделей Б-727, Б-737, Б-747, Б-767, Б-777 було розроблено не менш ніж по три варіанти нових модернізованих літаків (див. табл. В.2). В результаті фірма «Боїнг» досягла продовження життєвого циклу базових моделей на світовому ринку як засобу боротьби проти літаків нової розробки фірм-суперників, як засобу форсування морального старіння раніше випущених моделей літака і розвитку прогресивніших конструкцій.

Консорціум «Ербас Індастрі» об'єднаними зусиллями європейських фірм («Аерспасьяль» - Франція, «Дойче Ербас» - ФРН та інших) при створенні європейського широкофюзеляжного літака (аеробуса) розробила одночасно три варіанти: А-300В, А-300В2, А-300В4. Створення одночасно декількох варіантів літака дозволило фірмі максимально спеціалізувати кожную модель для окремих секторів ринку. Тим самим найбільшою мірою задовольняються індивідуальні вимоги різних груп покупців. Надалі на базі А-300В була створена сім'я широкофюзеляжних літаків А-310, А-330, А-340 і, нарешті, суперавіалайнер А-380 з пасажиромісткістю, що досягла 555 - 840 чоловік, з максимальною дальністю польоту більше 15000 км (див. табл. В.2).

Декілька пізніше до створення конкурентоздатних широкофюзеляжних літаків приєдналися літакобудівні ОКБ СРСР. У 1976 р. на пасажирські магістралі виходять ІЛ-86 (ОКБ ім. Ільюшина) і його вдосконалені модифікації (ІЛ-96, ІЛ-96М). У 1982 р. зробив свої комерційні польоти вантажний АН-124 «Руслан» (вантажопідйомність 150 т), а в 1989 р. - АН-225 «Мрія» (вантажопідйомність 250 т) ОКБ ім. Антонова.

Слід зазначити особливу заслугу авіабудівників СРСР і Франції в революційному прориві в області створення надзвукових пасажирських літаків. У 1968 р. вперше в світі здійснив свої польоти ТУ-144 ОКБ ім. Туполева, а в 1969 р. - «Конкорд» (Франція). Їхня крейсерська швидкість перевищувала дві швидкості звуку (див. табл. В.2).

#### **В.1.4. Способи підвищення конкурентоспроможності цивільних літаків**

Основою підвищення конкурентоспроможності літаків є розвиток їхньої технічної досконалості на базі результатів науково-технічного прогресу (НТП) в області конструювання, аеродинаміки, міцності конструкційних матеріалів, авіаційних двигунів, пілотажно-навігаційних комплексів, технології виробництва авіаційних виробів.

Результати НТП накопичуються у міру послідовного розвитку науки й техніки і розроблення новин, перехідних в інновації, що дозволяють створення нової техніки (у тому числі й нових типів літаків) і нових технологій виробництва.

Еволюційний етап НТП, як правило, супроводжується стрибко-подібним (революційним) етапом, коли з'являються екстремально нові результати. Так, еволюційний розвиток ідей про повітряні польоти людини завершився на початку ХХ століття (1903 р.) створенням першого справді дієздатного аероплана братів Райт з поршнеvim двигуном, а ідеї використання реактивних двигунів – створенням турбореактивних літаків (40-ві роки) і на їх основі – надзвукових літаків.

Тому в авіабудуванні однаковою мірою використовуються еволюційні й революційні способи вдосконалення конструкцій літаків.

**Етап еволюційного вдосконалення конструкцій літаків** базується на вживанні методів наукового довгострокового прогнозування розвитку НТП, що здійснюється, головним чином, екстраполяцією постійних тенденцій розвитку окремих параметрів літака. Головна перевага екстраполяційного методу полягає в тому, що він дозволяє визначити необхідні технічні вимоги до літака на момент його введення в експлуатацію, а отже, своєчасно врахувати їх на етапах проектування.

Тому своєчасне передбачення і втілення ідей в період розроблення проекту нового літака має велике значення для одержання конкурентоздатного виробу, що розраховується на багато років його експлуатації (за сучасними вимогами – не менше 20 років).

Практика екстраполяційного прогнозування показує, що для задоволення вимог ринку, що розвивається, необхідно при проектуванні нового літака проаналізувати не менше ста техніко-економічних параметрів, облік і вдосконалення яких сприяє подальшому підвищенню конкурентоспроможності літаків за основними напрямками:

– продуктивність літаків, яка залежить, головним чином, від комерційного навантаження, швидкості літака і ресурсу корисного використання літака при експлуатації;

– собівартість перевезень пасажирів і вантажів в розрахунку прямих експлуатаційних витрат на місце- або тонно-кілометрі (витрата палива, амортизація літака і засобів забезпечення польотів, витрати на екіпаж, витрати на обслуговування);

– безпека і надійність польотів, що залежать, головним чином, від об'єктивних чинників – рівня використання високонадійних конструкційних матеріалів; систем управління на базі сучасного електронного устаткування і засобів автоматизації пілотажно-навігаційних систем літака, що забезпечують експлуатацію повітряних лайнерів в будь-яку погоду і у будь-який час доби;

– технологічність конструкцій літаків, що дозволяє застосувати передові технології, організацію і управління при виробництві літальних апаратів, які забезпечують мінімальні витрати на підготовку виробництва і власне виробництво, що веде до зменшення ціни літака і, природно, підвищення його якості;

– економічність експлуатації літаків, що полягає, перш за все, в створенні умов прудкості й маневреності обслуговування пасажирів і вантажів при посадці і евакуації пасажирів, зручностей завантаження і розміщення вантажів за рахунок створення вільних підходів до розміщення вхідних дверей і вантажних люків, зручностей розміщення пасажирських крісел; прудкості й маневреності технічного обслуговування самого літака при підготовці його до польоту (легка доступність до всіх систем літака при огляді, заправках, усуненні несправностей та ін.).

На певному етапі еволюційні поліпшення будь-яких технічних виробів (у тому числі й літаків) досягають своєї межі. Питомі витрати на одиницю приросту економічних і технічних показників літаків зростають в такому розмірі, що впровадження додаткових новин стає неефективним. Природно, виникає об'єктивна потреба в корінних змінах у технічних параметрах як окремих складових, так і в цілому всього літака. Історія розвитку авіації свідчить, що в цей період відбуваються зміни революційного характеру.

Слід підкреслити, що революційний процес відбувається в авіації поступово. Для створення літака з такими якостями, які визначають нову фазу в розвитку літакобудування, потрібне широкомасштабне проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в областях аеродинаміки, міцності, нових високоміцних легких матеріалів, двигунів, пілотажно-навігаційних комплексів і накопичення на їхній основі певного комплексу принципово нових технічних ново-введень.

***Можливо виділити такі етапи революційного розвитку літальних апаратів за ознакою принципових технічних ново-введень.***

Першим революційним проривом в області освоєння повітряно-го простору, вочевидь, слід вважати створення аероплана з поршне-вим двигуном, здатним здійснювати цілеспрямований політ з пілотом на борту. Еволюційне вдосконалення цього типа літаків вичерпала себе до середини ХХ століття. Необхідним став новий революційний прорив.

Другим революційним проривом був перехід авіації з літаків, оснащених поршне-ними двигунами, до турбогвинтових і турбореактив-них літаків. Поява реактивних літаків дозволила збільшити швидкість польоту в 1,5 раза, пасажиромісткість – до 8 разів, знизити прямі експлуатаційні витрати до 30 %. Різко змінилися аеродинамічні характери-стики планера літака: форми і обтічність крила, фюзеляжу, оперен-ня; змінилися функціональні характеристики планера літака: форми й обтічність крила, фюзеляжу, оперення; змінилися функціональні ха-рактеристики крил і їхнього оперення, їхніх складових елементів – еле-ронів, керма, закрилків, інтерцепторів та ін. Ясно, що у зв'язку з цими корінними змінами зросла вартість проектних робіт, підготовки вироб-ництва і самих процесів виготовлення і експлуатації реактивних літаків.

Третім революційним проривом необхідно визнати створення надзвукових пасажирських літаків (НПЛ), швидкість польоту яких збі-льшилася в 5,5 раза (досягнута швидкість на ТУ-144 і «Конкорді» перевищила дві швидкості звуку). НПЛ першого покоління виявився вигідним лише обмеженій кількості пасажирів (в основному – крупним бізнесменам) через значно високі тарифи порівняно з дозвуковими лі-таками. В НПЛ дуже висока витрата палива в розрахунку на пассажи-рокілометр, витрати на паливо становлять у виробничо-експлуатаційних розходах більше 40 % (у дозвукових літаків – при-близно 25 %), рівень шуму – більше 110 дБ. Ресурс двигунів на поряд-ок нижчий, ніж у дозвукових літаків. Інтенсивність звукового удару не дозволяє проліт над населеною місцевістю. НПЛ, як і дозвукові літаки, повинні пройти надалі таку ж дорогу еволюційного вдосконалення: підвищення частки місць комерційного навантаження (6 %, як у ТУ-144 і «Конкорді» – дуже мало !), збільшення пасажиромісткості (150 чол., як у ТУ-144, і 124 в «Конкорді» – економічно не обґрунтова-ні), збільшення дальності (6500 км – не межа !), зменшення шуму (хоча б до рівня 90 дБ !), зменшення виробничо-експлуатаційних витрат (головним чином за рахунок витрати палива).

Четвертий революційний прорив слід чекати в області створення середньої й більшої пасажиромісткості літаків, що здійснюють верти-кальний зліт і посадку. Такий тип літаків є доки лише у військовій шту-рмовій і винищувальній авіації. Як перехідний варіант можна розгля-

дати пасажирські літаки з коротким розгоном і посадкою. Наприклад, вантажні й пасажирські літаки ОКБ ім. Антонова – АН-74 (і його модифікації), АН-140 і АН-148 можуть злітати і сідати, використовуючи короткі злітно-посадні смуги, розташовані поблизу населених пунктів. Через віддалене розташування аеропортів від центральної частини міста (50 км) звичайний повітряний транспорт втрачає перевагу, оскільки пасажери витрачають більше часу на переїзд з міста в аеропорт, ніж на сам переліт з одного аеропорту в інший (особливо якщо вони розташовані на віддаленні не більше 800 км один від одного). Літаки з вертикальним зльотом і посадкою усувають цей недолік.

Отже, в конкурентній боротьбі за перевезення на близькомагістральних маршрутах здобуде перемогу та фірма, яка зуміє найближчим часом розробити літак вертикального зльоту і посадки з пасажиромісткістю в 30 – 50 чоловік.

## **В.2. Конкуренція і її вплив на розвиток світової авіаційної промисловості**

Перехід до турбогвинтових і турбореактивних літаків цивільного повітряного флоту супроводжувався значним ростом вартості на їхнє створення й промислове виробництво, що на початковому етапі було під силу тільки американським авіаційним фірмам, потужності яких були значно вищі від їхніх європейських конкурентів. Так, ще до кінця 60-х років ХХ століття спільний фінансовий оборот тільки двох найбільших американських авіаційних фірм «Боїнг» і «Дуглас» становив близько 70 % обороту всіх разом узятих авіаційних компаній європейської авіапромисловості. Ось чому в первісний період створення виробництва цивільної реактивної авіації основна конкурентна боротьба за лідерство в авіаційній галузі розверталася між американськими фірмами.

При цьому варто підкреслити, що конкурентне змагання між американськими фірмами відбувалося при активній моральній і фінансовій державній підтримці.

Державні владні структури США, прагнучи зайняти світове лідерство у всіх сферах громадського життя, проводили в життя конкурентну політику через втілення в життя цільових національних програм. Виконавці цих програм визначалися в результаті конкурсних заходів серед провідних науково-виробничих фірм у тій або іншій області науково-технічного процесу. Переможцям конкурсу виділялися великі державні фінансові кошти на проведення НДР і ДКР, а надалі й для постановки на виробництво кращих зразків.

У результаті конкурентної боротьби між фірмами виявлялося, що їхніх власних потужностей для вирішення великих технічних про-

блем було недостатньо. Назривала необхідність утворення більш потужних об'єднань шляхом використання різних форм об'єднань – добровільної, примусової, експансивної й ін.

У зв'язку із цим розвиток авіаційної промисловості США в 70-ті - 90-ті роки відбувався в умовах інтенсивних процесів консолідації сил в галузі. Унаслідок об'єднань 76 компаній до 2000 року утворилися авіаційно-космічні гіганти: корпорація «Боїнг-Дуглас», корпорація «Локхід-Мартін», корпорація «Нортроп Грумман», які значно випередили за своєю конкурентоспроможністю інші, більш дрібні фірми й стабільно втримували високі місця в рейтингу ста провідних авіаційно-космічних компаній як усередині США, так і серед інших зовнішніх компаній світу за головними показниками: обсягами продажів продукції, одержуваними доходами, прибутками й рентабельністю.

Як головний економічний показник, що визначає місце в таблиці про ранги, експертами прийнято показник обсягу продажів у грошовому вираженні, який є головним фактором конкурентоспроможності авіавиробників. Аналіз опублікованих результатів рейтингу за багато років показав, що авіавиробники США постійно займають серед перших 20 як мінімум 2/3 місць. Так, за 2001 рік лідируюче положення зайняли 12 американських виробників, у тому числі на першому місці компанія «Боїнг», на третьому – компанія «Локхід-Мартін» та ін. (табл. В.3).

Таблиця В.3

Рейтинг провідних авіаційно-космічних компаній світу в 2001 році (фрагмент)

№ п/п	Компанія, країна	Обсяг продажів, млн дол.	Прибуток, млн дол.	Дохід на вкладений капітал, %	Обсяг продажів на одного працюючого, тис. дол.
1	Boeing, США	57871	4274	15	311
2	EADS, Франція	26599	1517	4	267
3	Lockheed, США	23968	888	5	191
...					
10	Bombardier, Канада	7774	1081	10	-
...					
20	Aleatel Франція	3298	-1910	-10	172

Європейські авіаційні виробники також стали на шлях концентрації й централізації капіталу через об'єднання не тільки національних фірм, але й міждержавних структур.

Так, у Великобританії внаслідок об'єднання й поглинання ряду компаній у 1959 – 1965 рр. авіаційна промисловість практично була монополізована, дві з яких («БАК» і «Хоукер Сіддлі») зосередилися на виробництві цивільних магістральних літаків, третя («Ролс-Ройс») – на виробництві авіаційних двигунів, четверта («Уестленд Еркафт») – на виробництві вертольотів.

У ФРН в 1969 р. відбулося об'єднання фірм «Мессершміт-Бельков» і «Блом», а німецька фірма «ФВВ» об'єдналася з голландською фірмою «Фоккер», утворивши першу міжнародну європейську авіабудівну компанію. Концентрацією виробництва й централізацією капіталу європейські фірми прагнули досягти таких результатів:

- розширити масштаби науково-дослідних робіт для розроблення нових видів авіаційної техніки й нових технологій для їхнього виробництва;

- підвищити маневреність і гнучкість виробництва для швидкого освоєння нових видів і типів авіаційної техніки;

- збільшити обсяги збуту літаків за рахунок підвищення конкурентоспроможності фірм і виробленої ними продукції.

Після об'єднання зусиль декількох авіабудівних фірм країн Європи було створено в 1960 – 70-ті роки:

- надзвуковий пасажирський літак «Конкорд» (вартість на розроблення й виробництво перших екземплярів становила більш ніж 2400 млн дол.) фірмами «Аероспасьяль» (Франція) і «БАК» (Англія);

- аеробус А-300В (широкофюзеляжний авіалайнер) фірмами «Аероспасьяль» (Франція) і «Дойче Ербас» (ФРН); на базі А-300В в подальшому об'єднаним європейським консорціумом «Ербас-Індастрі» була створена сім'я широкофюзеляжних літаків А-310, А-330, А-340, А-380.

Це означає, що минулі в Європі концентрація й централізація капіталу й створення міжнародних проектів дозволили європейським фірмам створити такі літаки, які раніше були під силу тільки американським фірмам.

Подальший період до 2000 р. характеризувався інтенсифікацією процесу консолідації авіаційних фірм у Європі, у результаті якого утворилися дві потужні компанії – «BAE» і «EAS», здатні конкурувати на рівні з американськими гігантами «Боїнг» і «Локхід».

Після об'єднання фірми «Боїнг» з фірмою «Макдоннел Дуглас» у світі залишилося всього два виробники магістральних літаків – американська компанія «Боїнг» і європейський консорціум «Ербас Індастрі», які в умовах жорсткої конкурентної боротьби між собою ділили попит на пасажирські авіалайнери на світових ринках збуту.



Обидва конкуренти не тільки застосовували різні методи задоволення попиту, але й по-різному оцінювали рівень і характер перевезень на окремих напружених маршрутах між країнами чотирьох континентів – Європою, Азією, Америкою, Австралією.

Компанія «Боїнг» вважала, що масова фрагментація повітряних маршрутів зі збільшенням частоти польотів буде супроводжуватися підвищенням попиту до 2002 р. в основному на авіалайнери пасажиромісткістю менше 500 чоловік, а попит на літаки великої пасажиромісткості не перевищить 330 одиниць. Тому вона сконцентрувалася на розробленні трьох модифікацій моделі Б-747: Б747-400, Б-747Х, Б-747-3 Stretch з постійною зміною конструкції при мінімальних витратах.

Консорціум «Ербас Індастрі» припускав, що попит на ринку в період до 2020 р. сягне більше 1235 літаків пасажиромісткістю більше 500 чол., тобто майже в 4 рази більше, ніж за прогнозом «Боїнг». Тому «Ербас Індастрі» бачив майбутнє в збільшенні пасажиромісткості авіалайнерів нової конструкції. Одержавши в 2008 р. від авіаперевізників 50 замовлень на новий літак А-380, консорціум приступив до розроблення проекту і його виробництва із проектною пасажиромісткістю 555 - 840 чол. Перші польоти цього мегаавіалайнера, що відкрив нову сторінку в історії розвитку світового авіабудування, відбулися в 2008 р.

Результати діяльності виробників світової АП у цей час свідчать, що Європа постійно доганяє США за ступенем консолідації, однак, як і раніше, все ще відстає за абсолютними економічними показниками, такими, як обсяг продажів, отриманий прибуток та ін. (табл. В.4).

Таблиця В.4

Характеристика діяльності 100 провідних авіаційно-космічних компаній регіонів і країн світу в 2001 р.

Регіон/країна	Кількість компаній	Обсяг продажів, млрд дол.	Прибуток, млрд дол.	Коефіцієнт прибутковості, %
Північна Америка:	50	202,7	20	10
США	46	193,4	19	10
Канада	4	9,3	1,0	10
Європа:	37	99,7	1,8	8
Франція	9	22,4	0,16	6,8
Німеччина	2	2,5	3,13	9
Великобританія	12	35,0	2,28	6,7
Інші країни Європи	14	39,9	7,38	7,4
Інші країни світу	13	16,4	1,08	6,6
Усього	100	318,9	28,9	9,1

Так, з табл. В.4 видно, що коефіцієнт прибутковості в авіакосмічному секторі Європи залишається поки трохи нижчим (на 2 %), ніж у США.

Початок XXI століття характеризується подальшим зростанням консолідації в авіаційно-космічній галузі Америки і Європи, що дозволило експертам-фахівцям корпорацій «Боїнг» і «Ербас Індастрі» зробити оптимістичний прогноз структури світового парку цивільних літаків до 2021 р. порівняно з 2001 р. (табл. В.5).

Як видно з наведеної таблиці, очікуваний приріст цивільних літаків за 10 років досягає двократної величини.

Сумна доля спіткала авіаційну промисловість країн соціалістичного табору Східної Європи на чолі з СРСР: після розвалу Радянського Союзу (1991 р.) відбувся розпад і авіаційної галузі цих країн. Зазнаючи складнощів економічного переходу до ринкових відносин і жорстокої конкуренції на світових ринках, країни Східної Європи планомірно здійснюють реструктуризацію й інтеграцію національної авіаційної промисловості у світову систему.

Таблиця В.5

Прогноз структури світового парку цивільних літаків на 2021 р.  
(порівняно з 2001 р.)

Категорії літаків за пасажиромісткістю	Моделі цивільних літаків	Кількість літаків	
		2001р.	2021р.
8 - 40 чол.	F28, F70, BAC1-11, BAe 146-100	1518	5350
90 - 120 чол.	B727-100, B737-100,-200,-500,-600	2760	3500
121 - 130 чол.	B727-200, B737-300,-400,-700,-800, A319, A320	5746	11295
131 - 240 чол.	B 737-900, B757, A321	1475	3700
230 - 310 чол.	B767, A300, A310, A330	1404	3845
311 - 399 чол.	B777-200,-300, A330-300, A340	1253	3370
400 чол. і більше	B747, A380	1025	1426
Усього		15271	32495

Для реалізації цих процесів використовуються різні підходи:

1. Росія, як головний розроблювач і виробник передової авіаційної техніки в СРСР, у цей час спрямовує всі зусилля на збереження колишнього лідерства шляхом створення внутрішніх національних корпоративних об'єднань із залученням американських (наприклад «Боїнг») і європейських (наприклад «Ербас Індастрі») фірм. Об'єднання відбуваються головним чином навколо відомих ОКБ ім. Туполева, Ільйوشина й заводів, що виготовляють їхню продукцію. Потреба в поставках російських магістральних літаків є (табл. В.6).

2. Україна намагається пробитися на стабільний світовий ринок літаків цивільного призначення шляхом створення корпоративного об'єднання на базі ОКБ ім. Антонова й авіаційних заводів Києва, Харкова й Запоріжжя.

3. Польща й Чехія пропонують свої акції зарубіжним компаніям, які потім, уже як співвласники, забезпечують реорганізацію й модернізацію авіаційних виробництв.

4. Румунія йде по шляху створення спільних виробництв із зарубіжними компаніями. Отримані в результаті цієї діяльності кошти спрямовуються на реорганізацію й модернізацію авіаційних виробництв.

Таблиця В.6

Прогноз потреби в поставках російських магістральних, регіональних і вантажних літаків до 2015 р.

Категорія літаків	Пасажиромісткість, вантажопідйомність	Марки літаків	Кількість літаків
Магістральні:			
- великої пасажиромісткості,	231-400	Іл- 96	50 - 75
- середньої пасажиромісткості,	181-230	Ту 204, Ту 214	95 - 150
- помірної й малої пасажиромісткості	231-310	Ту 234, Ту 334	180 - 260
Регіональні, пасажиромісткістю від 9 до 80 чол.	9-80	Іл -114, Ту- 324 Ан -140, Ан -148	855 - 1315
Вантажні з вантажопідйомністю від 15 до 125 тонн	15-125	Іл-76ТФ, Іл-96Т, Ту-330, Ту-214С	131 - 229
Разом			1311 - 2029

Характерною рисою з кінця 90-х років ХХ століття й початку ХХІ століття є зростаюча тенденція до збігу інтересів фінансових груп і урядів до розвитку авіаційної промисловості. Це підтверджується високим рівнем інвестування на НДДКР із централізованих джерел (держбюджету, фінансових фондів) на розроблення перспективних авіакосмічних проектів. (так, у США по лінії НАСА обсяг фінансування НДДКР становить близько 15 млрд дол., або 40% від загального обсягу фірм-розроблювачів нової авіаційної техніки).

Така увага політиків, як і їхня єдність із фінансистами авіакосмічного виробництва, цілком зрозуміла й ясна, якщо врахувати, що саме ці галузі платять більші податки в бюджет і саме ті особи, що працюють у цих галузях, зі своїм високим рівнем зарплати, якістю роботи і її рейтингом становлять стійкий і стабільний електорат для політиків.

Останні роки ХХ століття й початку ХХІ століття ознаменувалися появою перших майбутніх трансатлантичних угод як єдиного реально-

го подальшого розширення консолідації, що веде до підвищення рівня капіталізації компаній, а також до глобалізації структури у світовий АП, у якій, швидше за все, залишаться за прогнозами фахівців не близько п'яти провідних глобальних виробників авіаційно-космічної техніки, близько двадцяти компаній-постачальників комплектуючих частин планера літаків і не більше ста підприємств-постачальників готових деталей і великогабаритних напівфабрикатів-заготівель, що одержуються литтям, гарячим штампуванням або прокаткою.

Як філософія сучасного ринку бурхливо розвиваються теорія й практика маркетингу, які цілеспрямовані на вдосконалення методів і засобів підвищення конкурентоспроможності продукції, ділових якостей персоналу й засобів виробництва для активного просування літальних апаратів на світові ринки збуту. Ось чому необхідно знати, як формується конкурентоспроможність літальних апаратів і підприємств, що їх створюють.

Категорія літаків	Пасажирський літак	Літак військово-транспортний
180-280	321-400	321-400
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250
131-1315	181-250	181-250

Характерною рисою з кінця 90-х років XX століття є поступовий перехід від моделі великої промисловості до моделі великої промисловості з високим рівнем інноваційної діяльності. Це пов'язано з тим, що в умовах глобалізації ринку підприємства змушені конкурувати на міжнародному рівні. Це означає, що вони повинні мати доступ до нових технологій, знань, талантів та фінансових ресурсів. Крім того, зростає роль інноваційних підприємств, які спеціалізуються на розробці нових продуктів та технологій. Це дозволяє їм конкурувати з великими підприємствами та надавати їм нові рішення та технології.

Таким чином, в умовах глобалізації ринку підприємства змушені конкурувати на міжнародному рівні. Це означає, що вони повинні мати доступ до нових технологій, знань, талантів та фінансових ресурсів. Крім того, зростає роль інноваційних підприємств, які спеціалізуються на розробці нових продуктів та технологій. Це дозволяє їм конкурувати з великими підприємствами та надавати їм нові рішення та технології.

# 1. КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## 1.1. Конкуренція як об'єктивна форма розвитку ринкової економіки

На сучасному етапі економічного розвитку досягти високих показників господарської діяльності може тільки те підприємство, яке має конкурентоспроможне виробництво, здатне задовольнити суспільні потреби у високоякісній продукції (і послугах) та забезпечити стійкі ринки збуту продукції, а також одержати достатні ресурси для подальшого розширеного відтворення й тим самим уникнути можливостей виникнення ситуації нестабільності й банкрутства підприємства.

Для досягнення підприємством стабільного економічного рівня йому необхідно добитися високих результатів у виробничій діяльності, організації збуту й просування продукції, стабілізації свого фінансового становища й забезпеченні високої якості продукції, що випускається, економічної безпеки підприємства. На цьому фоні відбувається конкурентне суперництво підприємств, що переходить у конкурентну боротьбу за ринки збуту, за покупця, за власне існування.

### 1.1.1. Основні положення про суть конкуренції в ринковій економіці

**Конкуренція** як економічна категорія є основним чинником, що **змушує** підприємця **постійно шукати й застосовувати** у виробничій діяльності **способи досягнення високих показників ефекту й ефективності** економіки підприємства.

**Конкуренція за значенням** (від лат. *conspicere* – зіткнення) означає суперництво, змагання людей, організацій у досягненні подібних цілей, кращих результатів у певній суспільній сфері.

Конкуренція є істотною рисою поділу видів діяльності, в яких відбувається зіткнення інтересів (у науці, культурі, економіці, політиці й ін.).

Конкуренція набуває поширення в економіці країни, коли вона переходить до ринкових відносин виробництва й реалізації продукції як товарної цінності на ринках збуту.

На ринках збуту проявляється специфічна сукупність економічних відносин між виробниками продукції і їхніми споживачами, у результаті яких формуються попит, пропозиція й ціна товару.

Категорії попиту, пропозиції й ціни залежно від їхнього співвідношення впливають на одержання результату від реалізації товару на ринку (доходу й прибутку – для виробника продукції, економії коштів – для покупця.

У цих умовах природно виникає конфліктна ситуація між виробниками продукції за завоювання симпатій покупців, добитися яких можливо тільки в конкурентній боротьбі.

Конкуренція – це необхідний атрибут боротьби за ринки збуту й покупця з метою одержання більш високих доходів, прибутку, інших вигід. Відбувається вона у всіляких формах.

Найпоширенішими **формами конкуренції** є:

– **предметна** конкуренція між продукцією (товарами) однієї асортиментної групи, що задовольняють одну й ту саму потребу;

– **функціональна** конкуренція між товарами-замінниками.

Основна умова розвитку конкуренції – наявність на ринку достатньої кількості як виробників, так і покупців.

Конкуренція являє собою легалізовану форму боротьби підприємців за існування й єдиним з найбільш дієвих механізмів відбору й регулювання в ринковій економіці виробництва найефективніших споживчих товарів.

Покупцеві мають бути **створені сприятливі умови** в придбанні необхідної йому продукції, в ефективній її експлуатації, для чого підприємець-виробник продукції повинен прагнути до забезпечення:

– високої якості продукції;

– прийнятної для покупця ціни продукції;

– своєчасних строків поставки готової продукції;

– вигідних покупцеві умов продажу і якісного післяпродажного обслуговування.

При цьому перелічені умови повинні мати відчутні переваги порівняно з конкурентами, а саме:

– щоб вижити й розвиватися, підприємство-виробник повинне постійно **пропонувати ринку нові або значно оновлені вироби з підвищеними показниками якості** (надійності, довговічності, зручності в експлуатації), що дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції й реалізовувати її в більших обсягах;

– постійно працювати над **зниженням витрат виробництва** для зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження новітніх технологій і техніки; оскільки на ринку згідно з законами попиту й пропозиції ціна продукції встановлюється відповідно до суспільно необхідних затрат праці, то з цього випливає, що **чим менших витрат виробництва добивається індивідуальний виробник порівняно із суспільними витратами, тим більший прибуток він може одержати** за пропонований товар, аналогічний тому, що виробляє конкурент;

– **забезпечувати своєчасну поставку** продукції на договірних основах, а також **якісне сервісне обслуговування** продажів і післяпродажного обслуговування, що дозволить підприємству не тільки добитися високого конкурентного іміджу, але й підвищити ціну за реалізовану продукцію.

### **1.1.2. Методи й види конкуренції на ринках**

У зв'язку із зазначеним в економіці розрізняють такі **методи конкуренції** підприємств-виробників продукції:

- підвищення якості споживчих властивостей продукції (зручностей в експлуатації, надійності, довгостроковості);
- зниження ціни продукції без зниження її якості (за рахунок собівартості);
- підвищення якості сервісу продажів і післяпродажного обслуговування продукції (доставка товару покупцеві, проведення робіт з монтажу й запуску в експлуатацію, гарантоване обслуговування протягом встановленого строку).

Добившись зазначених переваг порівняно з конкурентом, підприємство має більше можливостей для завоювання ринку збуту.

Отже, **конкуренція в ринковій економіці** як процес означає **боротьбу за вигідні ринки збуту своєї продукції для одержання додаткових доходів і прибутку**.

Способи одержання доходів і прибутків залежать від цін, що складаються на різних типах ринків.

Система цін, що установлюється на реалізовану продукцію, є тим спонукальним мотивом, на підставі якого приймаються рішення про кількість виробленої й реалізованої продукції, вигідної як виробникові, так і покупцеві.

Вигідність виробництва конкретного виду продукції визначається величиною ціни її реалізації на ринку: **якщо ціна вища за величину витрат виробництва й реалізації, то тільки таку продукцію вигідно виготовляти**, тому що тільки в цьому випадку виробник одержує прибуток.

Отже, **величина прибутку є основним стимулом конкуренції на ринку**.

Ринок – це не тільки умовне місце купівлі-продажу конкретного виду товару й укладання торговельних угод, але й економічна категорія – сукупність конкретних відносин між покупцями й продавцями (а також торговельними посередниками), що відображає економічні інтереси суб'єктів ринкових зв'язків.

Суть ринкових відносин і зв'язків зводиться до відшкодування витрат виробників продукції (і торговців) до одержання ними прибутку,

а також до задоволення платоспроможного попиту покупців на основі вільної взаємної згоди й конкурентності. **Ринок неможливий без конкуренції.**

Якісні характеристики конкуренції проявляються на різних типах ринків по-різному. Тому на сучасному ринку розрізняють такі **види конкуренції**:

- 1) досконала (чиста, ідеальна);
- 2) олігополістична;
- 3) монополістична (недосконала);
- 4) чиста монополія;
- 5) несумлінна.

**Досконала конкуренція.** Така конкуренція має місце на ринку за таких умов:

- на ринку незалежно діє дуже велика кількість підприємств-виготовлювачів, кожний з яких виробляє малу частину загального обсягу продукції;

- підприємства-виготовлювачі виробляють однорідну продукцію;

- жодне з підприємств (або жоден з продавців) не здійснює контроль за ціною (ціна виступає як задана ринком величина);

- покупці й підприємства-продавці добре інформовані про ціни, що склалися на ринку;

- підприємства-виготовлювачі можуть вільно входити у галузь виробництва однорідної продукції й виходити з неї;

- жодне з підприємств (або жоден з продавців) не здатне зробити істотного впливу на ціну продукції; ринкові ціни складаються при вільній конкуренції під впливом попиту й пропозиції.

Реально цей вид конкуренції практично відсутній.

**Олігополістична конкуренція.** Для олігополії характерні такі риси:

- нечисленність підприємств (три-п'ять) у галузі, коли кілька підприємств можуть контролювати основну частину ринку, виготовляючи як однорідну, так і різнорідну продукцію;

- високі бар'єри для входу (проникнення) у галузь;

- велика взаємозалежність підприємств-олігополістів один від одного як за ціною, так і за випуском продукції;

- контроль за ціною або обмежений, або значний при змові конкуруючих підприємств.

Олігополія – переважна ринкова структура сучасної економіки. Олігархи, що виготовляють однорідну продукцію на обмеженій кілько-



сті своїх підприємств, значною мірою контролюють ринкові ціни, добиваючись високих і часто несправедливих прибутків.

**Монополістична конкуренція й чиста монополія.** За ознакою обмеженості виходу на ринок розрізняють три види монополії:

1. **Закрита монополія**, яка характеризується тим, що монополіст має контроль над джерелом **сировини** або контроль в області **спеціальних технічних знань, нововведень**, захищених авторськими правами.

2. **Природна монополія**, що виникає в тих галузях, де випуск продукції здійснюється тільки одним підприємством.

3. **Відкрита монополія**, яка характеризується тим, що підприємство виходить на ринок з **новою продукцією**, не подбавши заздалегідь про спеціальні заходи щодо захисту від можливої конкуренції.

**Монополістична конкуренція** характеризується дуже великим ступенем конкуренції.

Відмітними рисами монополістичної конкуренції є:

- достатньо велика кількість діючих підприємств, що виробляють диференційовану продукцію (яка має відмітні характеристики), на яку є досить велика кількість покупців;

- деякий контроль над ціною, який має монополістичний конкурент внаслідок можливості запропонувати покупцеві аналогічну продукцію, але з різноманітними її відмітними властивостями (дизайн, строки гарантованої експлуатації й ін.);

- серед монополістичних конкурентів значна нецінова конкуренція, яка діє як різні рівні доставки й введення в експлуатацію купленої продукції, обслуговування її в процесі експлуатації й ін.;

- монополістичні конкуренти можуть досить вільно входити в галузь аналогічної продукції й виходити з неї.

Монопольній чистій конкуренції характерні такі риси:

- наявність єдиного виробника конкретної продукції на ринку;

- унікальність продукції, що виробляється, тобто вона не має заміників;

- здійснення монополістом, який є єдиним продавцем своєї продукції, гнотючого контролю за цінами;

- важкопереборність економічних, технічних й правових бар'єрів для вступу в галузь інших підприємств.

Монополіст, виготовляючи вид продукції (яка належить тільки йому), повністю контролює ринкові ціни на цю продукцію, що дозволяє йому одержувати монополю високий прибуток.

**Несумлінна конкуренція** – конкурентна боротьба з порушенням прийнятих норм і правил конкуренції. До них належать: демпінг, уста-

новлення контролю над діяльністю конкурента з метою її припинення, зловживання панівним становищем на ринку, впровадження дискримінаційних цін або комерційних умов, установлення залежності поставок товарів і надання послуг від прийняття обмежень відносно виробництва й розподілу конкуруючих товарів, змова на торгах і створення подібних картелів (одна з норм угод про монополізацію ринку групи близьких за профілем підприємств), помилкова інформація й реклама, несумлінне копіювання (імітація) товарів конкурентів. Зазвичай така конкуренція забороняється в законодавчому порядку й підлягає кримінальному переслідуванню.

### **1.1.3. Державні заходи щодо регулювання конкуренції на монопольних ринках**

Державна влада більшості країн світу змушена вживати антимонопольних адміністративних й законодавчих заходів.

В умовах функціонування ринкової економіки діє об'єктивний **закон конкуренції**.

Відповідно до закону конкуренції у світі відбувається об'єктивний процес **підвищення якості** продукції при одночасному зниженні її **питомої ціни**.

Таким чином, закон конкуренції сприяє об'єктивному процесу **видалення з ринку неякісної й дорогої продукції**.

Для того щоб виконати цю прогресивну місію, закон конкуренції повинен діяти **постійно**.

Сталості чинності закону конкуренції сприяє **якісне антимонопольне законодавство держави**.

В Україні формування антимонопольного законодавства почалося в 1992 р. з упровадженням Закону «Про обмеження монополізму й недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності».

Відповідно до цього закону визначено правові основи обмеження й попередження монополізму, недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності й здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства.

Зловживаннями монопольним становищем вважаються:

- нав'язування таких умов договору, які ставлять контрагентів у неорядкове становище;
- обмеження й припинення виробництва з метою навмисного створення дефіциту продукції, що користується попитом на ринку, або встановлення монопольних цін;
- установлення дискримінаційних цін на свою продукцію, що обмежують права окремих споживачів;

– використання, розголошення комерційної таємниці, а також конфіденційної інформації з метою заподіяння шкоди діловій репутації або майну іншого підприємця.

Державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, захист інтересів підприємців від зловживання монопольним становищем і несумлінної конкуренції здійснює Антимонопольний комітет України.

Велике значення для обмеження монополізму й недопущення несумлінної конкуренції мають інші законодавчі акти, наприклад Державна програма демонополізації економіки й розвитку конкуренції, прийнята в Україні в 1993 р.

Відповідно до цієї Програми передбачено заходи щодо формування й розвитку конкурентного середовища, які забезпечують ефективне використання суспільних ресурсів, вільний вступ на ринок підприємців, волю споживачів у виборі товарів різноманітних асортиментів, кращої якості й за більш низькими цінами.

Для досягнення цих цілей передбачено заходи за такими напрямками:

– **демонополізація економіки** за рахунок децентралізації управління економікою з боку державної влади, зниження обмежень на вступ суб'єктів господарювання на існуючі ринки, стимулювання вступу на ринки нових суб'єктів господарювання, розукрупнення державних монопольних утворень шляхом створення самостійно діючих підприємств, ліквідації державних організаційних структур монопольного типу;

– **антимонопольне регулювання** шляхом установлення цін і тарифів, граничних нормативів рентабельності, стандартів і показників якості для продукції й послуг, регулювання обсягів ринку, установлення державних замовлень, розподілу ринків, тарифного регулювання імпорту й експорту товарів;

– **застосування антимонопольного законодавства**, що спрямоване на встановлення контролю за діями державної виконавчої влади, органів місцевого й регіонального самоврядування, об'єктів господарювання, які можуть призвести до появи нових монопольних утворень, а також на здійснення заходів, спрямованих на попередження монопольної діяльності й несумлінної конкуренції.

Антимонопольне законодавство відіграє головну роль у процесі переходу до економіки ринкового типу, тому що без створення конкурентного середовища підприємців, без обмеження монополістичної діяльності неможливо досягти розвитку економіки країни в нових умовах її функціонування.

Необхідно пам'ятати, що ринковий механізм розвитку економіки країни – це не благодійна система, а жорстке конкурентне середовище, якому властиве соціальне розшарування на багатих і бідних, безкомпромісне ставлення до своїх конкурентів. Конкуренція на ринку позбавляє суспільне виробництво від економічно нестійких, інноваційно несприйнятливих і неконкурентоспроможних виробничих підприємств і водночас сприяє розвитку конкурентоспроможних та ефективних підприємств-виробників продукції.

Стимулююча роль ринкових відносин полягає в спонуканні виробників до створення нової продукції з найменшими витратами й більш високої якості, що забезпечує виробникам отримання високих прибутків, а також стимулює науково-технічний прогрес і на його основі – інтенсифікацію виробництва й ефективність функціонування й зростання економіки країни.

## 1.2. Стратегія конкурентної боротьби за споживача й ринки збуту продукції

### 1.2.1. Види стратегій конкуренції

Стратегія конкуренції підприємства передбачає гнучке пристосування господарської діяльності підприємства до ринкових умов.

Якщо умовно поділити ринок на окремі сегменти за принципом «задоволення потреб покупця за їхніми фінансовими можливостями», то ринок розчлениться на тих, хто прагне (рис. 1.1):

- придбати товар *задовільної якості*, але за *найменшою (низькою) ціною* (1);
- знайти товар з *поліпшеними споживчими якостями*, але за *помірною (тобто не дуже високою) ціною* (2);

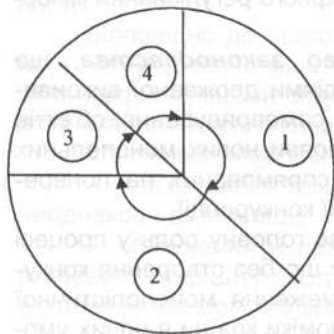


Рис. 1.1. Сегментація ринку за принципом «задоволення фінансових можливостей покупця»: 1 – сегмент ринку стандартних товарів за невисокою ціною; 2 – сегмент ринку нових товарів за помірною ціною; 3 – сегмент ринку стандартних товарів з поліпшеними споживчими якостями; 4 – сегмент ринку унікальних товарів високої якості

– купити товар, що *задовольняє індивідуальні вимоги* покупця, але за ціною, *яка не дуже відрізняється від ціни стандартних зразків* (3);

– придбати *вужькоспеціалізований товар високої якості*, але за *високою ціною* (4).

У зв'язку з цим розрізняють *п'ять видів стратегії конкуренції* (рис. 1.2):

1. **Силова (віолентна) стратегія** (1) конкурентної боротьби за покупця, яка орієнтована на зниження витрат виробництва продукції за рахунок ефекту масштабу її виробництва.

Конкурентна перевага підприємства досягається за рахунок масового виробництва продукції задовільної якості за низькою ціною, зростання прибутку підприємства – за рахунок збільшення кількості реальних покупців, а отже, й обсягів продажів.

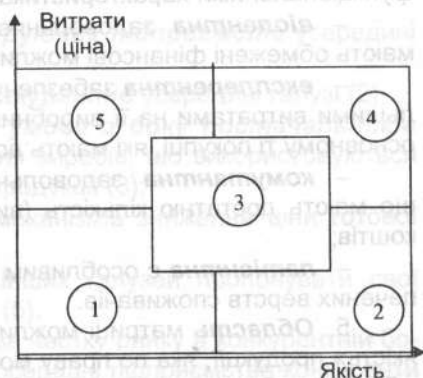


Рис. 1.2. Матриця стратегій конкуренції за показником «витрати (ціна) – якість»:

1 – область віолентної (силової) стратегії; 2 – область експлерентної (піонерської) стратегії; 3 – область комутантної (об'єднуючої) стратегії; 4 – область патієнтної (нішової) стратегії; 5 – область «невдах»

2. **Піонерська (експлерентна) стратегія** (2) конкурентної боротьби за покупця, що орієнтована на виробництво інноваційних товарів, коли підприємство є ризикованим першопрохідником, що створює нові або радикально перетворює колишні товари ринку.

Конкурентні переваги підприємства обумовлені фактором випереджувальної первісної присутності на ринку з новим товаром.

Економічний ефект досягається за рахунок можливості призначення більш високого відсотка прибутку на новий товар.

Слід зазначити, що саме піонерська стратегія (в створенні не тільки нового товару, але й нових технологій його виробництва) є рушійною силою науково-технічного прогресу в країні.

3. **Об'єднуюча (комутантна) стратегія** (3) конкурентної боротьби, яка ґрунтується на політиці гнучкого задоволення локальних потреб ринку, потреб конкретного покупця й зацікавленості (і можли-

вості) підприємства задовольнити ці потреби. Конкурентні переваги підприємства полягають в його здатності перемагати конкурентів, використовуючи будь-яку можливість залучення на свій бік покупців.

Економічну вигоду підприємство має завдяки можливості одержати додаткову ціну за виконання індивідуальних змін параметрів продукції, умов її поставки й післяпродажного обслуговування.

**4. Нішова (патієнтна) стратегія** (4) конкурентної боротьби, що орієнтована на виробництво обмеженої кількості вузькоспеціалізованої й цілеспрямованої продукції високої якості. Конкурентні переваги підприємства полягають в завоюванні тих споживачів, яких не влаштовує стандартна продукція. Зрозуміло, що за таку продукцію треба платити більш високу ціну. Це і є економічним ефектом для виробника.

Таким чином, різні стратегії конкурентної боротьби за своїми функціональними характеристиками вирішують різні завдання:

- **віолентна** задовольняє потреби масових споживачів, які мають обмежені фінансові можливості;

- **експлерентна** забезпечує запити на нові види продукції з більшими витратами на її виробництво; таку продукцію придбавають в основному ті покупці, які мають достатні фінансові можливості;

- **комутантна** задовольняє індивідуальні вимоги покупців, що мають достатню кількість (вищу за середній рівень) фінансових коштів;

- **патієнтна** є особливим запитом найбільш фінансово забезпечених верств споживачів.

**5. Область** матриці можливих співвідношень «витрати (ціна) – якість» продукції, яка по праву може називатися областю «невдах» як з боку виробників продукції, так і з боку покупців, тому що:

- виробник зазнає великих витрат, але не забезпечує належної якості продукції;

- покупець має заплатити високу ціну за продукцію сумнівної якості.

Очевидно, що ні виробника, ні покупця така ситуація задовольнити не може, оскільки покупець не стане купувати, а виробник дарма витрачати свої ресурси, не одержавши не тільки додаткового прибутку, але й не відшкодувавши зазначених витрат.

### **1.2.2. Урахування сил конкурентного тиску під час розроблення стратегії конкуренції підприємства**

Підприємство здійснює діяльність з виготовлення й реалізації продукції (або надання послуг), працюючи в певному зовнішньому

середовищі: конкурентів, постачальників сировини й матеріалів, споживачів продукції, взаємодіючих фінансових організацій, постачальників трудових ресурсів, ринків збуту продукції.

Навколишнє середовище впливає як позитивно, так і негативно на господарську діяльність підприємства, будучи об'єктивно складним економічним фоном, на якому підприємство виявляє свої потенційні можливості.

Тому перспективну стратегію конкуренції підприємства неможливо побудувати без урахування характеру й ступеня впливу навколишнього середовища.

Фактори впливу конкуренції з боку зовнішнього середовища в кожній галузі господарської діяльності країни різні, але характер їхнього впливу подібний за змістом й може бути поданим у вигляді обмеженої кількості **конкурентних сил** (за Портером [4] – п'ятьма конкурентними силами) (рис. 1.3):

- **суперництво з боку конкуруючих підприємств** усередині галузі (1);
- можливість **появи нових конкурентів** усередині галузі (2);
- здатність **диктувати свої умови з боку постачальників** сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, що використовуються підприємством-виробником готової продукції (3);
- **використання важелів** і механізмів зниження ціни готової продукції **з боку споживачів** (4);
- можливість підприємств з інших галузей пропонувати свої **товари-субститути (замінники)** (5).

Як видно з моделі, у боротьбі за частку ринку в конкурентній боротьбі беруть участь не тільки безпосередні підприємства-конкуренти галузі, але й інші учасники-споживачі продукції (товару), постачальники сировинних і матеріальних ресурсів, потенційні учасники виробництва аналогічної продукції, а також підприємства інших галузей, які виготовляють товари-замінники.

У сукупності перелічені конкурентні сили визначають граничний потенціал прибутку галузі. Тому мета конкурентної стратегії підприємства полягає в тому, щоб знайти й зайняти в галузі таку позицію, де підприємство буде найкраще захищене від впливу тиску конкурентних сил або може зі свого боку впливати на них.

Знання основних джерел конкурентного тиску дозволяє:

- виявити переваги й недоліки у діяльності підприємства;
- визначити потенційні загрози для підприємства;
- зрозуміти, в яких напрямках стратегічні міри протистояння дадуть найвищий позитивний результат;

– визначити обґрунтоване позиціонування підприємства в галузі.



Рис. 1.3. Модель п'яти сил конкуренції за Портером [4]

Наведемо деякі характеристики п'яти конкурентних сил, які слід урахувати при розробленні стратегії конкуренції підприємства.

1. На конкурентну стратегію підприємства найбільше впливає **суперництво між конкуруючими підприємствами усередині галузі**, тобто між тими підприємствами, які поставляють на ринок однорідну продукцію.

В авіабудуванні такий вид конкуренції виникає між літакобудівними підприємствами й цілими компаніями з виробництва літаків і вертольотів, між моторобудівними підприємствами, що випускають авіаційні двигуни, й іншими підприємствами авіаційного профілю.

У результаті внутрішньогалузевої конкуренції окремі підприємства припиняють свою діяльність, або (у найкращому разі) перепрофілюються, або поглинаються іншими найпотужнішими підприємствами. Так відбулося, наприклад, з раніше потужною авіаційною фірмою «Дуглас» (США), що була поглинена ще більш сильною авіаційною фірмою «Боїнг» (США). У результаті такого «об'єднання» утворилася надпотужна компанія, що займає в цей час лідируючі позиції в літакобудуванні всього світу.



Конкурувати з такими компаніями можливо в тому випадку, якщо протиставити їм продукцію з новими або більш високими експлуатаційними характеристиками, або розробити аналогічну продукцію, але таку, яка потребує значно менших витрат на виробництво і яка може бути реалізована на ринку за більш низькою ціною.

Подібний шлях конкурентної стратегії був вибраний авіаційною галуззю України при створенні середньомагістральних літаків фірмою АНТК ім. Антонова: транспортного літака Ан-74 і його модифікацій, пасажирських літаків Ан-140 і Ан-148.

2. **Нові підприємства, що прагнуть увійти в галузь і зайняти гідне місце на ринку**, мають розробити свою стратегію конкурентної політики, яка повинна ґрунтуватися на готовності перебороти можливі перешкоди, що заважають проникнути в галузь, у якій уже діють міцно вкорінені підприємства.

Такими перешкодами можуть бути:

- недостатність початкових інвестицій;
- нездатність входження в галузь з великими обсягами продукції;
- нездатність до зниження витрат виробництва продукції;
- відсутність необхідних і достатніх каналів збуту готової продукції.

Для подолання цих перешкод підприємству-конкурентові слід:

- мати у своєму розпорядженні необхідні інвестиції для виконання робіт з бізнес-плану, починаючи з проведення наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, маркетингових досліджень ринку збуту, розроблення й виконання робіт з технологічної підготовки, організації серійного виготовлення конкуруючої (або аналогічної) продукції й закінчуючи визначенням витрат на реалізацію й післяпродажне сервісне обслуговування; чим більшою є величина необхідних інвестицій для успішного входу на ринок, тим простіше конкурентові проникнути в сформовану галузь;
- бути готовим до входження в галузь з **великим обсягом виробництва** для одержання в найкоротший термін таких доходів і прибутків, які дозволяють підприємству-конкурентові не тільки виправдати зазначені інвестиційні витрати, але й отримати можливість розширеного відтворення продукції й економічного зростання підприємства;
- забезпечити більш **низькі витрати виробництва** продукції; підприємства-конкуренти можуть добитися переваги у зменшенні витрат, якщо будуть застосовувати передові технології, механізовані й автоматизовані засоби виробництва, мати доступ до кращих джерел

сировини й постачальників комплектуючих виробів, заручатися підтримкою владних структур для одержання державних субсидій; – подбати заздалегідь про можливі **канали реалізації** своєї продукції: кому, коли, у яких обсягах і якої якості; чим більш обмежені канали збуту оптової й роздрібною торгівлі, тим важче проникнути в цю галузь; завоюванню ринку збуту сприяє правильно організована реклама виробленої продукції.

**3. Підприємства-постачальники** чинять конкурентний тиск за допомогою цінової політики на поставку сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, без яких підприємство-виробник не може виготовити продукцію. Виходячи зі своїх інтересів одержання високих прибутків, підприємства-постачальники можуть диктувати свої цінові умови. Стратегія вибору постачальників має здійснюватися на основі маркетингових досліджень постачальників: їхніх продуктивних можливостей, оптових поставок, транспортних видатків на доставку товарів та інших факторів, що впливають на ціну поставок.

Слід ураховувати, що постачальники є потужним чинником впливу на підприємства, які виготовляють кінцеву продукцію, в таких випадках:

- якщо вони мають більш сильні конкурентні переваги порівняно з підприємствами галузі, яким вони здійснюють поставку;

- якщо продукція постачальників має унікальний характер, придбати яку можна тільки в цих постачальників;

- якщо постачальники не зазнають конкурентного тиску, пропонуючи свою продукцію;

- якщо підприємства-покупці не є важливими клієнтами й постачальники не стурбовані тим, що їхнє власне благополуччя залежить від галузі, якій потрібна їхня продукція.

Тому підприємства-виготовлювачі готової продукції можуть значно поліпшити свою стратегічну позицію, якщо вони виберуть таких постачальників, що якнайменше будуть на них несприятливо впливати.

**4. Споживачі готової продукції**, у свою чергу, впливають на зниження ціни, вимагаючи при цьому високої якості й кращих умов обслуговування проданого товару. Тому особливе значення має стратегія оцінювання й установаження взаємовідносин з майбутніми покупцями. Основою розроблення стратегії поведінки з майбутніми покупцями є всебічні маркетингові дослідження контингенту і його купівельної спроможності, встановлення довгострокових договірних відносин з ними.

Покупці мають потужний конкурентний потенціал, який слід враховувати при розробленні конкурентної стратегії, у таких випадках:

– якщо покупці, які здійснюють закупівлі у великих обсягах, сконцентровані на одному ринку;

– якщо товари, що виготовляються на підприємствах галузі, стандартизовані й покупці можуть вільно перейти від одного продавця до іншого;

– якщо готова продукція, придбана покупцем, не заощаджує витрат покупця при її експлуатації;

– якщо продукція може самооплатитися багаторазово і покупець звертає увагу не на ціну продукції, а на її високу якість.

Тому підприємство-виробник готової продукції може поліпшити свою стратегічну позицію, знайшовши покупців, що якнайменше будуть на нього несприятливо впливати.

5. Загроза появи **конкурентів з боку інших галузей з продуктами-замінниками** в умовах розвитку ринкової економіки в цей час є великою, тому що межі відмінностей між галузями (особливо в машинобудуванні) стираються й зростає тенденція до диверсифікації номенклатури продукції у всіх галузях.

### **1.2.3. Стратегія й тактика виходу підприємства на конкурентний ринок**

Метою розроблення стратегічних планів конкурентної боротьби на основі урахування всіх п'яти сил конкуренції є досягнення підприємством всіма способами вигідного становища, використовуючи тактику цінової конкуренції, тактику просування продукції на ринок, цілеспрямовану рекламу продукції.

Тому при розробленні стратегії й тактики виходу підприємства на ринок збуту слід ураховувати такі основні фактори, що впливають на конкурентне суперництво:

1. **Тип ринку і його розміри.** Чим більші обсяги ринку, тим сильніша на ньому конкуренція.

2. **Ринкова ціна,** що складається на ринку за законами попиту. Чим більшу ціну можна одержати за товар, тим сильніша конкуренція.

3. **Темпи зростання ринку.** Чим інтенсивніше відбувається зростання попиту на товари, тим важче протистояти проникненню конкурентів на ринок.

4. **Рівень стандартизації продукції.** Чим більше стандартних товарів, тим легше покупцеві переключитися з одного товару на інший, тим вища конкуренція серед виробників.

5. **Темпи оновлення асортименту продукції.** Чим вищі темпи оновлення (особливо в літакобудуванні), тим гостріша конкуренція за своєчасний випуск оновленої продукції з поліпшеними споживчими якостями.

6. **Потужність виробників товарів.** Зайві потужності дозволяють збільшити обсяги продукції й знизити її вартість, недостатні потужності – навпаки.

Як свідчать історичні факти розвитку конкуренції в ринковій економіці, **інтенсивність конкуренції** підсилюється під впливом таких обставин, що складаються на ринку:

- збільшення кількості підприємств, що суперничають, вирівнювання масштабів і обсягів виробництва продукції;

- повільне зростання попиту на продукцію або його скорочення: суперники всіма можливими способами намагаються виштовхнути один одного з ринку, у результаті чого гинуть слабші;

- невеликі витрати покупців при закупівлі нових, але аналогічних за експлуатаційними характеристиками видів продукції;

- прагнення сильних підприємств збільшити свою частку ринку за рахунок частки інших підприємств (вони готові піти на тимчасове зниження цін, навіть якщо вони будуть нижчими за собівартість);

- одержувані прибутки є високими або мають тенденцію до зростання зі збільшенням обсягів реалізованої продукції;

- витрати на вихід з ринку є більшими, ніж витрати на боротьбу за ринок і свої інтереси.

Із усього зазначеного вище випливає, що для успішного проникнення на конкурентний ринок слід провести всебічний ретельний аналіз і оцінювання:

- 1) передбачуваної довгострокової престижності продукції підприємства на потенційному ринку збуту;

- 2) рівня витрат і строків розроблення нової продукції й технологічної підготовки її виготовлення;

- 3) витрат на дослідження й формування ринку збуту;

- 4) заходів можливого перспективного вдосконалювання виробництва з метою планомірного зниження собівартості продукції;

- 5) перспектив підвищення якості продукції, що випускається, або створення нових аналогів з поліпшеними техніко-експлуатаційними характеристиками;

- 6) можливостей проникнення продукції на ринки інших галузей і експорту продукції в інші країни;

- 7) можливої поведінки потенційних конкурентів для вживання своєчасних і ефективних контрзаходів.

На підставі даних аналізу й оцінювання перспектив проникнення на ринок збуту слід розробити профіль конкуренції підприємства за основними показниками діяльності й виявити переваги й недоліки в діяльності підприємств порівняно з конкурентами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Оцінка профілю факторів конкуренції підприємства

№ п/п	Враховувані показники	Підприємство	Конкуренти
1	Рівень конкурентних переваг якості виготовленого продукту		
2	Рівень стратегії маркетингу (пристосування підприємства до умов ринку)		
3	Рівень реалізації планів маркетингу		
4	Рівень якості реклами, її змісту й використання		
5	Рівень раціональності договірної політики (поставка сировини й матеріалів, реалізація продукції)		
6	Ефективність використання ресурсів підприємства		
7	Частка інтенсивних факторів використання ресурсів		
8	Коефіцієнт використання встаткування (за потужністю, часом, витратами енергії)		
9	Рівень інтелектуального капіталу		
10	Рівень нематеріальних активів		
11	Рівень ефективності технологій (механізації й автоматизації)		
12	Рівень прогресивності технологічних процесів (основаних на нових фізичних, хімічних і біологічних явищах)		
13	Рівень виробничої структури підприємства		
14	Рівень організаційно-управлінської структури підприємства		
15	Рівень використання сучасних засобів організації виробництва й управління ним (АСУТП, САПР та ін.)		
16	Рівень гнучкості цінової політики підприємства		
17	Рівень кваліфікації кадрів підприємства		
18	Рівень мотивації кадрів до якісної й продуктивної праці		
19	Рівень фінансового становища підприємства		

Набір показників конкуренції, що враховуються, залежить від особливостей галузі, до якої належить підприємство (авіаційна, приладобудівна, автомобілебудівна й ін.), типу підприємства (масове, серійне, дрібносерійне, індивідуальне) та його розміру (мале, середнє, велике).

Оцінювання конкурентних показників можна здійснювати як у кількісних (наприклад, вартісних), так і в якісних (наприклад, у балах) одиницях виміру.

Порівняльний аналіз профілю конкуренції підприємства дозволяє виявити його конкурентні переваги або недоліки (табл. 1.2) і ви-

значити стратегію розвитку підприємства для заняття ним певної ніші на ринках збуту в рамках галузі.

Фактичну оцінку факторів можливих переваг або недоліків підприємства, наведену в табл. 1.2 у вигляді орієнтовної якісної оцінки, необхідно перевести в кількісну оцінку на підставі фактичних переваг за кожним фактором з метою визначення показників економічної ефективності підприємства й зіставлення їх з показниками конкурентів.

Таблиця 1.2

Перелік можливих сильних і слабких конкурентних сил підприємства

№ п/п	Зміст фактора	Фактична оцінка факторів	
		Переваги	Недоліки
1	Рівень якості продукції, що випускається	добрий	задовільний
2	Стан матеріально-технічної бази підприємства	високий	низький
3	Ступінь морального й фізичного спрацювання виробничого встаткування	низький	високий
4	Рівень передових технологічних процесів і виробничого оснащення	високий	задовільний
5	Сприйнятливість до інновацій	висока	байдужа
6	Система контролю якості виробленої продукції	передова	відстала
7	Рівень механізації й автоматизації інженерної, управлінської й виробничої діяльності	високий	низький або задовільний
8	Компетентність і кваліфікація фахівців, керівників, робітників	висока	задовільна
9	Рівень організаційної, виробничої й управлінської структур підприємства	відповідає сучасним вимогам	зберігає колишні форми
10	Собівартість продукції й ціна збуту	низькі	високі
11	Організація руху товарів і збуту	ефективна	слабка
12	Рівень сервісу й післяпродажного обслуговування товару	високий	низький
13	Рівень реклами продукції й марки підприємства	добрий	задовільний або відсутній
14	Рівень прибутку, рентабельності	високий	низький
15	Фінансовий потенціал підприємства	високий	низький
16	Імідж і становище підприємства на ринку	високі	низькі

Вибору оптимального варіанта стратегії конкуренції підприємства для досягнення поставленої мети (зайняти гідне місце серед інших підприємств, бажано лідируюче) сприяє максимальне використання передових науково-технічних розробок в області створення нових видів продукції, технології їх виготовлення, прогресивних методів орга-

нізації господарської діяльності та її управління. А це означає досягнення високих економічних показників не тільки підприємств, але й галузей, а отже, зростання загального рівня економіки країни й одержання гідного національного доходу як джерела задоволення матеріальних і духовних потреб населення України.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть поняття «конкуренція»?
2. Чому конкуренція сприймається як економічна боротьба підприємців?
3. Чому конкуренцію вважають одним з ефективних механізмів розвитку й регулювання в ринковій економіці?
4. Чому конкуренція передбачає створення сприятливих умов споживачеві для придбання ним необхідної продукції?
5. Які основні методи конкуренції використовуються для залучення покупців?
6. У чому полягає суть досконалої (чистої, ідеальної) конкуренції?
7. Якими відмітними рисами характеризується олігополістична конкуренція?
8. Чому держава обмежує монополізм і несумлінну конкуренцію?
9. Як здійснюється державна демонополізація економіки?
10. Чому конкуренція вважається об'єктивною формою розвитку ринкової економіки?
11. Яку роль відіграють конкурентні сили у конкурентній боротьбі підприємств?
12. Які економічні конкурентні переваги повинне мати підприємство для завоювання своєї частки ринку?
13. До яких наслідків приводить конкуренція підприємств усередині галузі?
14. Чому важливо враховувати в конкуренції вплив постачальників?
15. Які фактори впливу на конкуренцію слід враховувати при визначенні стратегії й тактики входу підприємства на конкурентний ринок?
16. Які попередні аналіз і оцінювання слід зробити для того, щоб вийти на конкурентний ринок зі своєю продукцією?
17. За якими показниками діяльності здійснюють оцінювання профілю конкуренції підприємства?

## 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Перевага продукції й підприємства – основа поняття «конкурентоспроможність»

Для здійснення стратегічних планів проникнення й утримання лідируючих позицій на конкурентному ринку необхідно, щоб продукція (як товар) і підприємство (як виробник товару) мали **певні переваги**:

- продукція – порівняно з аналогічними товарами;
- підприємство – порівняно з виробничим потенціалом підприємств-конкурентів.

**Перевага продукції** в узагальненому вигляді полягає в її **здатності** відповідати конкретним суб'єктивним вимогам покупців і об'єктивним умовам динамічного ринку.

**Перевага підприємства** визначається його **сукупною здатністю** на більш високому рівні порівняно з конкурентами галузі здійснювати виробничо-економічну діяльність: задовольняти потреби населення, суспільні потреби, випускати продукцію, яка користується попитом, постійно розвивати виробництво.

Указані переваги й здатність продукції та підприємства відповідати конкурентному ринку становлять основу **поняття «конкурентоспроможність»**.

Слід зазначити, що через багатофакторний вплив зовнішнього мікрооточення, яке складається з конкурентів-виробників, конкурентів-постачальників, конкурентів-покупців, конкурентів-замінників, джерел трудових ресурсів, фінансових посередників, а також зовнішньої макросфери (політичних і правових сил, демографічних і екологічних факторів), дати чітке й однозначне визначення конкурентоспроможності дуже важко.

Так, за великим економічним словником [8] конкурентоспроможність – це здатність товарів відповідати вимогам конкурентного ринку, попитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку, яка обумовлюється споживчими властивостями й цінами.

М. Портер [4] дає таке її визначення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами й конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».

Ці визначення поняття конкурентоспроможності акцентують увагу в основному на продукції й ураховують тільки їх цінову й нецінову характеристики, незважаючи на вплив інших факторів, у тому числі на імідж підприємства.



Відомо, що на реалізацію продукції дуже впливає бренд фірми. Так, продукція марок «Соні», «Тайота», «Сіменс» та інших відомих у світі виробників користується в покупців великим попитом завдяки саме іміджу цих фірм, що підкреслює високу конкурентоспроможність цих фірм і їхню стабільність на ринках збуту.

Міжнародний Європейський форум з проблем управління дає таке визначення конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність – це реальна й потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їхніх конкурентів».

Трохи інше визначення поняття конкурентоспроможності дає Р.А.Фатхутдінов [1]: «Конкурентоспроможність – це **властивість об'єкта**, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку».

Якщо в цьому визначенні під «об'єктом» як філософською категорією, що виражає те, що протистоїть **суб'єктові** в його предметно-практичній і пізнавальній діяльності, розуміти конкретну продукцію як товар, що реалізується покупцеві, а також підприємство як колектив, що має певні можливості виготовляти цю продукцію, то їхні конкурентні властивості можна виявити тільки при порівнянні:

- однієї продукції з іншою аналогічною продукцією;
- одного підприємства з іншим, яке випускає аналогічну продукцію.

Таким чином, четверте визначення конкурентоспроможності є більш коректним порівняно з першим, другим й третім, тому що дозволяє виявити **вплив переважних властивостей продукції** як споживчої цінності, з одного боку, і **здатність підприємства як творця цих цінностей** – з іншого.

Якими ж **факторами впливу** характеризується конкурентоспроможність продукції й підприємства і у чому їхні відмінності?

## 2.2. Конкурентоспроможність продукції

**Конкурентоспроможність продукції** визначається відносно конкретного типу ринку або конкретної групи споживачів, що формуються за певними ознаками стратегічної конкурентної сегментації ринку (див. підрозд. 1.2).

Отже, конкурентоспроможність продукції – це порівняльна характеристика її як товару відносно аналога, що містить комплексну оцінку всієї сукупності якісних і економічних властивостей, які задовольняють певні потреби покупця.

Розглядаючи конкурентоспроможність продукції з позицій покупця, можна вважати, що його насамперед цікавить експлуатаційна ефективність придбаного товару.

Так, для такого товару, як літаки, що використовуються для перевезення пасажирів і вантажів, ефективність споживання визначається як відношення сумарної корисної роботи за весь період експлуатації до повних витрат на придбання й обслуговування в експлуатації за той же період:

$$\mathcal{E}_\Phi = \frac{G_k V_{кр} R}{C_{ла} + 3_{ек}}$$

де  $G_k$  – комерційне навантаження;

$V_{кр}$  – крейсерська швидкість;

$R$  – ресурс експлуатації літака;

$C_{ла}$  – ціна літального апарата;

$3_{ек}$  – витрати на експлуатацію.

Визначення параметрів  $G_k$ ,  $V_{кр}$ ,  $R$ ,  $C_{ла}$ ,  $3_{ек}$  – початкова точка аналізу конкурентоспроможності літака порівняно з аналогом.

Кількісно визначивши всі споживчі параметри літака, можна зіставити їх з параметрами аналога й зробити висновок про рівень конкурентоспроможності літака, що придбавається.

Сумірність конкурентоспроможності продукції повинна досягатися не тільки за рахунок сумірності показників споживчих характеристик, але й сумірності сегментів ринку, для яких призначено товари.

Отже, **конкурентоспроможність продукції можна визначити, порівнюючи цю продукцію з її аналогом** за такими головними факторами, що впливають на споживчі властивості й обсяг продажів продукції (рис. 2.1):

- характеристика споживчих призначень продукції (для яких цілей призначена, якими властивостями наділена, в яких умовах може використовуватися, які ергономічні властивості має, наскільки надійна й довговічна, як впливає на користувача й навколишнє середовище);

- показники якості продукції як відповідність заданим властивостям і експлуатаційно-технічним параметрам (дизайн оформлення зовнішніх форм продукції, зручність в експлуатації, ремонтопридатність, ресурс експлуатації);

- рівень нововведень у продукцію, що розробляється або удосконалюється (відкриттів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій);

- технологічність продукції (як фактор зниження трудомісткості продукції й прискорення строків і темпів виходу на ринок);

– рівень цін, що встановлюються виробником продукції (оцінювання собівартості продукції, рівня прибутку, фінансових можливостей покупців, ринкового попиту на аналогічні товари);

– оцінювання іміджу виробленої продукції (маркетингові дослідження купівельної спроможності можливих клієнтів, виявлення симптомів покупця до певного товару).

Боротьба за споживача змушує виробника постійно вдосконалювати або створювати нову продукцію з більш високими споживчими характеристиками. Забезпечення високих споживчих властивостей продукції досягається за рахунок науково-технічного прогресу й, насамперед, за рахунок набуття нових наукових знань і проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.



Рис. 2.1. Фактори для порівняння конкурентних переваг продукції

**Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її якості за нормативними, технічними, економічними, естетичними і екологічними параметрами є не нижчим за рівень вимог споживачів.**

**Нормативні вимоги** до продукції характеризують принципову можливість реалізації продукції на ринку (відповідність санітарно-технічним нормам і стандартам, патентній чистоті й захищеності).

**Технічні вимоги** потребують виконання параметрів за показниками якості: надійністю й довговічністю в експлуатації, відповідністю функціональним вимогам.

**Економічні вимоги** забезпечують виконання продукції за параметрами її вартості в процесі експлуатації (гарантований ресурс, ремонтпридатність). Із всієї продукції аналогічного призначення

**більшу конкурентоспроможність має та продукція, яка забезпечує в період свого терміну служби найвищий корисний ефект** відносно сумарних витрат споживача.

**Естетичні й ергономічні вимоги** до продукції характеризуються загальним дизайном (формою, розкраскою) і зручністю в експлуатації (користуванні) виробу, обслуговуванням і умовами зберігання.

**Екологічні вимоги** до продукції характеризуються параметрами небажаних впливів на людину й навколишнє середовище.

Створення продукції, що задовольняє перераховані вище вимоги, потребує обов'язкового обліку своєчасного виходу на ринок збуту.

Для цього необхідно встановити (спрогнозувати) **життєвий цикл продукції** й визначити його основні перехідні етапи в процесі її виробництва й реалізації на ринку.

Життєвий виробничий цикл будь-якої продукції складається з таких основних чотирьох фаз: впровадження; зростання; зрілість і насичення; падіння (спад) обсягів продажів (рис. 2.2).

Із графіка на рис. 2.2 видно, що в кожному випадку при виході з продукцією на ринок потрібно відчутти момент переходу від зростання (точка 1) до зрілості (точка 2), насичення (точка 3) і падіння (точка 4). Це потребує великої статистичної й аналітичної (прогнозування) роботи.

За життєвим циклом продукції можна оцінити конкурентоспроможність товару в динаміці. Це особливо важливо для визначення моменту початку розроблення принципово нової продукції, яка замінить колишню, що втрачає купівельну спроможність (точка 4). Розроблення нової продукції треба починати заздалегідь, а впровадження – не пізніше настання фази насичення ринку (точка 3).

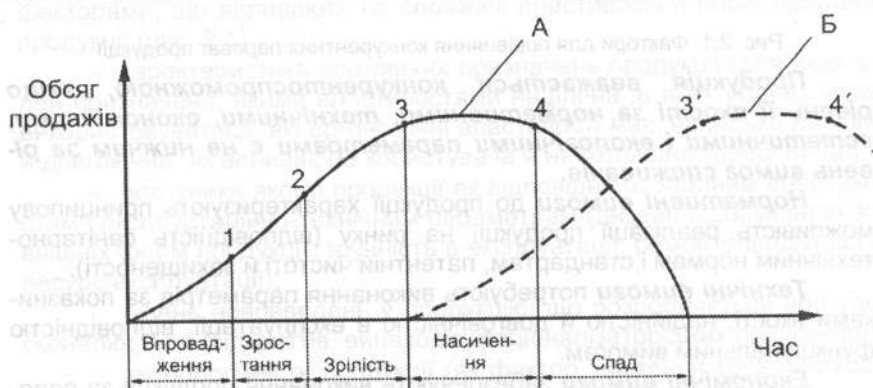


Рис. 2.2. Графік зростання життєвого циклу продукції:

А – базової, Б – перспективної

Це дозволить ще до моменту спаду обсягів продукції (точка 4) вийти на ринок з новою продукцією Б і забезпечити мінімальний розрив між точками 4 і 3', що означає деяку втрату доходів підприємства.

Аналіз життєвого циклу продукції дозволяє, з одного боку, визначити, чи можна провести вдосконалення продукції і коли це краще зробити, а з іншого – підготуватися до заміни застарілої продукції новою.

Особливо гостро проблема конкурентоспроможності продукції постає в період насичення ринку, коли попит досягає свого максимального значення. Стабілізація й подальше зростання продажів можуть відбутися тільки за умови значного поліпшення якості продукції або створення її нових видів за рахунок використання **нововведень**, що змінюють якісні характеристики продукції в кращий бік. Джерелами нововведень можуть бути наукові винаходи або інженерні раціоналізаторські пропозиції. Звідси випливає особлива роль розвитку науково-дослідних робіт (НДР) і дослідно-конструкторських розробок (ДКР), що становлять основу науково-технічного прогресу (НТП), який в усьому світі визнано як найважливіший фактор економічного розвитку суспільного виробництва.

У кінцевому підсумку конкурентоспроможність продукції визначається як інтегральна перевага порівняно з аналогічною продукцією або з продуктом-замінником.

Своєчасний вихід на ринок з новою конкурентоспроможною продукцією дозволяє випередити конкурентів у боротьбі за ринки збуту й одержати за рахунок цього стабільні доходи й прибуток.

### 2.3. Конкурентоспроможність підприємства

На відміну від конкурентоспроможності продукції, що стабільно виготовляється, конкурентоспроможність підприємства не є величиною незмінною протягом життєвого циклу продукції. Вона залежить від складних **об'єктивних обставин у зовнішньому середовищі**, що відбуваються в сфері змін конкуруючих сил (постачальників, покупців, конкурентів усередині галузі, конкурентів з інших галузей), політичної нестабільності в країні й інших факторів.

Конкурентоспроможність підприємства виявляється тільки при порівнянні з факторами стану конкурентних переваг протидіючих сил у масштабах груп підприємств усередині країни або в масштабах світового ринку.

Ефективно діючим підприємством в умовах ринкової економіки вважається таке підприємство, яке стабільно досягає під час своєї діяльності головної мети: одержання достатніх або високих прибутків для задоволення внутрішніх потреб, розвитку й стабільного станови-

ща в конкурентному середовищі, економічного зростання підприємства, галузі й країни.

Для досягнення цієї мети в умовах ринкової системи господарювання необхідно:

- добре знати кон'юнктуру ринку;
- уміти пристосувати внутрішні можливості підприємства до вимог ринку;
- встигнути зробити продукцію вчасно й у потрібній кількості.

Вирішення цих проблем ґрунтується на нових підходах і концепціях ведення господарської діяльності підприємства, що відображається в стратегії й тактиці кожного підприємства.

**Стратегія** господарської діяльності підприємства являє собою **систему заходів**, які розраховані на довгострокову перспективу й забезпечують досягнення конкретних цілей підприємства. Економічна стратегія підприємства завжди повинна відповідати найважливішій вимозі: **мати випереджувальний характер** і забезпечувати постійне **посилення економічної потужності підприємства, підвищення конкурентоспроможності виготовленої ним продукції**.

Складність розроблення стратегії підприємства полягає в тому, що серед можливих напрямків його діяльності необхідно вибрати найбільш економічно доцільний варіант і спрямувати всю виробничо-господарську діяльність по вибраному шляху.

Стратегія господарської діяльності підприємства спрямована на вирішення таких принципових завдань (рис. 2.3):

- розроблення й вибір стратегічних цілей, що профілюють галузеву (предметну) спрямованість діяльності підприємства;



Рис. 2.3. Завдання загальної стратегії розвитку підприємства

– аналіз тенденцій в області маркетингової діяльності підприємства й визначення довгострокової економічної (ринкової) ніші для реалізації головної мети;

– аналіз і оцінювання інноваційної стратегії підприємства на перспективу;

– розроблення інвестиційної стратегії на короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий періоди;

– створення стратегії фінансової діяльності й розвитку підприємства;

– розроблення конкретних виробничо-оперативних планів господарської діяльності підприємства.

Поклавши в основу перераховані вище завдання й необхідність їхнього вирішення, у процесі розроблення стратегії підприємства необхідно:

– оцінити потенціал (потужності) створюваного або вже діючого підприємства, альтернативних можливостей і ресурсів для досягнення загальних цілей;

– оцінити варіанти можливих внутрішніх факторів підприємства, що забезпечують необхідне зростання й зміцнення позицій підприємства на ринку (а саме комерційних, технологічних і соціальних факторів);

– проаналізувати й оцінити вплив зовнішніх факторів, що потребують вживання заходів, спрямованих на пристосування господарської діяльності підприємства до можливих змін політичної, економічної й соціальної ситуацій;

– оцінити альтернативні напрямки господарської діяльності підприємства й розробити рекомендації з вибору оптимальних (раціональних) варіантів для досягнення поставлених цілей;

– ухвалити рішення щодо розроблення планів функціонування й розвитку підприємства на певні строки.

Підприємство визначає стратегічні напрямки на перспективу залежно від пріоритетності цілей. У зв'язку з цим підприємство для досягнення своїх конкурентних переваг може орієнтуватися на **такі види стратегії** (рис. 2.4):

1. **Стратегія маркетингу**, що припускає гнучке пристосування підприємства до ринкових умов. При використанні цього виду стратегії необхідно враховувати рівень витрат на дослідження ринку, передбачувану престижність продукції підприємства на ринку, витрати й заходи щодо формування збуту.

2. **Стратегія вдосконалювання технології, організації й управління виробництвом**, яка ґрунтується на заходах щодо зни-

ження витрат виробництва й підвищення якості й обсягів випуску продукції.

3. **Стратегія нововведень**, що базується на інноваційній політиці підприємства, за основу якої приймаються заходи щодо розроблення й впровадження нових видів продукції й прогресивних видів технології її виробництва.

4. **Стратегія інвестування (капіталовкладень)**, що спирається на інвестиційну політику підприємства, яка передбачає визначення масштабів ухвалених фінансових витрат на виробництво необхідних обсягів продукції у визначений термін, що забезпечують погашення інвестицій і одержання підприємством достатніх прибутків.

5. **Стратегія стійкого розвитку**, що передбачає реалізацію цілей забезпечення темпів розвитку й функціонування підприємства за рахунок розроблення нових видів продукції, більш конкурентної порівняно з продукцією інших виробників, збільшення обсягів експорту й створення спільних підприємств за рубежом.

6. **Стратегія поглинання (експансія)** – підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом інтенсивного проникнення в нові галузі господарства, транснаціоналізації капіталу. Стратегія зовнішньоекономічної експансії припускає створення закордонного виробництва, експорт продукції й капіталу в країни, що розвиваються, закордонне ліцензування.



Рис. 2.4. Можливі напрямки й види стратегічної діяльності підприємства

Вибір певного виду й сукупності видів стратегії підприємства здійснюється на основі порівняння перспектив (прогнозів) розвитку підприємства в різних сферах діяльності й установлення пріоритетів у



розподілі ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху підприємства.

У тих випадках, коли види діяльності підприємства не задовольняють поставлені підприємством цілі, необхідно проаналізувати шляхи можливої диверсифікованості продукції й визначити нові види діяльності, до яких слід вчасно перейти, не допустивши банкрутства підприємства.

Не менш важливим фактором у боротьбі за ринки збуту є створення сприятливих умов продажного й післяпродажного сервісу.

Створенням сприятливих умов обслуговування покупців при закупівлі виробів, що включають доброзичливе спілкування з покупцем, доставку продукції до місця її експлуатації, за необхідності – монтаж і пусконаладжувальні роботи для введення продукції в експлуатацію, оформлення продажів у кредит та інше, забезпечують певний імідж підприємству, його конкурентну перевагу.

Своєчасна цілеспрямована реклама продукції і її виробника також є потужним механізмом просування товару на ринках збуту. Вона піднімає конкурентоспроможність продукції й підприємства до рівня стійкого становища на ринку, сприяє одержанню високих доходів і прибутків.

Конкурентну перевагу підприємство одержує також у тому випадку, коли воно досягає більш низьких витрат виробництва на продукцію з новими споживчими якостями.

Підприємство, що зосередилося на низьких витратах виробництва, має забезпечити прийнятні якості і обслуговування, а підприємство, яке випускає продукцію з новими споживчими властивостями, повинне робити це так, щоб вартість продукції не виявилася, в кінцевому підсумку, такою високою, що її не стане придбавати покупець.

Конкурентної переваги за рахунок витрат виробництва підприємство досягає шляхом зниження внутрівиробничих (економія матеріалів і енергоресурсів, зниження трудомісткості й непрямих видатків виробництва) і позавиробничих (придбання сировини, комплектуючих і допоміжних матеріалів за більш низькими цінами й ін.) витрат.

Конкурентні переваги підприємства дозволяють випередити своїх суперників у конкурентній боротьбі за ринок збуту, зайняти лідируючі позиції в обсягах продажів і частці одержуваного прибутку.

Конкурентоспроможність підприємства визначається інтегральною конкурентною перевагою й проявляється в здатності витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку.

Інтегральна перевага підприємства встановлюється на підставі оцінювання ефективності прийнятої стратегії господарської діяльнос-

ті, рівня організації маркетингової, інноваційної, організаційно-управлінської діяльності, стану фінансових, матеріальних і нематеріальних активів і трудових ресурсів, іміджу продукції й підприємства.

#### **2.4. Показники властивостей виробничого підприємства, продукції, яка ним випускається, й кадрового складу, що визначають їхню конкурентоспроможність**

З урахуванням того, що конкурентоспроможність будь-якого об'єкта (або суб'єкта) економічної діяльності на сучасному ринку є визначальним чинником його ефективного стабільного існування й розвитку, необхідно виділити ті показники властивостей підприємства як виробничої системи, його кадрового складу як головного інтелектуального виробничого ресурсу і продукції, що випускається, як об'єкта цілеспрямованої діяльності підприємства, на які необхідно орієнтуватися при визначенні їхніх переваг порівняно з перевагами конкурентів.

Відмітні властивості, від яких залежить конкурентоспроможність, залежать від багатьох **факторів впливу**, серед яких першорядними слід визнати три основних, що характеризують:

- 1) **потенційні можливості персоналу** підприємства ефективно працювати на певному робочому місці;
- 2) **споживчу вартість продукції (послуг)**, тобто наявність властивостей і якостей у продукції як товару, що дозволяють максимально задовольнити потреби споживача (покупця);
- 3) **можливість організаційно-виробничої структури підприємства**, яка формується на основі генеральної підприємницької ідеї й поставлених цілей її раціональної реалізації відповідно до умов і вимог конкурентного ринку.

Кожний з перелічених факторів являє собою **інтегровану властивість персоналу, продукції, підприємства**, що складається з набору **специфічних показників**.

##### **2.4.1. Показники властивостей персоналу**

Потенційні можливості (конкурентні властивості) персоналу підприємства характеризуються такими основними **показниками**:

1. **Фізичні й фізіологічні здібності людини** – працездатність, витривалість, темперамент, емоційність.
2. **Освіченість і ділові якості** – рівень знань, професіоналізм, кваліфікація, вміння й практичні навички роботи.
3. **Поведінкові якості** – комунікабельність, дисциплінованість, обов'язковість, ретельність та ін.

Очевидно, що чим вищими будуть ці показники в працівників підприємства, тим вищою буде їхня конкурентоспроможність, тим більші конкурентні переваги буде мати підприємство.

У зв'язку з цим керівництво підприємства, зацікавлене в забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності персоналу, повинне постійно проводити роботу:

- з утримання позитивних спадкоємних показників якості персоналу;
- розвитку й поліпшення ділових якостей працівників підприємства;
- забезпечення пошуку шляхів підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження методів і засобів системи наукової організації праці, застосування системи мотивації й стимулювання праці робітників.

Керуючись показниками потенційних можливостей і мотивами підтримки й підвищення конкурентоспроможності персоналу, керівники підприємства і його підрозділів практично здійснюють:

- аналіз і професійний підбір персоналу;
- поділ і спеціалізацію праці, що передбачають науково-обґрунтований розподіл працівників за трудовими функціями і робочими місцями;
- організацію праці з урахуванням досвіду конкурентів з метою раціоналізації трудових процесів і методів праці персоналу;
- оптимізацію режимів праці й відпочинку, що сприяють досягненню високих показників якості продукції й продуктивності;
- забезпечення безпеки праці з одночасним зміцненням трудової й виробничої дисципліни;
- впровадження системи мотивації й стимулювання праці робітників підприємства;
- впровадження системи безперервного підвищення кваліфікації працівників через систему спеціалізованих курсів, семінарів і шкіл усередині підприємства, а також через спеціалізовані організації професійних, технічних і вищих навчальних закладів.

Треба пам'ятати, що в сучасних умовах розвитку суспільства науково-технічний прогрес як основна рушійна сила економічного розвитку передбачає всебічний і кардинальний розвиток особистості, удосконалювання інтелектуальних складових працівників (інженерно-технічних і виробничих робітників), поліпшення й поглиблення знань фахівців у всіх областях їхньої трудової діяльності.

XXI століття – це вік глобалізаційних процесів в економіці, у розвитку суспільних зв'язків у світовому масштабі, переходу від індустрі-

альної стадії економічного й суспільного розвитку до постіндустріальної стадії й переходу до нового **інтелектуально-інформаційного суспільства**.

Інформація, наука й знання стають основними джерелами зростання економіки в постіндустріальному суспільстві. А це означає, що в **постіндустріальній економіці провідна роль повною мірою переходить до людини**, тому що саме вона є носієм інформаційно-інтелектуальних технологій, її знання й уміння стають центральною ланкою виробничої системи, **тобто головним виробничим ресурсом** (капіталом).

Відповідати рівню конкурентоспроможності для учасників сучасного науково-технічного й суспільного прогресу означає обов'язкове безперервне вдосконалювання своїх знань, умінь і навичок протягом всієї трудової діяльності.

#### **2.4.2. Показники властивостей продукції**

Споживча вартість продукції (товару) визначається двома основними властивостями, що характеризують функціональні, технологічні, естетичні, ергономічні, екологічні й соціальні параметри продукції:

- новизна і якість продукції;
- ресурсомісткість і ціна продукції.

**Показники новизни і якості** як сукупність характеристик, що надають продукції потенційну можливість задовольняти заздалегідь визначені або передбачувані потреби споживача, є головною складовою узагальненої властивості продукції.

Фактична корисність продукції в задоволенні конкретної потреби становить **корисний ефект продукції**. Економічне завдання ефективного використання товару полягає в найбільш повному вичерпанні його потенційних споживчих властивостей для одержання максимального корисного ефекту. Наприклад, при використанні металообробних верстатів, холодно- і гарячештампувальних пресів прагнуть забезпечити таку величину їхнього фактичного завантаження, що забезпечувала б коефіцієнт не менше 0,8 від їхньої потенційної корисної роботи; при використанні літальних апаратів для перевезення пасажирів і вантажів бажано, щоб їхнє крейсерське завантаження досягло 100 %, і т.д.).

Серед численних **показників новизни і якості продукції** виділяють такі:

1. **За призначенням продукції**: для металообробних верстатів – продуктивність, чистота оброблення; для обчислювальної техніки – швидкодія, обсяг пам'яті; для радіоапаратури – чистота звуку, кількість каналів; для літальних апаратів – пасажиромісткість (вантажо-

підйомність), крейсерська швидкість польоту, витрата пального на 1 км шляху й ін.

2. **За надійністю й ресурсом продукції:** для авіаційної техніки – довговічність (ресурс) експлуатації, ремонтпридатність, збережність експлуатаційних характеристик тощо.

3. **За технологічністю виготовлення продукції:** для літальних апаратів та іншої складної техніки машинобудування – рівень уніфікації й стандартизації конструкцій виробів, рівень питомої матеріаломісткості, рівень питомої трудомісткості виготовлення й ін.

4. **За ергономічністю** (як відповідність санітарно-гігієнічним вимогам і фізіологічним нормам користування): зручність розміщення органів управління виробом і контрольно-вимірювальних приладів, величина зусилля на ручках управління, гармонічне колірне оформлення виробу й ін.

5. **За екологічністю:** рівень шкідливого впливу на здоров'я людини й навколишнє середовище (повітря, вода, земля, тваринний світ). Цьому показнику приділяють особливу увагу, контроль його дотримання здійснюють міжнародні організації – ООН, МАГАТЕ й ін.

6. **За патентною захищеністю й чистотою продукції:** патентоспроможність за кількістю використаних винаходів; наявність або відсутність у виробі рішень, захищених патентами, винаходами, товарними знаками й іншими правовими нормативами.

7. **За сертифікацією продукції:** наявність сертифікатів придатності, що відповідають нормам міжнародної стандартизації.

8. **За сервісом продукції:** надійність і економічність упаковки, забезпечення гарантованого обслуговування, сервіс доставки, монтажу й налагодження, якість супровідної документації (опис продукції і інструкція щодо її експлуатації).

Якщо за наведеними показниками властивостей якості (або за частиною показників) запропонована покупцям продукція виявиться кращою за аналогічну продукцію конкурента, то покупці віддадуть їй перевагу навіть у тому випадку, якщо її ціна виявиться значно вищою за ціну аналога. Таким чином, більш висока конкурентоспроможність продукції за якісними характеристиками властивостей дозволить одержати підприємству-виробникові додатковий дохід і прибуток.

Не менш вагомою властивістю продукції, що забезпечує її конкурентоспроможність, є **ресурсомісткість**, яка значно впливає на собівартість продукції на всіх етапах її життєвого циклу: при підготовці виробництва до серійного виготовлення, виготовленні й реалізації продукції, її сервісному обслуговуванні в регламентований термін, установлений гарантованим ресурсом.

**Ресурсомісткість і ціна продукції** складаються з витрат праці, матеріальних ресурсів і часу, величина яких визначається трудомісткістю і залежить від конструктивної складності продукції, асортименту й номенклатури сировини й матеріалів, які використовуються у конструкції виробів, а також від передбачуваного обсягу випуску продукції на довгостроковий і поточний періоди.

Ресурсомісткість продукції тісно пов'язана з економічною категорією «ресурсозбереження» за рахунок використання таких технологій, у яких технологічні процеси підготовки виробництва, виготовлення й сервісного обслуговування продукції забезпечуються при мінімальних витратах енергії, витратах на основні й допоміжні матеріали, заробітну плату при заданій якості й необхідній продуктивності праці.

Тому основними **показниками ресурсомісткості продукції** слід вважати величини питомих і загальних витрат:

1) на НДР і ДКР (науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи зі створення нової або модернізованої продукції);

2) ТПВ (технологічну підготовку виробництва продукції до серійного виготовлення);

3) ОУПВ (організаційно-управлінську підготовку виробництва);

4) виробництво продукції:

– витрати на сировину, комплектувальні матеріали;

– витрати на паливно-енергетичні ресурси для забезпечення технологічних і господарських потреб;

– витрати на оплату праці штатному й виробничому персоналу підприємства;

– витрати на ремонт і відновлення основних виробничих фондів підприємства;

5) реалізацію продукції й її сервісне обслуговування.

Мінімізація загальних питомих витрат у натуральному або грошовому вираженні ресурсу певного виду на виробництво одиниці продукції дозволяє досягти значного зниження собівартості робіт і при встановленій ціні продукції одержати більший прибуток.

Однак не слід забувати, що надмірна мінімізація витрат («за всяку ціну») може спричинити втрату якості продукції й зниження продуктивності праці, що не тільки не підвищить конкурентоспроможність продукції, але й призведе до зворотного результату – втрати привабливості товару й престижності підприємства в цілому.

#### **2.4.3. Показники властивостей організаційно-виробничої структури підприємства**

Свідченням конкурентоспроможності підприємства є його реальний (для діючого підприємства) або потенційний (для новостворе-

ного підприємства) *імідж* як форма *репутації й престижності* в діловому й комерційному розумінні, що виражаються в здатності підприємства виготовляти продукцію високої якості, яка відрізняється новизною, що точно відповідає оголошеним параметрам якості, строкам гарантійної надійності й ресурсу експлуатації, а також здійснює гарантоване й своєчасне обслуговування (при продажу й експлуатації).

Для досягнення високого іміджу, а отже, й конкурентоспроможності підприємство повинне мати комплекс з шести основних властивостей.

**1. Інноваційна сприйнятливість до освоєння нових видів продукції, прогресивних технологічних процесів, коштів механізації й автоматизації технологічних процесів виготовлення продукції й інженерно-організаційної й управлінської праці.** Особливо гостро проблема конкурентоспроможності постає в період насичення ринку різноманітною за виконанням, але аналогічною за здійснюваними функціями продукцією, яка, задовольняючи потреби покупців, досягає свого максимального значення, а це означає, що пропозиція випереджає попит.

Забезпечити в цьому випадку стійку конкурентоспроможність і подолати переваги конкуруючих підприємств на олігопольних і монопольних ринках можливо за рахунок використання на підприємстві науково-технічних, науково-технологічних, науково-організаційних і управлінських інновацій.

**Інновації** як процес поступального, безперервного, взаємозалежного розвитку наукових знань, винаходів, «ноу-хау» і розвитку на їхній основі техніки й технології є джерелом удосконалювання всіх елементів виробництва: предметів праці (продукції), засобів праці (технології), організації й управління виробничими процесами, що забезпечують високу ефективність роботи підприємства, його економічне зростання.

Технічні, технологічні й організаційно-управлінські інновації дозволяють підприємству вийти на ринок з продукцією, принципово новою за своїми якісними характеристиками, яка має мінімальну ціну за рахунок зменшення витрат на виробництво продукції.

Тим самим підприємство має шанс виявитися більш конкурентоспроможним серед інших виробників аналогічної продукції.

Отже, **основними показниками інноваційної діяльності підприємства** можуть бути:

1) рівень прогресивності інвестиційного задуму, тобто його відповідність принципам науково-технічного прогресу;

2) рівень отриманих і використаних патентів на винаходи, якість і кількість «ноу-хау», що застосовуються при розробленні продукції, підготовці виробництва до серійного виготовлення продукції, серійному виробництві продукції;

3) рівень раціональності співвідношення залучення інвестиційних джерел для інноваційної й виробничої діяльності підприємства: власних коштів, позикових кредитів комерційних банків, коштів державного бюджету й ін.;

4) рівень інтенсивності використання (оборотності) інвестиційних вкладень.

**2. Прогресивність прийнятих науково обґрунтованих методів конструкторської, технологічної й організаційної підготовки виробництва нових видів продукції до серійного виробництва.** Будь-який інноваційний задум з виробництва продукції не може бути втілений у життя без попередньої процедури проектування виробничого процесу: конструкторської, технологічної й організаційної підготовки.

Етап конструкторської, технологічної й організаційної підготовки виробництва нової продукції до серійного виготовлення становить центральну й найбільш відповідальну ланку в успішній реалізації підприємницького задуму.

Наскільки науково-технічними, прогресивними й економічно обґрунтованими будуть розроблені матеріали з підготовки конструкції нового виробу до виробництва, директивні технології (включаючи технологічні процеси й технологічні засоби для здійснення) до виробничого їх втілення в серійному виробництві, настільки успішною буде надалі діяльність підприємства з забезпечення необхідної високої якості продукції, високої продуктивності праці й економічної ефективності використання всіх ресурсів підприємства.

**Для конструкторської підготовки виробництва важливи-ми показниками властивостей продукції є:**

1) рівень використання стандартних і уніфікованих елементів у конструкції виробу;

2) рівень розчленовування конструкції виробу на самостійні технологічно закінчені частини;

3) рівень вимог до точності й взаємозамінності складових частин виробу;

4) обсяг і співвідношення видів конструктивних матеріалів, що застосовуються у конструкції виробу;

5) ступінь можливого використання (спадкоємності) конструктивних елементів, освоєних на попередніх виробках.



**Для технологічної підготовки** виробництва **основними показниками** є ті, які забезпечують виготовлення продукції заданого рівня якості у встановлений термін і в необхідних обсягах:

- 1) рівень прогресивних технологічних процесів;
- 2) рівень механізації й автоматизації технологічних процесів;
- 3) фондоозбросність праці;
- 4) питома трудомісткість виготовлення виробів за видами оброблення (штампуванням, литтям, механообробкою, складанням);
- 5) продуктивність технологічного встаткування й технологічного оснащення;
- 6) коефіцієнт використання матеріалів;
- 7) співвідношення обсягів штампувальних, механообробних і складальних робіт;
- 8) енергоємність технологічних процесів.

**Для організаційної підготовки** виробництва, що полягає в розробленні механізму приведення в дію основних елементів процесу, які забезпечують економію часу й інтенсифікацію процесів виготовлення продукції, **головними показниками** є:

- 1) рівень використання основних принципів організації виробничих процесів: спеціалізації, кооперування, безперервності, прямоструминності, паралельності, ритмічності, автономності, гнучкості й оптимальності;
- 2) рівень завантаження технологічного встаткування;
- 3) коефіцієнт змінності роботи;
- 4) коефіцієнт оборотності оборотних коштів як фактор зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- 5) коефіцієнт фондовіддачі.

**3. Раціональність структури підприємства: адміністративних, планово-економічних, технічних, виробничих, постачальницько-збутових, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства.** Підприємство може функціонувати в тому випадку, якщо воно має у своєму складі такі структурні підрозділи: управлінські, адміністративні, технічні, планово-економічні, виробничі, господарські; виробничі основного виробництва (які виробляють продукцію), допоміжні (для створення технологічних засобів оснащення), обслуговуючі (для підтримки в робочому стані основних фондів); підсобні (для підтримки соціально-побутових фондів підприємства).

Структура й функціональні обов'язки перерахованих підрозділів підприємства залежать від складності й номенклатури продукції, що випускається, складності й номенклатури технологічних процесів, рівня спеціалізації й кооперування виробництва.

Стійкої стандартної структури підприємства не існує. Вона постійно видозмінюється під впливом виробничої й економічної доцільності, науково-технічного прогресу, залежно від соціально-суспільних процесів.

Будь-яке підприємство являє собою **єдність двох систем: керівної й керованої**.

Та частина колективу й підрозділів підприємства, що займається виробленням, обґрунтуванням і розробленням рішень господарської діяльності й організацією їх, утворюють керівну систему – **суб'єкт управління**. Інша частина, що займається безпосереднім виготовленням продукції, становить керівну систему – **об'єкт управління**.

Завданнями управління підприємством є розроблення рішень господарської діяльності підприємства й організація такого виробництва, яке найбільшою мірою відповідає б вимогам споживача, становить ринку (його купівельній спроможності), забезпечувало б максимальний економічний ефект для підприємства – дохід і прибуток.

Отже, **основними показниками для керівної системи** підприємства можуть бути:

- 1) рівень комплектації управлінських підрозділів висококваліфікованими фахівцями;
- 2) рівень спеціалізації організаційно-управлінських структур підприємства з основними видами підготовки виробництва (конструкторською, технологічною, організаційною) і основною виробничою структурою (штампувальне, механообробне, складальне виробництво);
- 3) рівень мінімізації кадрового складу організаційно-управлінських підрозділів за рахунок використання інформаційних і комп'ютерних технологій при розробленні інженерно-технічних, технологічних і економічних рішень.

Організаційно-керівна система підприємства повинна створити умови одержання максимального економічного ефекту діючого виробництва при мінімальних власних витратах.

Головну роль на діючому підприємстві відіграють, звичайно, виробничі підрозділи, які займаються безпосередньо виготовленням товарної продукції, тобто це **та частина підприємства, що належить до керованої системи – об'єкта управління**.

Виробничі підрозділи підприємства, що прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі виготовлення продукції із зазначенням їхніх функціональних обов'язків, кількості зайнятих працівників, взаємозв'язків між ними, **становлять виробничу структуру підприємства**.

За функціональними виробничо-технологічними ознаками можна виділити в окремі виробництва: заготівельне, ливарне, ковальсько-

пресове, холодноштампувальне, механообробне, термічне, малярське, гальванообробне, складальне, контрольно-випробувальне.

**Виділення й організація** перелічених **виробничих структур здійснюється на підставі таких показників:**

- 1) обсяги і масштаби випуску продукції в натуральному вираженні на проєктований період;
- 2) рівень конструктивно-технологічного розчленування конструкції виробу на виробничо-самостійні частини;
- 3) номенклатура матеріалів і особливості технології одержання з них готової продукції;
- 4) обсяги необхідних потужностей для виробництва продукції за категоріями: робочі спеціальності й кваліфікації, технологічне устаткування й виробничі площі;
- 5) рівень механізації й автоматизації виробничих процесів;
- 6) рівень організації поточкових форм виготовлення продукції;
- 7) рівень спеціалізації (технологічного або предметної) виробництва.

За сукупністю показників, які характеризують властивості керівної й керованої структур підприємства, можна зробити висновок про величину того економічного ефекту, який вони можуть дати при їх реалізації на діючому підприємстві порівняно з конкуруючими підприємствами.

**4. Ефективність й фінансово-інвестиційна стабільність підприємства.** У ринковій економіці будь-яке підприємство – це самостійний об'єкт господарювання, метою якого є, з одного боку, задоволення суспільних потреб у матеріальних цінностях і послугах, а з іншого - одержання доходів і прибутку для розширеного відтворення й задоволення власних потреб.

Отже, основну **властивість економічної ефективності** – досягнутий рівень потреби – **можна виразити такими показниками:**

- 1) ефективність основного капіталу:
  - фондовіддача як відношення товарообігу за рік до середньорічної вартості основного капіталу;
  - фондоємність як відношення середньорічного капіталу до товарообігу за рік;
  - рентабельність основного капіталу як відношення балансового прибутку за рік до середньорічної вартості основного капіталу;
  - фондоозброєність як відношення середньорічної вартості капіталу до середньостатистичної кількості робітників;
  - енергооснащеність;
- 2) ефективність оборотного капіталу:

- рентабельність оборотного капіталу як відношення балансового прибутку до середньорічного оборотного капіталу;
- оборотність оборотного капіталу як відношення товарообігу за рік до середньорічного оборотного капіталу;

- тривалість обороту оборотного капіталу як відношення середньорічного оборотного капіталу до одностороннього товарообігу;

3) ефективність використання трудових ресурсів:

- продуктивність праці робітників як відношення товарообігу за рік до середньостатистичної чисельності робітників;

- прибуток на одного робітника як відношення балансового прибутку за рік до середньостатистичної кількості робітників;

- прибуток на одну гривню фонду оплати праці;

- товарообіг на одну гривню фонду оплати праці;

4) загальні показники ефективності:

- рентабельність ресурсів як відношення балансового прибутку за рік до суми вартості основного капіталу, оборотного капіталу й фонду оплати праці;

- ресурсовіддача як відношення товарообігу до суми вартості основного капіталу оборотного капіталу й фонду оплати праці.

Властивість **фінансово-інвестиційної стабільності** як основний фактор забезпечення безпеки підприємства **можна виразити такими показниками:**

1) фінансова стабільність:

- коефіцієнт самофінансування як відношення власного капіталу до позикового капіталу;

- коефіцієнт автономії як відношення власного капіталу до суми авансованих коштів (актив балансу);

2) ліквідність (платоспроможність):

- коефіцієнт абсолютної ліквідності як відношення поточних активів підприємства (без урахування запасів товару матеріальних цінностей і дебіторської заборгованості) до поточних короткострокових зобов'язань;

- коефіцієнт термінової ліквідності як відношення поточних активів підприємства (без урахування запасів товарно-матеріальних цінностей) до поточних короткострокових зобов'язань;

- коефіцієнт покриття як відношення поточних активів підприємства до поточних короткострокових зобов'язань;

3) ділова активність:

- оборотність оборотного капіталу;

- тривалість обороту оборотного капіталу;

- рентабельність капіталу;

- капіталовіддача.

Інтенсивне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства підвищує його конкурентоспроможність, стабільну стійкість на конкурентних ринках.

Якщо підприємство має за показниками економічної ефективності частку інтенсивних факторів у використанні ресурсів більш ніж 50%, то можна вважати, що підприємство стоїть на шляху економічного розвитку, що забезпечує йому економічну безпеку.

Якщо підприємство має можливість своєчасно розплатитися за своїми фінансовими зобов'язаннями (тобто воно платоспроможне), то показники стабільності й ділової активності свідчать про сприятливі перспективи розвитку підприємства і його економічну безпеку.

**5. Соціально-психологічний клімат на підприємстві.** Соціальний розвиток колективу підприємства залежить від політики керівництва в реалізації стратегічних і тактичних завдань.

Стратегічні завдання соціальної політики:

- забезпечення виробничими будівлями й спорудженнями, що задовольняють вимоги екологічності, ергономічності й естетичності;
- виконання відповідно до міжнародного рівня нормативів соціальної інфраструктури з освіти, охорони здоров'я, громадського харчування, житлово-комунального забезпечення;
- регулярне проведення соціально-психологічних досліджень, досліджень з охорони здоров'я із метою забезпечення працездатності колективу.

Тактичні завдання соціальної політики:

- забезпечення безпеки на робочих місцях;
- виконання нормативів ергономічності й екологічності виробничих приміщень і знарядь праці;
- створення й підтримка морально-психологічного клімату в колективі;
- створення умов для задоволення потреб членів колективу підприємства.

Успішне вирішення перелічених завдань, забезпечення високої продуктивності праці, а отже, й конкурентоспроможності підприємства здійснюються на підставі таких показників:

- рівень відповідності безпеки праці встановленим нормативам;
- рівень забезпеченості робітників виробничими площами, у тому числі об'єктами відпочинку, особистої гігієни, харчування;
- рівень заробітної плати за категоріями персоналу;
- рівень плинності кадрів;
- рівень втрати робочого часу через хворобу й травматизм;

– рівень (частка) прибутку, що спрямовується на вживання заходів щодо соціального розвитку.

Від рівня задоволення соціально-психологічних властивостей залежать працездатність і продуктивність персоналу підприємства, якість продукції, що випускається, а отже, й рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому.

#### **6. Рівень ділової й комерційної активності підприємства.**

Менеджерська й виробнича активність підприємства залежить від ділових і менеджерських характеристик усього персоналу підприємства.

Ділові властивості оцінюються такими показниками:

- рівень і якість спеціальних знань;
- рівень і навички виконання службових доручень;
- професіоналізм і кваліфікація працівників.

Менеджерські властивості оцінюються такими показниками:

- організованість, дисциплінованість, уміння налаштувати себе й колектив на виконання поставлених завдань;
- мотивованість діяльності, що полягає в умінні формулювати особисті цілі й цілі колективу;
- товариськість і комунікативність як усередині підприємства, так і в зовнішній сфері діяльності.

Ці й інші показники, зумовлені конкретними обставинами, є вирішальними стимулами в досягненні індивідуальної й колективної конкурентоспроможності.

Таким чином, розглянуті властивості й показники свідчать про різноманіття можливих підходів до оцінювання й способів підвищення конкурентоспроможності продукції, персоналу й підприємства у цілому.

Кожна позитивна зміна показників, що впливають на конкурентоспроможність, може дати відносно малу економію ресурсів, але сума результатів багатьох удосконалень економічної діяльності підприємства створює реальні передумови для одержання досить вагомого економічного ефекту. Тому при оцінюванні конкурентних переваг за наведеними показниками неприпустимо нехтувати жодним з них без до- стійно обґрунтованих причин.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому проявляється конкурентна перевага продукції й підприємства? Яка їхня корінна відмінність?
2. У чому полягають відмінності у визначенні конкурентоспроможності продукції й підприємства?

3. Які основні фактори впливу враховуються при оцінюванні конкурентоспроможності продукції?

4. Які характеристики споживчих призначень продукції впливають на її конкурентоспроможність?

5. Які якісні характеристики продукції впливають на її конкурентоспроможність?

6. Які цінові показники продукції впливають на її конкурентоспроможність?

7. Як впливає рівень використання нововведень на конкурентоспроможність продукції?

8. За якими показниками оцінюється рівень якості продукції?

9. Для обліку яких показників конкурентних переваг прогнозний графік життєвого циклу продукції є необхідним?

10. Якою є головна мета в конкурентній боротьбі підприємства? Напрямки досягнення цієї мети.

11. Які можливі напрямки й види стратегії використовує підприємство для досягнення конкурентних переваг?

12. Які показники властивостей персоналу підприємства слід враховувати при визначенні конкурентоспроможності кадрового складу?

13. Які показники властивостей продукції підприємства впливають на конкурентоспроможність продукції як товару?

14. Які основні властивості підприємства впливають на його імідж й конкурентоспроможність?

Утворюючи конкурентні переваги	Об'єкти
Джерело походження конкурентних переваг	Результати діяльності
Спосіб створення конкурентних переваг	Власні активи
Суть конкурентних переваг	Нові продукти, нові технології, нові канали розподілу, нові сегменти ринку, нові методи розподілу, нові системи мотивації персоналу
Динамічність переваг конкурентних переваг	Стратегія діяльності
Форми прояву конкурентних переваг	Нововведення, спеціальні винаходи, інновації, нові технології, нові методи розподілу, нові сегменти ринку, нові системи мотивації персоналу
Місце прояву конкурентних переваг	Зовнішній ринок (роздрітний продаж), внутрішній ринок (власні потреби)
Вступний вплив (вступні переваги)	Вступний вплив (вступні переваги)
Висхідний вплив (висхідні переваги)	Висхідний вплив (висхідні переваги)
Висхідний вплив (висхідні переваги)	Висхідний вплив (висхідні переваги)

### 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Фактори конкурентної переваги – рушійна сила конкурентоспроможності

**Конкурентна перевага** – це щось особливе, те що відрізняє продукцію або підприємство – галузь, економіку країни – і дає їм – товару, виробникові – перевагу перед конкурентами.

Для зручності аналізу ступеня впливу конкурентних переваг на конкурентоспроможність, а також для цілеспрямованого управління ними в теорії й практиці конкуренції використовуються класифікатори, побудовані за такими ознаками: вид конкурентної переваги; зміст; джерело походження; спосіб існування; суть; динамічність прояву; форма прояву; місце прояву; рівень стабільності прояву; масштаб прояву.

Кожній ознаці відповідає певна група характеристик (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікатор конкурентних переваг

Ознака класифікації	Характеристика конкурентних переваг
Вид конкурентних переваг	Матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні, природно-кліматичні, політичні, інтелектуальні
Утримування конкурентних переваг	Якісні, кількісні, вартісні, поведінкові
Джерело походження конкурентних переваг	Об'єктивні, суб'єктивні
Спосіб існування конкурентних переваг	Реальні, віртуальні
Суть конкурентних переваг	Інноваційний (нова продукція, нові технології й ін.), кваліфікаційний і інтелектуальний рівні персоналу, рівні організації й управління, розташовувані ресурси (матеріальні, грошові й ін.)
Динамічність прояву конкурентних переваг	Стратегічні й тактичні
Форма прояву конкурентних переваг	Позитивні думки персоналу на відносно нововведень, специфічна місія підприємства, здатність передбачення (наукового прогнозування) і тактичного їхнього здійснення
Місце прояву конкурентних переваг	Зовнішній вплив (постачальники, покупці, конкуренти-підприємства, ринок, держава) Внутрішній вплив (структура підприємства, ресурсні фактори, технічні й технологічні фактори й ін.)



Ознака класифікації	Характеристика конкурентних переваг
Рівень стабільності прояву конкурентних переваг	Стойкі ( природно-кліматичні й географічні фактори) і нестійкі (ресурси, нововведення, імідж та ін.)
Масштаб прояву конкурентних переваг	Індивідуальні, локальні (галузь, регіон, країна) і глобальні (континентальні, трансконтинентальні)

**Конкурентні переваги**, що реалізуються в створенні продукції (з новими якісними показниками) і підприємства (з більш високим технічним, технологічним, організаційно-управлінським ресурсним потенціалом), **дозволяють добитися більш високих технічних, економічних і соціальних показників і одержати додатковий ефект**. Так, перетворення конкретних конкурентних переваг в економічний ефект (дохід) має ту принципову особливість і цінність, що отриманий дохід після реалізації продукції як товару на ринку збуту знову повертається в систему, яка використала цю конкурентну перевагу (рис. 3.1).

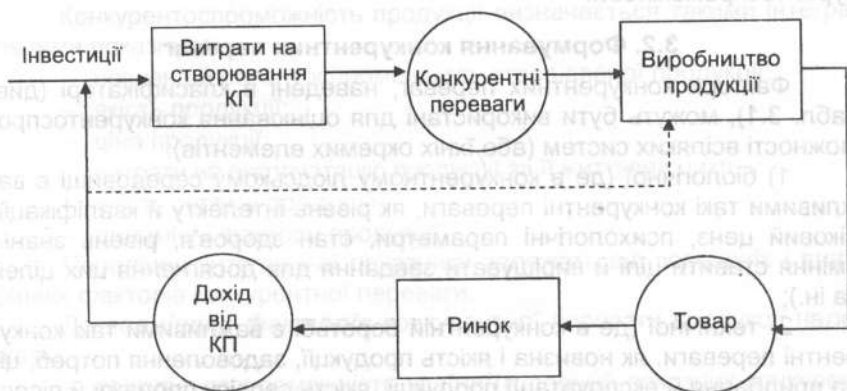


Рис. 3.1. Схема кругообігу одержання й розподілу доходу від конкурентних переваг

Як видно з наведеної схеми, використання конкурентних переваг не тільки забезпечує стабільне функціонування системи (продукція плюс підприємство), але й сприяє її подальшому розвитку за рахунок додаткових вкладень інвестицій у наукові проектно-конструкторські й технологічні розробки, а також технічне, організаційно-управлінське переозброєння виробництва. Відрахована частина доходу в регіона-

льні й державні фонди сприяє зростанню економіки країни й добробуту суспільства.

Якщо розглядати всі конкурентні переваги як додатковий стратегічний потенціал, то можна зазначити, що не всі вони мають рівнозначний вплив на конкурентоспроможність продукції або підприємства в цілому.

Зазначена нерівномірність зумовлена, насамперед, відмінностями в забезпеченості кожної конкурентної переваги відповідними ресурсами й можливостями їх ефективного використання, а також ступенем їх впливу на кінцевий результат – одержання сумарного ефекту (наприклад, доходу від продажів, залучення більшої кількості споживачів, впливу на постачальників та ін.).

У зв'язку з цим одним з найважливіших завдань при стратегічному формуванні конкурентних переваг є їхній коректний вибір за складом й раціональний розподіл обмежених ресурсів між вибраними конкурентними перевагами. Неправильний розподіл обмежених ресурсів у зв'язку з неправильним оцінюванням пріоритетів конкретних переваг і напрямків їх впливу знижує потенційний і реальний рівні конкурентоспроможності.

### **3.2. Формування конкурентних переваг**

Фактори конкурентних переваг, наведені в класифікаторі (див. табл. 3.1), можуть бути використані для оцінювання конкурентоспроможності всіляких систем (або їхніх окремих елементів):

1) біологічної (де в конкурентному людському середовищі є важливими такі конкурентні переваги, як рівень інтелекту й кваліфікації, віковий ценз, психологічні параметри, стан здоров'я, рівень знань, уміння ставити цілі й вирішувати завдання для досягнення цих цілей та ін.);

2) технічної (де в конкурентній боротьбі є важливими такі конкурентні переваги, як новизна і якість продукції, задоволення потреб, ціна придбання й експлуатації продукції, якість сервісу продажу й післяпродажного обслуговування продукції й ін.);

3) виробничої (де в конкурентній боротьбі є важливими такі конкурентні переваги, як конкурентоспроможність персоналу, технологічні процеси, прогресивне устаткування, рівень організації й управління виробництвом та ін.);

4) соціальної (де важливими є такі конкурентні переваги, як рівень якості кадрового складу, рівень прогресивної технології, високо-механізованих, автоматизованих машин, верстатів, роботизованих комплексів та ін.).

Формування, вибір і оцінювання конкретних конкурентних переваг – складне завдання, й від ступеня коректності їх урахування залежать конкурентоспроможність і успіх діяльності підприємства на конкурентному ринку.

Виробниче підприємство в умовах жорсткої конкуренції повинне мати вагомі конкурентні переваги, які забезпечували б таке:

а) більш низькі витрати, тобто здатність підприємства створювати, виготовляти й продавати товар, аналогічний товару конкурента, з меншими витратами;

б) перехід до диверсифікації продукції, здатної забезпечити споживача товарами, які мають кращі властивості й поліпшену якість.

Ураховуючи складні ринкові обставини, підприємство повинне оптимально сполучити обидві умови, тому що зниження витрат має забезпечити прийнятну якість, а високоякісний товар з кращими властивостями не повинен своєю підвищеною ціною відстрашити споживача.

### **3.2.1. Фактори конкурентної переваги продукції (товару)**

Конкурентоспроможність продукції визначається такими інтегральними показниками.

- новизна й патентоспроможність створюваної продукції;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- витрати на експлуатацію продукції за її життєвий цикл;
- якість сервісу продукції;
- динамічні фактори продукції.

Перелічені інтегральні показники залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентної переваги.

До **зовнішніх факторів** конкурентної переваги продукції належать:

- конкурентоспроможність країни (головний показник конкурентоспроможності нової продукції – захищеність патентами й переважний рівень експлуатаційної якості);
- конкурентоспроможність галузі (за своїми експлуатаційно-технічними й ціновими параметрами нова продукція має бути не нижчою за ту, яка вже є в певній галузі);
- сила конкуренції на вході об'єкта серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;
- сила конкуренції на виході об'єкта серед покупців (переконлива інформація про якісні переваги пропонованої продукції);

– сила конкуренції серед товарів-замінників (спосіб протистояння – або більш висока якість, або більш низька ціна при такій самій якості);

– активність засобів масової інформації й реклами (широка інформаційна й рекламна пропаганда до початку виробництва нової продукції, попередні угоди на поставку).

До основних **внутрішніх факторів** конкурентної переваги продукції належать:

– новизна продукції (відмінність у властивостях, експлуатаційних характеристиках, патентоспроможності – кількості й якості патентів, ліцензій, «ноу-хау»);

– якість і дизайн продукції (форма, розміри, естетичний вигляд, експлуатаційні характеристики – надійність, ресурс, зручність експлуатації, ремонтпридатність);

– технологічність продукції (можливий рівень прогресивних та інформаційних технологій при виготовленні);

– рівень конкурентоспроможності розроблювачів продукції, що виготовляється й реалізується (кваліфікація, імідж).

Із всіх видів конкурентних переваг продукції найбільш істотно впливають на конкурентоспроможність якісні показники.

В умовах зростаючої конкуренції на ринках збуту поліпшення якості продукції й задоволення платоспроможного попиту споживачів набувають надзвичайно важливого значення для забезпечення конкурентоспроможності не тільки самого товару, але й підприємства, забезпечуючи його виживання в конкурентній боротьбі.

**Якість як економічна категорія** може бути охарактеризована **сукупністю властивостей продукції**, що обумовлюють її **придатність задовольняти певні потреби користувача** відповідно до її призначення.

Якість продукції складається з експлуатаційних властивостей і міри корисності для споживача, які виражаються через такі характеристики: функціональні; технологічні; естетичні; ергономічні; екологічні; соціальні, патентно-ліцензійні.

Наведемо зміст основних характеристик якості продукції.

1. **Функціональні характеристики якості** виражаються функціями **призначення** продукції й **надійності** її експлуатації.

Основні **показники призначення продукції** встановлюються за тими функціями, які виконує певний продукт.

Так, літаки й вертольоти, автотранспорт, залізничний, водний транспорт оцінюються за трьома основними показниками: швидкістю переміщенням, дальністю перевезень, вантажопідйомністю (пасажиромісткістю або вантажомісткістю), радіоапаратура – за якістю зву-

чання й кількістю каналів, комп'ютерна техніка – за обсягом пам'яті й швидкодією.

Основні **показники надійності продукції** встановлюються за характеристиками **безвідмовності, ремонтпридатності, довговічності** (ресурсу).

**Безвідмовність** як властивість продукції зберігати працездатність протягом регламентованого часу оцінюється такими показниками: імовірність безвідмовної роботи, середнє напрацювання до першої відмови, інтенсивність відмов, гарантійний строк напрацювання.

Безвідмовність – надзвичайно важлива характеристика надійності літальних апаратів. Втрата працездатності практично будь-якої системи літального апарата може призвести до катастрофи, що тягне за собою втрату як самого літального апарата, так і вантажів і, що особливо неприпустимо, загибель пасажирів і екіпажу.

**Ремонтпридатність** як властивість підтримки й відновлення працездатного стану продукції шляхом проведення технічного обслуговування й ремонту оцінюється коефіцієнтом готовності технічного корисного використання

$$K_p = \frac{T_n}{T_n + T_v},$$

де  $T_n$  – середнє напрацювання на відмову, год;

$T_v$  – середній час відновлення, год.

**Довговічність (ресурс)** – властивість виробу зберігати працездатність до настання граничного стану при встановлених нормах технічного обслуговування, регламентних і капітальних ремонтів. До показників довговічності виробу належать термін служби до першого капітального ремонту, нормативний термін служби (ресурс).

Для вантажопасажирських сучасних літаків установлюється ресурс у кількості 60 тис. літних годин, що відповідає в середньому 20 – 25 рокам їх експлуатації.

**2. Технологічні характеристики якості продукції виражаються через виробничу й експлуатаційну технологічність.**

**Виробнича технологічність** конструкції виробу – це властивість, що показує, наскільки конструкція виробу відповідає існуючій технології виробництва й технології експлуатації. Тому продукція вважається технологічною, якщо вона забезпечує мінімізацію тривалості виготовлення й мінімізацію витрат ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Добитися оптимальної технологічності виробу можливо тільки при спільній роботі конструктора, технолога й економіста: конструктор відповідає за забезпечення функціонального призначення виробу і

його складових частин, технолог – за якісне виготовлення виробу, економіст – за вибір найбільш економічного варіанта конструкції й технології.

Показники технологічності конструкцій літальних апаратів численні. Основні з них:

- абсолютна й питома трудомісткість виготовлення деталей і складання;

- абсолютна й питома матеріаломісткість;

- технологічна собівартість;

- коефіцієнт застосовності матеріалів для виготовлення деталей;

- коефіцієнт уніфікації елементів конструкції;

- коефіцієнт збирання виробу й забезпечення взаємозамінності його складових частин.

Основні показники технологічності доповнюються деякими частковими показниками, кількість і значущість яких залежать від виду виробу, обсягів його випуску.

До часткових показників технологічності виробу відносять:

- коефіцієнт стандартизації елементів конструкції (характеризує кількість стандартних деталей до загальної кількості деталей);

- коефіцієнт стандартизації технологічних процесів (характеризує кількість типових технологічних процесів до загальної кількості всіх процесів);

- коефіцієнт використання матеріалу (характеризує величину маси готової деталі до маси заготовки);

- коефіцієнт прогресивності технологічних процесів (характеризує величину прогресивних технологій, що використовуються до загальної кількості всіх технологій) й ін.

**Комплекс вимог технологічності** спрямований на зниження трудомісткості й собівартості виробу і містить у собі в загальному випадку:

- підвищення серійності при виготовленні за рахунок стандартизації, уніфікації й групування за конструктивно-технологічними ознаками окремих елементів конструкції виробу й виробів у цілому;

- обмеження номенклатури матеріалів, що застосовуються для виготовлення виробів;

- зниження маси виробу за рахунок використання при проектуванні виробів досконаліх методів розрахунку на міцність і надійність (особливо це стосується конструкцій авіаційної техніки), використання прогресивних методів і способів виготовлення деталей (прецизійне

лиття й гаряче штампування, електрофізичні й електрохімічні способи оброблення складних поверхонь деталей);

– застосування високопродуктивних типових технологічних процесів і засобів технологічного оснащення (імпульсні методи штампування, лазерні способи оброблення деталей, використання устаткування з числовим програмним управлінням та ін.).

**3. Естетичні характеристики якості продукції.** Конструювання сучасних виробів має відповідати певним естетичним вимогам, які ставляться до них зростаючими запитами споживачів. Виріб, що не відповідає сучасному уявленню про естетичні форми, розміри, колір, викликає почуття незадоволеності, роздратування, стомленості при його використанні.

Тому в основу задоволення естетичних вимог, що ставляться до виробу, мають бути покладені умови виконання раціональної композиції виробу:

– відповідність форм і розмірів виробу його службовому призначенню й умовам майбутньої експлуатації;

– сполучення форми виробу й технологічного змісту для задоволення вимог технологічності;

– раціональне використання колірної гами розфарбування виробів залежно від їхнього службового призначення.

Так, при створенні пасажирських літальних апаратів побудова натурального макета, що відтворює архітектурні форми зовнішнього вигляду й внутрішнє компонування майбутнього ЛА, є обов'язковою.

\* Створення натурального макета ЛА є необхідним не тільки для перевірки правильності компонування його окремих частин при виконанні ними своїх функцій (розташування крила, оперення й двигунів відносно фюзеляжу, розміщення засобів керування й життєзабезпечення, компонування кабін пілотів і пасажирів та ін.), але й для перевірки естетичних властивостей ЛА.

**4. Ергономічні характеристики якості продукції** мають відповідати таким показникам:

– гігієнічні (рівні шуму, вібрації, перевантажень, запиленості, токсичності й ін.);

– антропометричні (відповідність конструкції виробу розмірам тіла людини і його окремих частин, зручності обслуговування виробу людиною й ін.);

– фізіологічні й психофізіологічні (відповідність конструкції виробу силовим і швидкісним можливостям людини, зоровим психофізіологічним впливам на людину – форми, яскравості, кольору й ін.).

При оцінюванні якості продукції з використанням ергономічних показників необхідно виділити елементи, що впливають на працездатність, продуктивність, стомлюваність людини.

Ергономічні показники якості продукції охоплюють широке коло факторів, що впливають на людину, яка їх експлуатує.

Так, при проектуванні робочих місць пілота й штурмана літальних апаратів урахується не тільки зручність робочої пози для виконання ними робочих рухів, але й зручність розташування численних приладів, індикаторів, покажчиків, важелів і кнопок перемикання відносно виконавця, їхня освітленість і зручність доступу, характер впливу їх на органи чуттів і психіку людини.

**5. Показники екологічності й безпеки продукції** характеризують ступінь шкідливого впливу виробу на навколишнє середовище (повітряний басейн, ґрунт, воду, фауну й флору) і здоров'я людини.

До показників екологічності виробів відносять: вміст шкідливих домішок у продуктах згоряння двигунів різних машин (у тому числі й літальних апаратів); викиди шкідливих речовин при виконанні технологічних процесів (ливарних, гарячештампувальних, гальванічних, лакофарбових та ін.); радіоактивність функціонуючих атомних електростанцій, приладів, що використовують радіоактивні елементи; шум і вібрації транспортних засобів і устаткування.

Усі показники шкідливого впливу законодавчо регламентовані, і на них встановлено припустимі норми.

Однією з основних причин міжнародної заборони на використання повітряного простору Європи, Америки й інших континентів літаками російського й українського виробництва була їхня невідповідність шумовим нормам і нормам щодо вихлопних газів від працюючих двигунів.

З цієї ж причини було припинено й виробництво надзвукового ( $M = 2,4$ ) літака Ту-144 конструкції ДКБ ім. Туполева, який був заборонений до експлуатації.

**6. Патентно-ліцензійна характеристика якості продукції.** Патентно-правові якості продукції оцінюються такими двома показниками:

– патентна чистота продукції як характеристика можливості безперешкодної реалізації продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках;

– патентний захист продукції як характеристика реалізованих у цьому виробі кількості й вагомості вітчизняних винаходів, захищених патентами за рубежом.

Виріб має патентну чистоту відносно певної країни, якщо він не містить технічних рішень, що підпадають під дію патентів, свідоцтв



виключного права на винаходи, промислові зразки, товарні знаки, які зареєстровані у цій країні.

На підставі зазначених характеристик і показників якості продукції оцінюють конкурентоспроможність продукції й підприємства. На жаль, єдиного інтегрального показника конкурентоспроможності не існує, його важко визначити через найрізноманітніші й часом суперечливі фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

З цієї причини в економічно розвинених країнах перевагу віддають різним властивостям конкурентоспроможності, виділяючи ті фактори, які дають їм найбільшу перевагу в конкурентній боротьбі за світові ринки: якості продукції – для високорозвинених країн, її дешевизні – для слаборозвинених країн та ін.

Необхідно також зазначити зростаючу роль **якості сервісу** продукції в умовах переходу підприємств до ринкових умов їхньої діяльності.

Перелік показників якості сервісу залежить від особливостей виготовленої продукції й конкретних вимог з боку споживачів. Найбільш загальні показники якості сервісу продукції полягають у підвищенні:

- якості обслуговування покупця;
- повноти й вірогідності оформлення супровідної документації на продукцію (паспорта, інструкції щодо обслуговування, гарантій й ін.);
- якості упаковки;
- гарантійного строку обслуговування;
- якості обслуговування проданого виробу (швидкість реакції на претензії покупця, строк виправлення дефекту або заміни на новий екземпляр та ін.);
- мінімізації витрат покупця на підготовку до функціонування виробу й експлуатацію;
- якості реклами (вірогідність, точність, сумлінність).

Досягнення високої якості продукції як основної умови забезпечення конкурентоспроможності продукції й підприємства можливе лише при досконалій системі управління, добре налагодженій організації виробництва й збуту продукції, застосуванні прогресивної технології. Вони становлять основу сучасних систем управління якістю.

У цей час в Україні розробляється й впроваджується система управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000 і системи, що відома як TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю.

Основними принципами системи TQM є:

- бездефектна робота;

- попередження виникнення дефектів, а не їх усунення;
- впровадження самоконтролю у всіх ланках виробничої діяльності підприємства;
- постійне навчання всього персоналу підприємства з метою підвищення його кваліфікаційного рівня.

Управління якістю продукції за системою TQM пов'язано також з іншими елементами діяльності підприємства – фінансами, ресурсами, персоналом.

Інтеграція української економіки в міжнародну систему потребує більш активного розроблення своєї системи якості на основі стандартів ISO серії 9000 і системи TQM.

### **3.2.2. Фактори конкурентних переваг кадрів**

Фактори конкурентних переваг кадрів визначаються зовнішніми й внутрішніми умовами.

Індивідуальні й внутрішні конкурентні переваги кадрів підприємства можна підрозділити на спадкоємні й здобуті.

До спадкоємних конкурентних переваг відносять:

- 1) фізичні дані (ріст, сила, витривалість);
- 2) вік (за ним визначають рівень працездатності);
- 3) розумові здібності (талант, геніальність, обдарованість, цілеспрямованість, темперамент).

До здобутих конкурентних переваг належать:

- 1) знання (гуманітарні, спеціальні, загальноосвітні);
- 2) ділові якості (спеціальні знання, уміння й навички, професіоналізм і кваліфікація);
- 3) мотивація діяльності (уміння формулювати особисті цілі й цілі колективу);
- 4) характер поведінки (ставлення до себе, до інших, ставлення до праці);
- 5) емоційність (уміння управляти своїми емоціями, проявляти волю в досягненні цілей, не піддаватися заздрості й ін.);
- 6) товариськість і комунікабельність;
- 7) організованість (дисциплінованість у всьому, уміння налаштувати себе й колектив на виконання поставлених завдань).

При розгляді переваг конкретної категорії працівників – робітників, фахівців, керівників – ці переваги мають бути диференційовані й доповнені відповідно до специфіки місця роботи (проектної організації, виробничого підприємства, науково-дослідного інституту й ін.).

Контактуючи із зовнішнім середовищем за допомогою ознайомлення й вивчення інформації через численні джерела – науково-технічну літературу, конференції, семінари, школи передового досві-

ду, симпозиуми, телевізійні передачі й інші джерела знань, – працівники всіх категорій мають можливість підвищувати свої конкурентні переваги, а отже, бути конкурентоспроможними.

Зовнішні умови одержання додаткових конкурентних переваг персоналу підприємства є вирішальними стимулами в досягненні індивідуальної конкурентоспроможності. Однак при цьому не треба забувати, що міра конкурентоспроможності індивіда залежить, у першу чергу, від його природжених і набутих здібностей.

### **3.2.3. Фактори конкурентної переваги підприємства**

Основні діючі фактори конкурентної переваги підприємства як виробничої організації підрозділяються на зовнішні, які мало залежать від керівництва підприємства, і внутрішні, що досягаються його персоналом.

До зовнішніх факторів конкурентної переваги підприємства відносять:

1) рівень конкурентоспроможності країни (який диктує умови відкриття конкурентного підприємства, здатного підвищувати конкурентоспроможність своєї країни);

2) рівень конкурентоспроможності галузі (який диктує умови підвищення конкурентоспроможності своєї галузі або переходу в іншу галузь);

3) державну підтримку й правове регулювання бізнесу (податкові ставки, що передбачають пільгові переваги, особливо для малого й середнього бізнесу; перегляд і створення нової законодавчої бази конкурентного, антимонопольного, адміністративного функціонування підприємств);

4) національну систему стандартизації й сертифікації (її відповідність міжнародним стандартам і вимогам сертифікації);

5) державну підтримку науки й інноваційної діяльності (збільшення бюджетних витрат з бюджету, удосконалювання системи трансферту – розроблення нововведень, їхню інновацію й дифузію);

6) наявність доступних і дешевих природних ресурсів (питома вага ресурсів, що добуваються у власній країні, їхнє географічне розташування, питома вага транспортних видатків на доставку, що регулює роль держави в розподілі й витраті ресурсів);

7) якість і доступність інформаційного забезпечення (через єдині національні інформаційні центри по галузях народного господарства);

8) якість і відповідність підготовки кадрів для існуючих і перспективних галузей (доступність одержання освіти в професійних навчальних закладах, у вузах I, II і III, IV рівнів підготовки бакалаврів, фахівців, магістрів).

Внутрішні конкурентні переваги підприємства, з огляду на їхнє різноманіття й численність, виділяють за функціональними ознаками й групують за напрямками господарської діяльності підприємства [1.2]:

1. **Структурні конкурентні переваги**, утворені при проектуванні, функціонуванні й розвитку підприємства:

- адміністративно-управлінська структура підприємства (централізована, децентралізована структури управління; за принципом управління – лінійна, лінійно-штабна, функціональна й змішана структури управління);

- виробнича структура підприємства (створення окремих виробництв за виробничо-технічними ознаками – заготівельно-штампувальне, ливарне, ковальське, механообробне, холодноштампувальне, термічне, малярське, складальне);

- організаційна структура підприємства (створення підрозділів за професійно-предметними функціями, оснований на принципах професійного поділу праці: планово-економічні служби (плановий, економічний, фінансовий відділи, бухгалтерія); інженерно-технологічні відділи (конструкторський, технологічний відділи, відділи головного механіка, головного енергетика, головного металурга, архітектурно-будівельний відділ); оперативно-виробничі підрозділи (цехи основного й допоміжного виробництва, виробничо-диспетчерський відділ); комерційні служби (відділи постачання, збуту, зовнішньо-економічних відносин); інформаційно-технічні служби (відділ інформації, інженерно-обчислювальний центр, технічна бібліотека)).

2. **Ресурсні конкурентні переваги**, утворені при проектуванні, функціонуванні й розвитку підприємства:

- кадрові ресурси підприємства (індивідуальні здібності працівників підприємства, рівень кваліфікації, ділові якості, рівень освіти, здібність персоналу до високопродуктивної праці й ін.);

- сировинні, матеріальні ресурси й інші технічні ресурси (доступність ресурсів через постачальників, у тому числі й поставка комплектуючих частин готової продукції, облік конкурентних сил постачальників; ступінь використання сировинних і матеріальних ресурсів; поставка сировини, матеріалів і комплектуючих виробів «точно в строк»);

- фінансові ресурси (якість інвестиційного проекту; ціноутворення й фінансова стабільність функціонування підприємства; показники прибутковості підприємства за показниками рентабельності продукції, виробництва, основними і оборотними коштами; інтенсивність використання капіталу за коефіцієнтами оборотності й ліквідності капіталу);

– виробничо-технічні й інтелектуальні ресурси (рівень використання винаходів, раціоналізаторських пропозицій і «ноу-хау» в продукції й технології; рівень прогресивних технологічних процесів; рівень механізованої й автоматизованої праці, у тому числі за рахунок устаткування із числовим програмним управлінням і роботизованих комплексів; рівень сертифікації товарів і виробництва; рівень використання міжнародних систем якості).

### 3. *Ринкові конкурентні переваги* підприємства:

– формування портфеля замовлень на продукцію, що виготовляється, у процесі проектування, функціонування й розвитку підприємства (залучення підприємством висококваліфікованих маркетологів, економістів й менеджерів; коректне дослідження можливих ринків збуту; завчасне укладання довгострокових договорів на реалізацію продукції);

– прогнозування політики ціноутворення (аналіз чинності законів попиту й пропозиції, можливостей конкуруючих підприємств у зниженні (або підвищенні) цін на аналогічну продукцію, купівельних можливостей споживачів);

– доступ до ринку ресурсів, необхідних підприємству для виготовлення продукції (вивчення й моніторинг ринкової інфраструктури – постачальників ресурсів);

– доступ до ринку нових технологій (вивчення й моніторинг науково-дослідних організацій, які займаються розробленням прогресивних технологічних процесів і прогресивних видів устаткування, у тому числі з числовим програмним управлінням);

– ексклюзивність продукції (винятковість, новизна властивостей за рахунок високої патентоспроможності продукції за показниками якості – надійністю, ресурсом, експлуатаційною й ремонтною придатністю, доступністю ціни);

– ексклюзивність реклами продукції й підприємства (патентозахищена марка продукції, брэнда підприємства, естетичний вплив реклами на споживача);

– ефективна система стимулювання збуту й післяпродажного обслуговування (підбір висококваліфікованих фахівців – маркетологів, економістів, менеджерів).

Цей набір конкурентних переваг підприємства, так само, як і оцінюванні конкурентоспроможності продукції, може бути розширений залежно від виду підприємства, масштабу виробництва, особливостей продукції, що випускається, інших факторів.

Підприємство при визначенні стратегічної лінії поведінки на ринку, виходячи із прийнятих до дії конкурентних переваг, повинне враховувати свої внутрішні можливості їх виконання.

Використання можливостей підприємства має бути спрямоване на досягнення **головних результатів**:

- переважне оновлення продукції й удосконалювання технології її виготовлення, що дозволяє підприємству вийти на певний рівень й утримувати лідируючі позиції серед інших підприємств з виготовлення аналогічної продукції;

- забезпечення високої виробничої й експлуатаційної якості продукції;

- своєчасне задоволення попиту споживачів і прогнозування життєвого циклу продукції, що дозволяють забезпечувати покупця продукцією в строк і заздалегідь визначати час запуску у виробництво оновленої або нової продукції.

У зв'язку з цим керівництво підприємства зобов'язано зробити порівняльний аналіз можливостей свого підприємства з можливостями конкуруючих підприємств, визначивши конкурентоспроможність:

- апарату управління підприємством (здібності керівництва до підприємницької діяльності, організаційна й виробнича структури управління підприємством, що склалися, рівень професійної й кваліфікаційної компетенції кадрів та ін.);

- комплексу технологічної забезпеченості підприємства для створення в строк високоякісної продукції (освоєні прогресивні технології й устаткування, гнучкість технологічних засобів для швидкого реагування на умови, що змінилися, виробництво вдосконалених або нових виробів, стан рівня механізації й автоматизації виробничих процесів та ін.);

- заходів щодо ресурсозбереження для зниження собівартості продукції (якість матеріалів, що поставляються, і комплектуючих виробів, мінімізація виробничих відходів сировини й матеріалів, використання ресурсозберігаючих і енергозберігаючих технологій та ін.);

- умов і перспектив збуту готової продукції (наявність діючих і перспективних ринків збуту, заходів щодо збільшення обсягів продажів, наявність договорів на поставку готової продукції й ін.).

Ключовими компонентами для діагностування конкурента є:

- характеристика підприємства-конкурента й продукції, яку воно виготовляє (організаційна структура, система прийняття рішень з оновлення й розвитку продукції, що випускається, ціноутворення, розподілу й використання ресурсів, асортименту продукції, що випускається, перспективи її заміни на поліпшену й т.д.);

– поточні й майбутні цілі підприємства-конкурента (фінансова забезпеченість і джерела фінансування діяльності й розвитку підприємства, прибуток підприємства й стабільність розрахунків з учасниками господарської діяльності, у тому числі виплата по зобов'язаннях з Державним бюджетом і кредиторами;

– форма власності (державна, акціонерна, приватна й ін.) як характеристика самостійності й оперативності прийняття рішень;

– переваги й недоліки в діяльності підприємства-конкурента (компетентність керівного апарату, якість трудових ресурсів, прогресивність технологічних процесів і оснащення, становище на ринку й ін.).

Багато даних є конфіденційними, і їх можна одержати тільки за непрямыми, супутніми показниками.

Аналізуючи отримані результати порівняння, підприємство робить висновки про можливість вступу в конкурентну боротьбу з підприємством-конкурентом і про ті заходи, яких необхідно вжити додатково, щоб відстояти свої позиції на ринку.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть поняття «конкурентна перевага»?
2. Які відмітні ознаки покладено в основу класифікації конкурентних переваг?
3. Які характеристики конкурентних переваг впливають найбільшою мірою на конкурентоспроможність персоналу?
4. Які характеристики конкурентних переваг впливають на конкурентоспроможність продукції (послуг)?
5. Які характеристики конкурентної переваги впливають на конкурентоспроможність підприємства?
6. Які результати слід очікувати від реалізації конкурентних переваг виготовленої продукції?
7. Як відбувається розподіл доходу від реалізації конкурентних переваг?
8. У чому полягають особливості формування конкурентних переваг?
9. Які конкурентні переваги продукції (послуг) належать до зовнішніх факторів?
10. Які конкурентні переваги продукції (послуг) належать до внутрішніх факторів?
11. Чому вважається, що на конкурентоспроможність товару найбільш істотно впливають показники якості й новизни?
12. Якими показниками оцінюється надійність продукції?

13. Якими показниками оцінюється технологічність продукції?
14. Якими показниками оцінюються ергономічні характеристики продукції?
15. Якими показниками оцінюються економічність і безпека продукції?
16. Які фактори конкурентної переваги персоналу належать до спадкоємних?
17. Які фактори конкурентної переваги персоналу належать до здобутих?
18. Чи впливають зовнішні фактори конкурентоспроможності галузі держави на конкурентоспроможність підприємства?
19. Які структурні конкурентні переваги підприємства впливають на його конкурентоспроможність?
20. Які ресурсні конкурентні переваги впливають на конкурентоспроможність підприємства?
21. У чому полягають ринкові конкурентні переваги і як вони реалізуються підприємством у конкурентній боротьбі?
22. Яких головних результатів прагне добитися підприємство, реалізуючи свої можливості використання конкурентних переваг?



#### 4. СТРУКТУРА ФУНКЦІЙ Й ЗМІСТ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА

##### 4.1. Формування структури системи забезпечення конкурентоспроможності

У сучасних умовах конкурентної боротьби за сфери впливу на ринках збуту готової продукції (або послуг) *неможливо забезпечити конкурентоспроможне функціонування підприємства без попереднього аналізу зовнішнього й синтезу внутрішнього середовищ* для коректного оцінювання перспектив:

- виходу підприємства на конкурентні ринки (стадія розроблення обґрунтованого бізнес-плану);
- впровадження товару на конкурентних ринках (стадія становлення й виробництва продукції);
- розвитку підприємства (стадія зміцнення власних конкурентних сил).

Для вирішення цього складного завдання необхідним є створення *системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗК) підприємства*, що відповідає рівню сучасних вимог і тенденцій організації й управління об'єктами господарювання.

На схемі (рис. 4.1) наведено одну з можливих структур СЗК, розроблену на основі використання системного підходу.



Рис. 4.1. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Відповідно до суті наукового системного підходу структура СЗК підприємства складається з двох блоків: зовнішнього оточення й внутрішньої структури системи, яка включає функціональні підсистеми та їхні компоненти.

До зовнішнього оточення відносять «вхід» і «вихід» системи, а також «зворотний зв'язок».

Внутрішню структуру утворюють окремі функціональні підсистеми:

- наукового обґрунтування;
- забезпечувальна;
- керівна;
- керована.

Розглянемо, які функціональні обов'язки виконують всі перелічені підсистеми й з яких окремих компонентів вони мають складатися.

Зробимо аналіз змісту системи і її компонентів для з'ясування їхнього впливу на прийняття конкурентних рішень.

## 4.2. Блок зовнішнього оточення СЗК

### 4.2.1. Конкурентоспроможний «вхід» системи

«Вхід» системи виконує роль забезпечення її вихідними даними для досягнення головної місії підприємства – виробництва продукції (надання послуг) заданих властивостей і якості, випуск продукції в необхідній кількості й у певний термін.

До компонентів «входу», що надходять на підприємство ззовні, належать:

- сировина;
- матеріали;
- комплектуючі вироби;
- персонал, що заново влаштовується на роботу;
- нове обладнання;
- інформація (у т.ч. про нові технологічні процеси);
- енергоресурси й ін.

### 4.2.2. Конкурентоспроможний «вихід» системи

«Вихід» системи виконує роль забезпечення споживачів готовою конкурентоспроможною продукцією.

До компонентів «виходу» належать:

- продукція;
- послуги;

– нововведення для реалізації продукції (послуг) на ринках збуту.

Умовами для забезпечення потенційної конкурентоспроможності «виходу» є:

- 1) висока якість стратегічних маркетингових досліджень конкурентних переваг продукції, послуг;
- 2) дослідження й прогноз купівельної спроможності споживачів продукції (послуг) і їхніх конкурентних можливостей;
- 3) вивчення кон'юнктури ринку, каналів поширення продукції;
- 4) визначення стратегічних напрямків реклами продукції;
- 5) вивчення умов сервісного конкурентоспроможного обслуговування проданої продукції;
- 6) забезпечення конкурентоспроможних параметрів компонентів «виходу».

### **4.3. Блок внутрішньої структури СЗК**

#### **4.3.1. Забезпечувальна підсистема**

Функціонально підсистему призначено для організації ефективної діяльності всіх внутрішніх підсистем.

Компонентами забезпечувальної підсистеми є такі види забезпечування:

- методичне;
- ресурсне;
- інформаційне;
- правове.

**Методичне забезпечення** базується на використанні нормативно-методичних документів (міжнародного, державного, галузевого, рівнів, створених на самому підприємстві). Головні умови ефективного використання нормативно-методичних документів:

- мати наукове й практичне обґрунтування доцільного їх використання;
- бути автентичними (переклад без перекручування), єдиними й обов'язковими для всіх рівнів.

Методичне забезпечення дозволяє підприємству побудувати ефективну структуру організації й управління діяльністю підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів, використати конкурентні переваги продукції й підприємства, добитися стійкого становища підприємства в галузі, на ринках збуту й, в кінцевому підсумку, одержати прибуток.

**Ресурсне забезпечення** визначається обсягом конкретного виду ресурсів (матеріальних, основних виробничих фондів, фінансових і

трудових ресурсів), їхньою структурою (номенклатурою, асортиментом, переліком професій), якістю й строками забезпечення виробничого процесу.

Ефективність забезпечення ресурсами досягається за рахунок конкурентоспроможності менеджерів підприємства, що діють на ресурсних ринках (через товарно-сировинні біржі, прямі зв'язки з постачальниками, аукціони, конкурси й ін.).

**Інформаційне забезпечення** є одним з найважливіших факторів, що визначає обґрунтованість прийнятих рішень у всіх сферах господарської діяльності підприємства – організаційній, виробничій, адміністративно-управлінській та ін.

Для ефективного використання інформації необхідно, щоб вона була достовірною, своєчасною, достатньою, надійною й актуальною, високошвидкісною щодо її збору, оброблення й передачі.

Процес формування масиву інформації, технології її перероблення й ефективного використання цілком залежить від кваліфікації осіб, що беруть участь у цьому процесі.

**Правове забезпечення** підприємства на державному рівні здійснюється на підставі законодавчих документів:

- законів й нормативних актів щодо функціонування економіки країни (розвиток підприємництва, податкової системи, кредиторської політики, антимонопольної політики, захист прав споживачів, безпека й охорона праці, сертифікація продукції та ін.);

- законів й нормативних актів щодо функціонування підприємства (регулювання безпеки й взаємозамінності продукції, ресурсозбереження, стандартизація, охорона навколишнього середовища, управління якістю продукції й ін.).

Без якісного правового забезпечення господарської діяльності підприємства неможливо досягти його стабільного й ефективного функціонування в галузі, а також конкурентоспроможності на ринках збуту.

#### **4.3.2. Керівна підсистема**

**Керівну підсистему** функціонально призначено для забезпечення комплексного управління всіма структурними підрозділами підприємства.

Компонентами керівної підсистеми можуть бути:

- управління персоналом підприємства;
- формування конкурентоспроможних управлінських рішень;
- оперативне управління реалізацією рішень.

## Управління персоналом підприємства

Ефективне використання конкурентних переваг кожного працівника залежить від тієї категорії осіб, які, насамперед, називаються керівниками – менеджерами.

Для того, щоб справитися з функціями керівника-менеджера, необхідно:

- мати здібності організатора й адміністратора, що вміє працювати з людьми й користується повагою в колективі;
- бути генератором ідей і ентузіастом їх виконання, який сам може здійснити будь-які складні завдання й надихнути на це інших;
- бути аналітиком, здатним оцінити висунуту ідею, знайти в ній переваги й недоліки, прийняти рішення й відповісти за якість виконання.

У зв'язку з цим підбір персоналу на керівні посади, починаючи від бригадира, майстра дільниці, керівника бюро й закінчуючи головними фахівцями, директорами підприємств і президентами об'єднань, повинен здійснюватися на підставі кваліфікаційних вимог, щодо них ставляться.

Основні кваліфікаційні вимоги до керівників різного рангу, які орієнтуються на свою особисту конкурентоспроможність і забезпечення конкурентоспроможності керованих об'єктів, такі:

- професійна компетентність (відповідна вища освіта за напрямками конкретних професій – інженер, економіст, фінансист, менеджер та ін.; знання теорії управління конкурентоспроможністю й конкурентними перевагами продукції, кадрів, підприємства; знання теорії стратегічного маркетингу, теорії організації й управління виробництвом на основі інноваційного, фінансового, виробничого, інформаційного й інвестиційного менеджменту);
- здатність і вміння розробляти конкурентні рішення (на основі економічних законів і наукового підходу до розроблення рішень, використання науково обґрунтованих методів прогнозування, аналізу, теорії оптимізації економічних рішень);
- здатність організувати колектив на виконання поставлених завдань для досягнення підвищених цілей (уміння координувати виробничі й управлінські процеси з розроблення й реалізації інноваційних, фінансових, інформаційних та інших проектів, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності);
- уміння ефективного спілкування (з власним колективом, колегами за професією із зовнішнього оточення; створення в колективі нормального морально-психологічного клімату; уміння чітко й доход-

ливо формулювати свої думки, вимоги до співробітників, поважне ставлення й справедлива вимогливість до особистості людини).

Якість управління персоналом й ефективність використання його конкурентних переваг багато в чому залежать від стилю роботи керівника.

Стиль поведінки керівника відносно підлеглих залежить від особливостей характеру керівника й може проявлятися в трьох формах: авторитарній, демократичній, ліберальній.

Характеристику стилів керівництва залежно від параметрів взаємодії керівника з підлеглими наведено в табл. 4.1 [ 4 ].

Таблиця 4.1

Стилі керівництва

Перелік факторів взаємодії	Найменування стилю		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Ставлення до підбору кадрів	Підбирає кваліфікованих працівників, але побоюється суперників	Підбирає кваліфікованих і ініціативних працівників	Приймає на роботу за принципом «кого дають»
Прийоми прийняття рішень і вказівок	Одноособове рішення й видача вказівок	Попереднє обговорення з компетентними співробітниками	Чекає вказівок або рішень зверху
Спосіб доведення рішень до виконавця	Наказ, розпорядження, команда	Пропонує як кращому виконавцю	Просить, «торгується»
Розподіл відповідальності за виконання рішень	Перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе всяку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Пригнічує, вимагає виконання відповідно до його команди	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до рівня знань	Уважає, що сам все знає, все може, все вмис. Стримано ставиться до поповнення знань підлеглими	Постійно підвищує свою кваліфікацію. Заохочує поповнення знань підлеглими	Поповнює свої знання в міру необхідності. Не перешкоджає поповненню знань підлеглими
Стиль спілкування з підлеглими	Не товариський, тримає дистанцію	Охоче спілкується з підлеглими, дружньо налаштований	Спілкується з підлеглими в більшості випадків з їхньої ініціативи

Залежно від стилю керівництва **методи управління** колективом можна умовно поділити на такі:

– методи «примусу» – адміністративні, основані на суворому дотриманні нормативно-методичних документів і директивах зверху, беззаперечної ретельності й організованості (регламентації) виконання рішень, твердій адміністративній структурі управління; стиль керівництва – авторитарний;

– методи «спонукання й переконання» – економічні, основані на мотиваційній нормі впливу в досягненні поставлених цілей, професіоналізмі в конкретній області діяльності, структурі управління, яку адаптовано до ситуації; стиль керівництва – демократичний.

Головними умовами, що визначають ступінь конкурентоспроможності підприємства й досягнення цілей управління, є професіоналізм і організованість керівників, коректність вибору методів управління колективом.

Для того щоб керівник будь-якого рівня й будь-якого напрямку діяльності підприємства відповідав ролі лідера в організації й керуванні дорученою йому ділянкою роботи, він повинен мати певні менеджерські якості.

За професійною роллю менеджер є фахівцем з управління виробничою діяльністю певної групи співробітників, об'єднаних у цілеспрямовані підрозділи й служби, що становлять організаційно-керівну структуру підприємства.

Залежно від функціонального напрямку роботи структурних підрозділів підприємства існує чотири типи менеджерів керівників:

1) **регулярний менеджер**, що займається удосконалюванням бізнес-процесів і організаційно-управлінських структур підприємства;

2) **менеджер-стартапер**, який займається, головним чином, інноваційними процесами в створенні продукції й відкритті для їх реалізації нових ринкових ніш;

3) **антикризовий менеджер**, діяльність якого зосереджена на недопущенні кризових ситуацій на підприємстві й умінні відновити порядок і привести структурні підрозділи підприємства, принаймні, до рівноважного стану;

4) **менеджер-реформатор** – особливий тип фахівця, що об'єднує у собі якості всіх трьох попередніх менеджерів: він здатний до сприйняття інноваційних нововведень у діяльності підприємства, але не створює їх знову як стартапер, а вдосконалює діючі; він приділяє увагу організаційним структурам підприємства, але на відміну від регулярного менеджера схильний до корінної перебудови організаційної структури підприємства; він бореться з кризовими явищами, але на відміну від антикризового менеджера вирішує не стільки поточні, скільки майбутні можливі кризові проблеми.

## Формування конкурентоспроможних управлінських рішень

Мета системи управління (менеджменту) полягає в одержанні високого прибутку **за рахунок розроблення конкурентоспроможних управлінських рішень**, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства.

Поліпшення фінансового стану підприємства можна добитися розробленням й реалізацією таких заходів:

1. Підвищення якості продукції. Чим вища якість, тим вища ціна.
2. Підвищення рівня впровадження інноваційних рішень (у продукцію, технологію, засоби виробництва – устаткування, інструмент, засоби механізації й автоматизації виробничих процесів та ін.). Чим вищий рівень прогресивних інновацій, тим вищі якість продукції й продуктивність праці; чим більше зростання програм випуску конкурентоспроможної продукції, тим вищі обсяги продажів і ріст програм одержання прибутку.
3. Впровадження ресурсозберігаючих технологічних процесів, що забезпечують мінімальні втрати матеріалів, енергоносіїв і технологічного часу (за рахунок підвищення технологічності конструкцій продукції й продуктивності обробного встаткування, наукової організації праці). Чим нижча ресурсомісткість продукції, тим нижча собівартість, тим вищий прибуток від реалізації.

Формування й реалізація заходів щодо поліпшення якості продукції й ресурсозбереження є однією з головних цілей підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для прийняття коректних рішень при формуванні заходів щодо поліпшення якості й ресурсозбереження необхідно проаналізувати їхню взаємозалежність за показником «якість – ресурсомісткість продукції».

На рис. 4.2 наведено матрицю «якість – ресурсомісткість», за якою можна зробити такі узагальнювальні висновки:

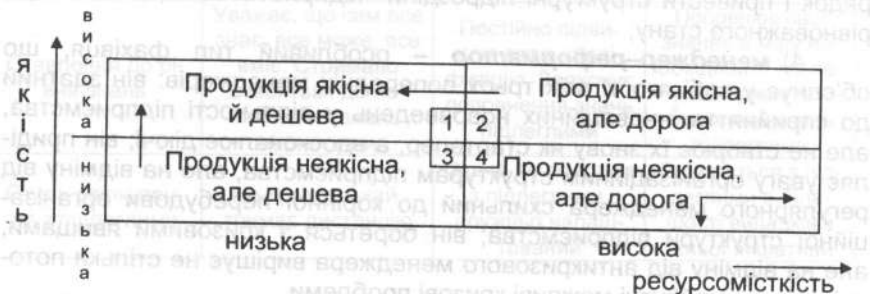


Рис. 4.2. Матриця «якість – ресурсомісткість»



– якщо продукція відповідає характеристикам першої області матриці «висока якість – низька ресурсомісткість», то під час прийняття управлінських рішень необхідно вжити таких заходів, які мають бути спрямовані на розширення ринку збуту, тобто на збільшення обсягів виготовлення продукції;

– якщо продукція відповідає характеристикам другої області матриці «висока якість – висока ресурсомісткість», то слід шукати шляхи зниження ресурсомісткості, тобто всі заходи мають бути спрямовані на ресурсозбереження;

– якщо продукція за характеристиками належить до третьої області матриці «низька якість – низька ресурсомісткість», то заходи мають бути спрямовані на підвищення якості продукції;

– якщо продукція потрапляє до четвертої області матриці «низька якість – висока ресурсомісткість», то від такої продукції слід відмовитися й перейти на виготовлення нової моделі.

#### **4.3.3. Керована підсистема**

Керована підсистема становить основу всієї господарської діяльності й включає такі компоненти:

- стратегічний маркетинг;
- стратегічний менеджмент;
- інноваційний менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- виробничий менеджмент.

**Примітка.** За Фатхутдиновим менеджмент – це система забезпечення (підвищення) конкурентоспроможності керованого об'єкта [1].

##### **4.3.3.1. Стратегічний маркетинг**

**Стратегічний маркетинг** – це **концепція орієнтації будь-якої діяльності на споживача** («роби те, що потрібно споживачеві»).

Відносно підприємства, що виготовляє продукцію для реалізації на ринках збуту, стратегічний маркетинг означає концепцію, спрямовану на організацію й виробництво такої продукції, яка задовольняє потреби покупця й забезпечує прибуток виготовлювачеві цієї продукції.

Отже, роль стратегічного маркетингу полягає в **розробленні концепції обґрунтованої доцільності виготовлення** продукції на основі попереднього дослідження ринків збуту, прогнозування попиту на пропоновану продукцію, а також **розроблення поведінки підпри-**

**ємства** залежно від сили конкуренції на ринках продавців і покупців і **нормативів конкурентоспроможності** продукції й підприємства.

Для виконання завдань стратегічного маркетингу на підприємствах створюються спеціальні служби маркетингу. Основні функції й завдання служби маркетингу наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Функції й завдання служби маркетингу (за Р. Фатхутдиновим [1])

Функції	Завдання
Формування ринкової стратегії підприємства	<p>Аналіз і прогнозування потреб і попиту.</p> <p>Аналіз і прогнозування кон'юнктури ринку.</p> <p>Аналіз і прогнозування факторів конкурентної переваги.</p> <p>Аналіз зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.</p> <p>Аналіз і прогнозування якості й ресурсомісткості аналогічної продукції конкурентів.</p> <p>Порівняльний аналіз і прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва конкурентів і підприємства.</p> <p>Прогнозування обсягів ринків за сегментами.</p> <p>Прогнозування цін на майбутню продукцію.</p> <p>Прогнозування конкурентоспроможності майбутньої продукції на конкретних ринках.</p> <p>Розроблення й економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності майбутньої продукції й підприємства.</p> <p>Розроблення нормативів конкурентоспроможності майбутньої продукції</p>
Реалізація концепції маркетингу	<p>Оформлення й затвердження документа «Ринкова стратегія підприємства».</p> <p>Участь у проектуванні організаційної й виробничої структур підприємства.</p> <p>Розроблення, узгодження й затвердження Плану організаційно-технічних заходів щодо реалізації концепції маркетингу в діяльності підприємства (на календарний строк, як правило, на рік).</p> <p>Участь в аналізі й роботі із зовнішньоекономічної діяльності підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодження цін на продукцію, що випускається;</li> <li>– розроблення, узгодження й затвердження контрактів і договорів;</li> <li>– участь в організації збуту продукції</li> </ul>
Реклама продукції й стимулювання збуту (тактичний маркетинг)	<p>Визначення цілей, методів, правил і засобів реклами.</p> <p>Організація роботи рекламних служб.</p> <p>Організація стимулювання збуту продукції й зростання прибутку.</p> <p>Вибір каналів збуту</p>

Як видно з цієї таблиці, служби маркетингу зобов'язані сформувати вхідні параметри для всіх інших служб:

– інноваційного менеджменту (науково-дослідним і конструкторським службам) – яким експлуатаційно-технічним вимогам має відповідати продукція, що передбачається до виготовлення;

– фінансового менеджменту (фінансово-плановим і фінансово-обліковим службам) – на яку ринкову ціну треба орієнтуватися при визначенні фінансових витрат на підготовку виробництва, саме виробничої й реалізацію продукції;

– виробничого менеджменту (виробничо-плановим службам і виробничим цехам) – яким вимогам якості має відповідати продукція, що виготовляється, у якій кількості й у які строки вона має бути виготовлена;

– постачальницько-збутового й сервісного менеджменту (службам матеріального, сировинного й енергетичного постачання, реалізації продукції й сервісного обслуговування) – на яку інформацію про потенційні ринки збуту й поставки матеріальних ресурсів слід орієнтуватися.

Для того, щоб вхідні параметри стратегічного маркетингу мали не тільки якісні характеристики, але й кількісні оцінки, необхідно мати дані про обсяги попиту на пропоновану продукцію й ту частку ринку, яку вона може зайняти відносно конкурентів. Для вирішення цього завдання необхідно зробити прогнозування попиту.

**Прогнозування попиту** можна здійснити за такими показниками:

– частка ринку **за обсягом продажів**

$$C_Q = \frac{Q_{\text{пр}}}{Q_6} 100\%, \quad (4.1)$$

де  $Q_{\text{пр}}$  – кількість продукції, що реалізується підприємством;

$Q_6$  – сумарна кількість аналогічної продукції на базовому ринку;

– частка ринку **у вартісному вираженні** (виторг у прогнозних цінах продукції)

$$C_v = \frac{V_{\text{пр}}}{V_6} 100\%, \quad (4.2)$$

де  $V_{\text{пр}}$  – виторг від продажів продукції підприємством;

$V_6$  – виторг від продажів аналогічної продукції на базовому ринку.

Основні труднощі прогнозування за цими показниками пов'язані із секретністю інформації про майбутні показники конкурентів (про рівень конкурентоспроможності конкретних товарів і їхні ціни). Тому оці-

новання конкурентоспроможності продукції слід здійснювати на основі її ефективності й ринкових факторів (див. розд. 5).

Наступним важливим завданням стратегічного маркетингу є розроблення стратегії поведінки підприємства залежно від сили конкуренції на ринках продавців і покупців.

**Вибір стратегії поведінки підприємства на ринках продавців і покупців.** У розд. 1 було розглянуто можливі сили конкуренції (чистої, олігопольної, монополістичної й монопольної) на різних ринках продавців, які тісно взаємодіють з ринками покупців (поліпсонія, де діє багато покупців; олігопсонія, де діє обмежена кількість покупців; монопсонія, де діє один покупець).

Стратегія поведінки виробника (продавця) залежно від сили конкуренції **одночасно** на ринках продавців-конкурентів і покупців буде складатися (визначатися) залежно від сполучення ринків згідно з матрицею, наведеною на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Матриця пріоритетних стратегій поведінки виробників залежно від конкуренції на ринках продавців і покупців [1]

Особливості й умови застосування стратегій згідно з матрицею:

**Варіант 1. Системна інноваційна діяльність.** Сполучення великої кількості на ринку й покупців і виробників-конкурентів за наяв-

ності великого попиту на однакову продукцію є основним спонукальним мотивом до інноваційного вдосконалювання продукції, що пропонується покупцві.

**Варіант 2. Концентрація на цільовому ринку.** Наявність багатьох покупців на ринку й незначна кількість виготовлювачів (олігополістів) підсилюють конкурентну боротьбу серед останніх. Як вихід з такого становища – змушений пошук ефективного ринкового сегмента й концентрація на ньому своїх зусиль.

**Варіант 3. Локальна інноваційна діяльність** підприємств-монополістів. Для збільшення кількості покупців, а отже, й обсягу продукції необхідним є підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок зниження її ресурсомісткості й підвищення якості. Це можливо здійснити за наявності коштів шляхом створення локальних переваг.

**Варіант 4. Горизонтальна диверсифікація діяльності** підприємств-монополістів. Один виготовлювач випускає продукцію для багатьох споживачів. Попит на товар випереджає пропозицію. Тому виробник розширює виробництво продукції й освоює нові (розширює за горизонтом) ринки.

**Варіанти 5, 9, 11.** Таких сполучень ринків або немає, або вони виникають дуже рідко.

**Варіант 6. Системна інтеграція** (співробітництво зі споживачами й постачальниками). Посилення й поглиблення інтеграції дозволяє всім учасникам процесу створення й використання продукції одержувати взаємовигідний ефект. Інтеграція – основний фактор підвищення якості продукції й зниження його ресурсомісткості.

**Варіанти 6, 8. Комплексна диверсифікація й інтеграція.** Збільшення кількості виробників продукції одного призначення при незмінній кількості споживачів підсилює конкуренцію серед виготовлювачів продукції. У цьому випадку виготовлювачі мають знайти шляхи підвищення якості продукції за рахунок інтеграції своєї діяльності й диференціації продукції.

**Варіант 10. Адаптація виробника до споживача.** Пристосування виготовлювача й споживача один до одного є змушеною мірою, тому що даний конкретний товар випускається для одного споживача. Науково-виробничий потенціал виготовлювача є невисоким, і виробник не має коштів і технічних засобів для переходу на виготовлення нової продукції.

**Варіант 12. Адаптація до покупця.** Товар виготовляє один виробник для одного покупця. Виробник і споживач вимушені адаптуватися один до одного. Як видно з аналізу матриці пріоритетних стратегій поведінки виробників залежно від конкуренції на ринках продав-

ців і покупців, вибір конкретних мір поведінки є складним завданням, що потребує всебічного аналізу й оцінювання ринкової ситуації й використання всіх можливостей конкурентних переваг продукції й потенціалу підприємства.

Рівень і вірогідність оцінки вибору конкретних мір стратегічної поведінки підприємства залежать від коректності розроблення й використання **нормативів конкурентоспроможності** продукції й підприємства: показників якості; ресурсомісткості продукції, якості сервісу продукції й ін.

Розроблення нормативів конкурентоспроможності продукції й підприємства є завершальною функцією стратегічного маркетингу (див. розділ 5).

При розробленні нормативів використовують дані про наявні й стратегічні конкурентні переваги продукції й підприємства.

#### **4.3.3.2. Стратегічний менеджмент**

**Стратегічний менеджмент** – це втілення концепції стратегічного маркетингу в реальну дійсність господарської діяльності підприємства **шляхом раціонального управління виробництвом**.

Основна мета стратегічного менеджменту – досягнення високої ефективності підприємства, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції й підприємства.

Завдяки стратегічному менеджменту вирішується головне питання: як повинні працювати персонал і підприємство, щоб матеріалізувати нормативи конкурентоспроможності в конкретній продукції й конкретній діяльності підприємства.

Результатом стратегічного менеджменту має бути **комплексна програма діяльності підприємства** на певний період.

Комплексна програма як стратегічний план діяльності підприємства передається до виконавчих підрозділів і служб підприємства для конкретного опрацювання й доповнення.

Оскільки комплексна програма є результатом колективної праці адміністрації й керівників підрозділів і служб підприємства, то обов'язковою умовою робіт стратегічного менеджменту мають бути:

- покладання відповідальності за якість, строки розроблення й кінцеві результати зі стратегічного менеджменту на керівників з цільових напрямків комплексної програми;

- обов'язкова орієнтація в усіх напрямках на стратегічні інноваційні проекти, що забезпечують розвиток або одержання нових конкурентних переваг.

### **4.3.3.3. Інноваційний менеджмент**

**Інноваційний менеджмент** – це процес науково-технічного розвитку підприємства на основі **розроблення нововведень і перетворення їх в інновації** в області створення нових або вдосконалених:

- продукції з підвищеними характеристиками якості;
- технологічних процесів;
- знарядь виробництва;
- методів організації виробництва й праці;
- методів управління (менеджменту);
- інформаційних технологій.

Основу інноваційної діяльності становлять нововведення.

**Використання науково-технічних, науково-технологічних, науково-організаційних і управлінських нововведень – центральний фактор досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку країни й міжнародних ринках.**

Особливо гостро проблема конкурентоспроможності постає перед більшістю підприємств у період насичення ринку різноманітною аналогічною продукцією, що набуває свого максимального значення за обсягами споживання, але не задовольняє за споживчими властивостями. А це означає, що пропозиція випереджає попит, тому потрібна продукція з новими підвищеними властивостями.

У цей період основними джерелами стабілізації господарської діяльності підприємства є його сприйнятливість до нововведень і творчий підхід до їх використання. Упровадження технічних, технологічних і організаційно-управлінських нововведень на підприємстві дозволяє останньому вийти на ринок:

- а) з принципово новою за своїми якісними характеристиками продукцією;
- б) значно поліпшеною продукцією за окремими якісними показниками;
- в) зниженою ціною за рахунок зменшення витрат на виробництво.

У зв'язку з цим підприємство може виявитися більш конкурентоспроможним на ринку збуту своєї продукції серед інших виробників.

При цьому впроваджені нововведення можуть бути як власними результатами розробок підприємства, так і запозиченими, створеними спеціалізованими суб'єктами господарювання: академічними й галузевими науково-дослідними інститутами, дослідно-конструкторськими й проектними організаціями й ін.

У загальному випадку нововведення є результатом науково-технічного прогресу (НТП), що визнаний в усьому світі як **найважливіший фактор економічного розвитку суспільного виробництва**.

НТП як процес **взаємозалежного, поступального, безперервного** розвитку наукових знань, відкриттів, винаходів і на їхній основі техніки й технології є **джерелом безперервного вдосконалювання всіх елементів виробництва**:

- предметів праці;
- засобів праці;
- організації й управління виробничими процесами, що забезпечують підвищення ефективності роботи підприємства, зростання економічного добробуту країни.

НТП відбувається на основі постійного збільшення **фонду наукових знань і нововведень**, отриманих внаслідок досліджень в області фундаментальних, прикладних і експериментальних робіт.

**На етапі фундаментальних науково-дослідних робіт (НДР) проводять дослідження**, спрямовані на вивчення природних явищ і теоретичних проблем. Результат фундаментальних НДР – теоретичні знання, що розкривають нові закони й закономірності, які є основою відкриттів і нових винаходів. Як правило, фундаментальні дослідження здійснюються в спеціалізованих науково-дослідних інститутах і лабораторіях академій наук.

**На етапі прикладних НДР вивчають можливості використання фундаментальних досліджень** у технічних, технологічних, інформаційних та інших проєктах. Цю роботу виконують у спеціалізованих науково-дослідних інститутах, лабораторіях та інших підрозділах галузевого значення.

**На етапі експериментальних (технічних) розробок створюють** нову техніку, технологію, організаційні й управлінські структури, інформацію. Кінцевою стадією цього етапу є готова продукція з новими якісними характеристиками. Основними розроблювачами й виготовлювачами нової продукції є дослідно-конструкторські й технологічні організації, виробничі підприємства.

Слід підкреслити, що в реальному житті такого чіткого розподілу на етапи виникнення, дослідження й розроблення нововведень немає. Всі етапи створення нововведень можуть бути виконані як в академічних, галузевих інститутах, так і на потужних виробничих підприємствах. При цьому ці структури повинні мати достатню кількість талановитих науковців, розроблювачів і виконавців, новітнє встаткування й прилади для наукових досліджень і експериментів, достатню виробничу базу для виготовлення дослідних зразків нововведень.



При цьому під **створенням** нових видів продукції слід розуміти триєдиний процес:

- проектування й конструювання нового виробу;
- розроблення технології виготовлення (технологічне забезпечення виробництва) нового продукту;
- виробництво дослідного зразка нової продукції й доведення його характеристик до запланованого рівня.

Так, авіаційно-космічній техніці (як об'єкту виробництва) і авіаційно-космічній галузі (як суб'єкту виробництва) властиві як ні яким іншим (з ними можуть конкурувати в цей період розвитку НТП хіба тільки електронно-інформаційні кошти й системи) усі зростаючі темпи використання нововведень, які створюють умови постійного оновлення авіаційно-космічних виробів і вдосконалювання методів і засобів їх виготовлення.

Авіаційно-космічна галузь машинобудування була й залишається однією з ключових у народному господарстві України. Вона значною мірою визначає можливість й рівень технічного й економічного прогресу, сприяє розвитку всього суспільного виробництва в країні, досягненню більш високих показників техніко-економічної ефективності використання матеріальних, технічних і трудових ресурсів країни, створює умови досягнення пріоритетності й престижності держави на міжнародній арені.

Практика провідних авіаційно-космічних держав світу – США, Росії, Англії, Франції, України тощо – свідчить про те, що для успішної роботи в області створення й виробництва авіаційно-космічної техніки необхідно приділяти увагу вирішенню таких новаційних завдань:

1. Створення **принципово нових літальних апаратів**, що відповідають зростаючим рік у рік вимогам за кількістю і якістю перевезень пасажирів і вантажів, виконання численних специфічних народногосподарських і оборонних завдань, обслуговування специфічних сфер діяльності людини: геологорозвідування, пожежогасіння лісових масивів, радіозв'язок (у тому числі й супутниковий), оброблення сільгоспугідь і ріллі, морське риборозвідування, картографування важкодоступних місцевостей, надання послуг у небезпечних надзвичайних ситуаціях та інших випадках, задоволення потреб оборонного значення.

2. Розроблення **принципово нових і вдосконалювання існуючих технологій** (проектування, конструювання, виробництво авіаційно-космічної техніки). Поняття **“високі технології”** належить насамперед до таких галузей промисловості, як авіаційна й космічна.

Технологія проектування й конструювання літальних апаратів має базуватися на використанні останніх досягнень в галузі створення

комп'ютерної техніки й розробках автоматизованих систем і програмного забезпечення до них, що дозволяють створювати інформацію в аналітичному вигляді ("безпаперове проектування") про конструкції літальних апаратів, геометричне ув'язування всіх деталей і специфікованих підборок і складань. Якісна зміна технології виробництва літальних апаратів може бути досягнута за рахунок більш широкого використання ресурсозберігаючих технологічних процесів, нових видів формоутворення деталей і складання конструкцій літальних апаратів (імпульсні, лазерні, електроерозійні, плазмові способи оброблення), переналагоджуваних засобів оброблення деталей і складання (верстати з числовим програмним керуванням (ЧПК), робототехнічні комплекси, агрегатні верстати й переналагоджувані складальні пристрої).

3. Удосконалювання **організації праці, виробництва й управління при створенні й серійному виготовленні** авіаційно-космічної техніки. Базою для цього мають бути повсюдна (під час проектування, конструювання, розроблення технології, організації виконання технологічних процесів, управління всім комплексом проектування й виробництва) **комп'ютеризація** шляхом створення САПР, АСУ, АСУТП, а також комплексні механізація й автоматизація основних і допоміжних виробничих процесів (застосування верстатів і встаткування з ЧПК, роботизованих технологічних комплексів, гнучких виробничих систем).

4. **Удосконалювання** (а в цей час й **розроблення**) **специфічних**, що враховують перехід до ринкових відносин, **економічних форм організації й управління виробництвом, форм відносин між підприємцями й споживачами, державою й місцевими владами й виконавчими структурами, форм і способів ведення зовнішньоекономічних відносин.**

Нововведення як принципово нові компоненти, що використовуються під час розроблення конструкцій авіаційно-космічної техніки, забезпечують одержання нових виробів з підвищеними параметрами техніко-економічної ефективності.

Зростання якості нових виробів (у тому числі літальних апаратів) є реальним діалектичним законом природи. Воно має експонентний характер зміни. У зв'язку з цим **розроблення виробів, які за техніко-економічними характеристиками не перевищують попередні аналоги, є недоцільним.** Водночас необхідно пам'ятати, що кількість нововведень, без яких неможливо створити новий виріб, прямо пропорційна кількості вчених і інженерів, зайнятих у сфері розроблення й створення нововведень, і залежить від ефективності їхньої роботи. У свою чергу, ефективність роботи вчених і інженерів залежить від

їхнього **таланту, оснащеності підприємства експериментальним обладнанням й комп'ютерною технікою.**

Слід також мати на увазі, що нововведення розробляються й використовуються не тільки в галузі створення якісно нових конструкцій літальних апаратів. Вони є **основою підвищення технічної ефективності виробничих процесів** за рахунок удосконалювання технологічних процесів і засобів їх реалізації, **економічної ефективності** за рахунок поліпшення організації виробництва й управління виробничими підприємствами, **ефективності використання кадрів і соціально-психологічних відносин.**

Так, за підрахунками багатьох економістів, приріст продуктивності праці в авіабудуванні за останні десятиліття минулого століття збільшився на 80% за рахунок використання наукових розробок (результатів) в галузі створення нових засобів праці, а річний приріст виробництва – на 50% за рахунок використання результатів наукових досліджень у галузі **технології й організації виробництва.**

Через величезний вплив нововведень на розвиток техніки й економіки у промислово розвинених країнах створено **індустрію відкриттів** – галузь людської діяльності, яка пов'язана винятково з **виробництвом і набуттям знань.**

У цей час набуття, систематизація й раціональне використання **нових знань є головною ланкою, рушійною силою прогресу.**

Раціональне використання результатів наукових знань, дослідно-конструкторських розробок і організаційно-управлінських проектів є законом стабільного розвитку економіки країни, будь-якого діючого підприємства.

Розроблення нововведень не повинне мати накопичувального характеру («на запас»), а знаходити своє втілення на діючих підприємствах. Очевидно, що для практичного використання нововведень необхідно здійснити процес впровадження й подальшого їх вдосконалювання з метою розширення області їх застосування й знаходження нових ринків збуту. Цей процес називається інноваційним, при якому нововведення трансформуються в інновації.

**Характеристика інновацій.** Як впливає із зазначеного вище, нововведення являє собою оформлений результат науково-технічної діяльності:

- відкриття;
- винахід;
- раціоналізаторська пропозиція;
- документація на нову або вдосконалену продукцію (або на її складові елементи – деталі, вузли, системи й ін.);
- документація на новий технологічний процес;

– документація на нові організаційну й управлінську структури підприємства тощо.

Специфічною особливістю нововведення є **власність інтелектуального продукту**, захищеного (але не обов'язково) відповідним юридичним документом. Це дозволяє власникові нововведення (як товару) продавати його стільки разів, скільки знайдеться на нього покупців.

На відміну від нововведення інновація виникає внаслідок практичного **використання нововведень**, спрямованих на вдосконалювання об'єкта виробництва й процесу господарської діяльності підприємства. Таким чином, нововведення набуває нових якостей – стає інновацією внаслідок його впровадження й одержання позитивного ефекту.

Отже, для того щоб нововведення набрало форми інновації, необхідною є певна **інноваційна діяльність**, тобто діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для оновлення номенклатури (і поліпшення якості) продукції, удосконалювання технології її виготовлювача з наступним впровадженням (виробництвом) і ефективною реалізацією на ринку. З урахуванням зазначеного вище поняття інновації можна сформулювати таким чином.

**Інновація** – це кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді: нової або вдосконаленої продукції, що реалізується на ринку; нового або вдосконаленого технологічного процесу; нових форм і структур організації й управління виробництвом, які використовуються в практичній діяльності підприємства.

Інновація вважається **здійсненою** в тому разі, якщо її впроваджено на ринку або у виробничому процесі.

Відносно авіабудівних підприємств інноваціями вважаються:

– принципово нові авіавироби як кінцевий продукт підприємства, що реалізується на ринках збуту;

– принципово нові технологічні процеси, які використовуються підприємством при виробництві авіатехніки;

– принципово нові методи й засоби організації й управління виробничим процесом під час виготовлення продукції й технічної (технологічної) підготовки виробництва.

Прикладами реалізації інновацій при створенні нових конструкцій літальних апаратів можуть бути: заміна традиційних алюмінієвих і високолегованих сталей у конструкціях деталей і збірних вузлів літальних апаратів на композиційні матеріали, алюмінієво-літійові, титанові сплави, жаростійкі матеріали й ін.; використання нових систем управління, життєзабезпечення й безпеки польотів на основі досягнень у

галузі розроблення нових систем авіатехніки, нових реактивних двигунів, які дозволили здійснити перехід від поршневої до реактивної авіації, від повітряних апаратів до космічних кораблів.

Інноваційний процес на будь-якому підприємстві, що впроваджує інновації, може містити в собі чотири стадії їх створення:

- фундаментальні й розвідувальні роботи чисто теоретичного характеру, результатом яких є **наукові знання** на рівні відкриття окремих і загальних законів і закономірностей;

- спеціальні дослідження прикладного призначення, результатом яких є **нові технічні рішення** (найчастіше у формі винаходу) майбутнього матеріально відтвореного об'єкта;

- дослідно-конструкторські й проектно-технологічні розробки, результатом яких є нові зразки техніки й технології;

- розробки з освоєння (підготовки виробництва) нової техніки й технології, результатом яких є серійне виробництво й тиражування інновацій.

При цьому підготовка виробництва може здійснюватися як у вигляді зовнішньої (із залученням підрядних організацій), так і внутрішньої (власними силами) конструкторської, технологічної й організаційно-управлінської (економічної) підготовки виробництва.

Для здійснення всіх цих етапів необхідні значні попередні витрати фінансових коштів, тимчасових ресурсів.

Приклад оцінювання витрат на створення інновацій підприємства викладено в розд. 5.

Із загостренням на національному й світовому ринках конкуренції й, як наслідок, прискоренням з цієї причини науково-технічного й організаційного процесів для більшості підприємств інноваційна діяльність стає однією з основних у досягненні високої конкурентоспроможності й економічної ефективності всієї господарської діяльності.

#### **4.3.3.4. Фінансовий менеджмент**

Фінансовий менеджмент як складова частина СЗК підприємства функціонально виконує роль формування, розподілу, аналізу й контролю використання всіх фінансових потоків, необхідних для забезпечення конкурентної життєдіяльності підприємства, тобто матеріальних і нематеріальних активів.

У зв'язку з цим **функціями** фінансового менеджменту мають бути:

- формування фінансів (доходів і видатків) підприємства на перспективу й поточний рік;

– організація процесу бухгалтерського обліку й звітності руху й використання ресурсів у підрозділах підприємства й на підприємстві в цілому;

– організація аналізу ефективності використання ресурсів і розроблення заходів щодо раціонального їх використання;

– організація стимулювання підвищення ефективності всіх видів ресурсів і підвищення (або підтримки) рівня конкурентоспроможності продукції й всіх підсистем СЗК підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства як основи для підвищення рівня конкурентоспроможності потребує аналізу й оцінювання факторів ефективності не тільки за поточний період, але й за минулий період (методику оцінювання конкурентоспроможності фінансових факторів ефективності викладено у розд. 5).

#### **4.3.3.5. Виробничий менеджмент СЗК:**

##### **розроблення й реалізація виробничої, технологічної підготовки й оперативного управління виробництвом**

Підсистема виробничого менеджменту СЗК підприємства акумулює в собі всі рекомендації й прийняті інженерно-технічні рішення попередніх підсистем з розроблення структури виробничих підрозділів підприємства, технологічної підготовки й оперативного управління виробничим процесом.

Центральним ядром виробничого менеджменту є **технологічна підготовка виробництва (ТПВ)** і **організаційно-виробнича підготовка (ОВП)**.

**Технологічна підготовка виробництва** являє собою комплекс робіт, що забезпечують технологічну готовність підприємства випускати продукцію заданої якості й у необхідній кількості.

До складу ТПВ входять:

- аналіз технологічності нової продукції;
- розроблення нових технологій і їх експериментальна перевірка й відпрацювання;
- розроблення робочих технологічних процесів виробництва нової продукції;
- розроблення нестандартного технологічного устаткування, інструменту й оснащення, їх виготовлення, налагодження й упровадження;
- нормування потреби в матеріально-технічних і трудових ресурсах.

Під час аналізу нової продукції на її технологічність слід орієнтуватися на можливість використання вискоелективних технологій,

розроблених на основі застосування екстремальних, критичних, фізичних, хімічних і біологічних явищ:

– надвисоких і наднизьких температур і тисків для одержання складних і великогабаритних деталей методами ізотермічного деформування, холодним штампуванням на пресах великої потужності, зварюванням у камерах з глибоким вакуумом та ін.;

– іонно-плазмове напилювання для зміцнення й зносостійкості поверхневих шарів відповідальних деталей;

– лазерне оброблення для прошивання отворів, зміцнення деталей, різання високоміцних легованих сталей;

– електрофізичні, електрогідравлічні й бризантні імпульсні способи навантаження для холодного штампування складних за конфігурацією й великогабаритних деталей.

Ці й інші технології, що з'явилися внаслідок фундаментальних наукових відкриттів і винаходів, втілених у геніальні виробничі установки, забезпечують докорінне підвищення якості продукції, що випускається, зниження питомих витрат на її виготовлення, комплексну автоматизацію виробництва. Тому їх застосування, як правило, завжди окупає ті інвестиційні витрати, які потрібні на їх упровадження у виробництво.

Нові технологічні процеси й унікальні за своїми характеристиками установки мають властивість гнучкості й переналагоджуваності під час зміни об'єкта виготовлення. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції при будь-якому типі виробництва – одиничному, серійному, масовому.

На основі результатів ухвалених рішень на етапі ТПВ розробляється комплекс рішень з організаційно-виробничої підготовки (ОВП).

До складу ОВП входять:

– розроблення організаційної й виробничої структур підприємства;

– організація виробничих процесів у виробничих підрозділах підприємства;

– організація оперативного управління виробництвом;

– організація й обслуговування робочих місць;

– розроблення оперативного-календарних планів запуску й випуску продукції.

Підприємство може нормально функціонувати в тому разі, якщо воно має у своєму складі спеціалізовані підрозділи:

– адміністративно-управлінські (адміністрація підприємства, відділ маркетингу й зовнішньоекономічних відносин, планово-економічний відділ, виробничо-диспетчерський відділ, фінансовий

відділ, відділ праці й заробітної плати, відділ кадрів, відділ постачання й збуту, відділ головного технолога, відділ головного конструктора, відділ головного механіка, відділ головного енергетика, відділ реконструкції й будівництва, господарський відділ та ін.);

– виробничі (цехи основного виробництва, що виготовляють продукцію, – заготівельні, механообробні, штампувальні, термічні, гальванічні й фарбувальні, складальні);

– допоміжні виробничі (цехи з виготовлення нестандартного технологічного встаткування, інструменту, технологічного оснащення);

– обслуговуючі виробничі (цехи з ремонту й обслуговування встаткування, установок, машин, контрольно-випробних стендів, ремонту й реконструкції будівель і споруджень, транспортного забезпечення);

– підсобні й соціально-побутові.

Комплекс підрозділів і служб підприємства, їхня кількість і кількість зайнятих у них працівників, взаємозв'язки між ними становлять загальну **організаційну структуру підприємства**.

**Організаційна структура** – це сукупність відділів і служб, що займаються побудовою й координацією функціонування системи менеджменту, розробленням й реалізацією управлінських рішень (рис. 4.4).

Стійкої організаційної структури підприємства не існує. Вона постійно видозмінюється під впливом економічної й виробничої доцільності, розмірів підприємства й рівня спеціалізації й диференціації робіт.

Головну роль у діяльності підприємства відіграють зазвичай виробничі підрозділи основного виробництва, що безпосередньо займаються виробництвом продукції.

**Виробнича структура підприємства** – це сукупність основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства, що забезпечують виробничий процес перероблення первинних сировини й матеріалів у готовий продукт із заданими характеристиками.

Розроблення раціональної конкурентоспроможної виробничої структури підприємства здійснюється на підставі таких розрахунково-аналітичних робіт:

– визначення обсягів випуску продукції за результатами маркетингових досліджень ринків збуту, тобто встановлення виробничого плану підприємства в натуральному й грошовому вираженні;

– виконання конструктивно-технологічного розчленування конструкції виробу на самостійні частини (вузли, панелі, секції, відсіки) і встановлення на цій основі складу цехів основного виробництва й



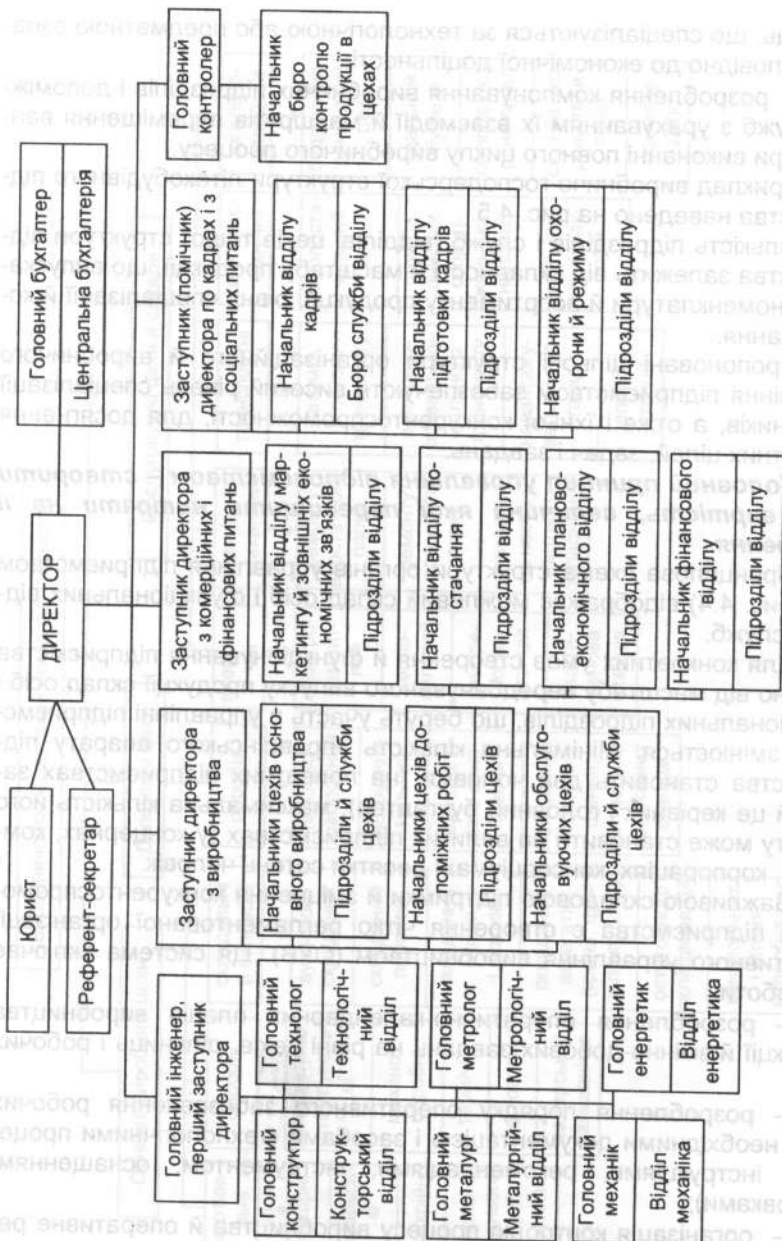


Рис. 4.4. Принципова схема структури органів управління підприємством

дільниць, що спеціалізуються за технологічною або предметною ознакою відповідно до економічної доцільності;

– розроблення компонування виробничих підрозділів і допоміжних служб з урахуванням їх взаємодії й маршрутів переміщення вантажів при виконанні повного циклу виробничого процесу.

Приклад виробничо-господарської структури літакобудівного підприємства наведено на рис. 4.5.

Кількість підрозділів і служб (відділів, цехів тощо) структури підприємства залежить від складності й масштабу продукції, що випускається, номенклатури й асортименту продукції, рівня спеціалізації й кооперування.

Пропоновані цільові структури організаційного й виробничого управління підприємством забезпечують високий рівень спеціалізації працівників, а отже і їхньої конкурентоспроможності, для досягнення конкретних цілей, задач і завдань.

***Головний принцип управління підприємством – створити таку вартість, величина якої перевищить витрати на її створення.***

Принципова схема структури органів управління підприємством (див. рис. 4.4) відображає можливий склад осіб і функціональних відділів і служб.

Для конкретних умов створення й функціонування підприємства залежно від масштабу передбачуваного випуску продукції склад осіб і функціональних підрозділів, що беруть участь в управлінні підприємством, змінюється. Мінімальна кількість управлінського апарату підприємства становить два чоловіки (на приватних підприємствах зазвичай це керівник і головний бухгалтер), максимальна кількість його апарату може становити на великих підприємствах (у концернах, компаніях, корпораціях, консорціумах) десятки сотень чоловік.

Важливою складовою підтримки й зміцнення конкурентоспроможності підприємства є створення чітко регламентованої організації оперативного управління виробництвом (ОУВ). Ця система включає такі роботи:

– розроблення оперативно-календарних планів виробництва продукції й змінно-добових завдань на рівні цехів, дільниць і робочих місць;

– розроблення порядку оперативного забезпечення робочих місць необхідними документацією і засобами (технологічними процесами, інструкціями, рекомендаціями, інструментом, оснащенням, заготовками);

– організація контролю процесу виробництва й оперативне регулювання у випадку перебоїв, що виникають, з об'єктивних причин.

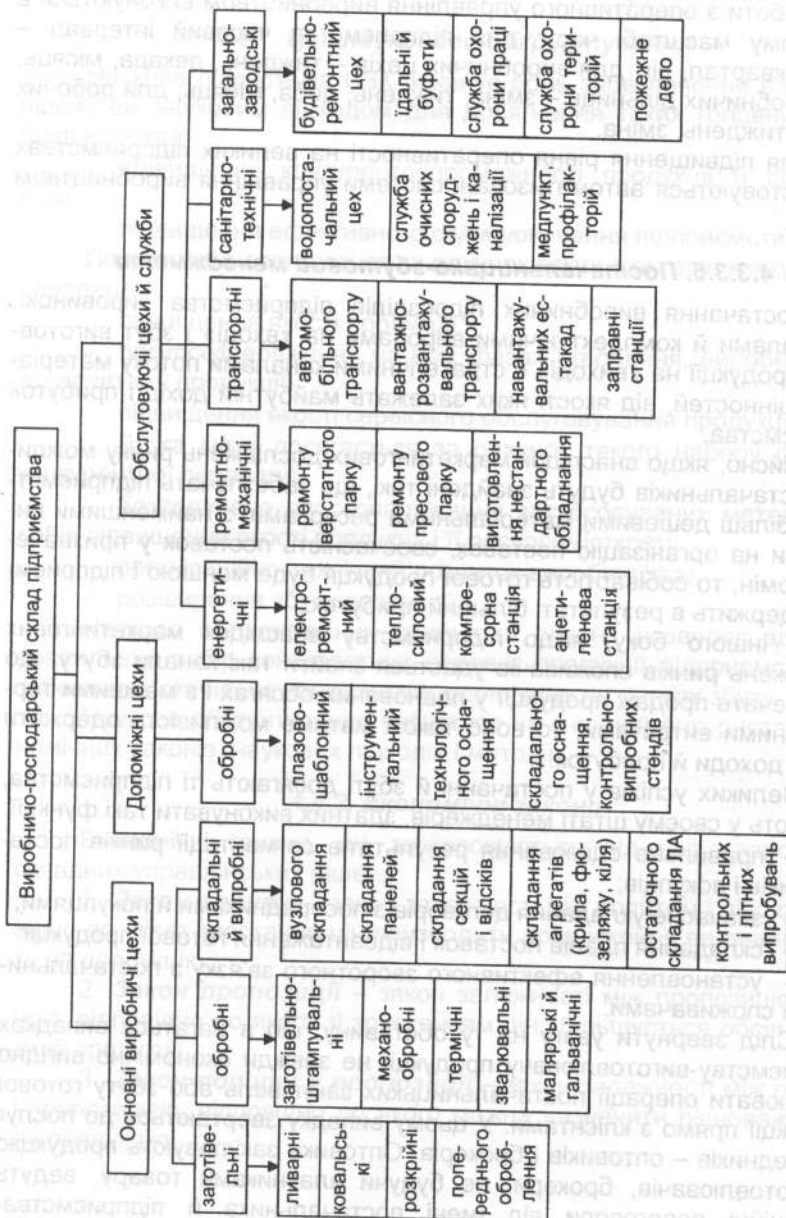


Рис. 4.5. Виробничо-господарська структура літакобудівного підприємства

Роботи з оперативного управління виробництвом виконуються в реальному масштабі часу: для підприємства часовий інтервал – місяць, квартал, рік; для виробничих цехів – тиждень, декада, місяць; для виробничих дільниць – зміна, тиждень, доба, місяць; для робочих місць – тиждень, зміна.

Для підвищення рівня оперативності на великих підприємствах використовуються автоматизовані системи управління виробництвом (АСУВ).

#### **4.3.3.6. Постачальницько-збутовий менеджмент**

Постачання виробничих підрозділів підприємства сировиною, матеріалами й комплектуючими виробами на «вході» і збут виготовленої продукції на «виході» є стратегічними каналами потоку матеріальних цінностей, від якості яких залежать майбутній дохід і прибуток підприємства.

Дійсно, якщо внаслідок маркетингових досліджень ринку можливих постачальників будуть знайдені такі, що забезпечать підприємство найбільш дешевими матеріальними ресурсами, з найменшими витратами на організацію поставок, своєчасність поставок у призначений термін, то собівартість готової продукції буде меншою і підприємство одержить в результаті більший прибуток.

З іншого боку, якщо підприємству внаслідок маркетингових досліджень ринків споживачів вдасться знайти такі канали збуту, що забезпечать продаж продукції у планованих обсягах і з меншими торговельними витратами, то воно також матиме можливість одержати більші доходи й прибуток.

Великих успіхів у постачанні й збуті досягають ті підприємства, які мають у своєму штаті менеджерів, здатних виконувати такі функції:

- правильне оцінювання результатів сегментації ринків постачальників і покупців;
- завчасне укладання договорів з посередниками й покупцями;
- складання планів поставок і відвантаження готової продукції;
- установа ефективного зворотного зв'язку з постачальниками й споживачами.

Слід звернути увагу на ту обставину, що в багатьох випадках підприємству-виготовлювачу продукції не завжди економічно вигідно здійснювати операції постачальницьких закупівель або збуту готової продукції прямо з клієнтами. У цьому випадку звертаються до послуг посередників – оптовиків і брокерів. Оптовики закупають продукцію у виготовлювачів, брокери, не будучи власниками товару, ведуть комерційні переговори від імені постачальника й підприємства-виготовлювача.

#### 4.4. Підсистема наукового обґрунтування прийняття рішень

##### 4.4.1. Цілі наукового обґрунтування

Наукова підсистема СЗК виконує роль забезпечення всіх інших підсистем науковим підходом для досягнення таких головних цілей підприємства:

- підвищення конкурентоспроможності продукції й підприємства;

- підвищення ефективного функціонування підприємства.

Перша мета досягається за рахунок таких факторів конкурентної переваги:

- підвищення якості продукції;

- ресурсозбереження на всіх фазах створення, виробництва й експлуатації продукції;

- підвищення якості сервісного обслуговування продукції.

Друга мета досягається за рахунок такого набору факторів конкурентної переваги:

- безперервне вдосконалювання застосовуваних методів і засобів підвищення якості продукції і її ресурсомісткості;

- організаційно-технічний розвиток виробництва;

- розширення збуту продукції.

Наукове обґрунтування прийняття рішень дозволяє здійснити правильний вибір конкурентних переваг продукції підприємства, що забезпечує стабільне конкурентне становище на ринках збуту.

Наукове обґрунтування базується на знанні й використанні економічних законів, наукових підходів і методів.

##### 4.4.2. Економічні закони

Економічні закони, які застосовуються під час розроблення складних управлінських рішень:

1. **Закон попиту** – закон залежності між попитом і ціною, відповідно до якого зростання цін призводить до зниження величини попиту на продукцію.

2. **Закон пропозиції** – закон залежності між пропозицією й ціною, відповідно до якого зі зростанням цін збільшується обсяг пропозиції продукції.

3. **Закон попиту й пропозиції** – закон залежності між попитом і пропозицією, відповідно до якого можна визначити рівноважну ціну на продукцію.

4. **Закон конкуренції** – закон, відповідно до якого об'єктивний процес зростання якості продукції супроводжується зниженням її питомої ціни.

5. **Закон потреб, що підвищуються**: з розвитком соціально-економічного рівня суспільства збільшуються матеріальні й інтелектуальні потреби людства.

6. **Закон економії часу** – закон, що полягає в економії минулої й майбутньої праці на одиницю корисного ефекту, який одержується від об'єкта за його термін служби.

7. **Закон ефекту масштабу виробництва**: зі збільшенням обсягу випуску продукції відбувається скорочення середніх витрат виробництва на кожну одиницю товару.

8. **Закон зростання додаткових витрат**, відповідно до якого в міру збільшення обсягу виробництва, випуску продукції понад деякий рівень граничні витрати виробництва кожної нової одиниці продукції зростають.

9. **Закон спадної прибутковості**, відповідно до якого при перевищенні деяких фіксованих значень факторів виробництва граничний продукт при зміні кожного із запропонованих факторів зменшується в міру зростання залучення цього фактора.

#### 4.4.3. Наукові підходи

Існують такі наукові підходи до управління:

1. **Системний**, який оснований на дослідженні складних об'єктів як систем, що складаються із зовнішнього оточення й внутрішньої структури об'єкта дослідження.

2. **Логічний**, що базується на використанні принципів діалектичної й формальної логіки: принципів об'єктивності розглядуваного об'єкта, непротиріччя, достатнього обґрунтування й ін.

3. **Інноваційний**, який базується на орієнтації розвитку економіки країни через активізацію інноваційної діяльності в області базових наукоємних галузей.

4. **Маркетинговий**, який засновано на тому, що будь-який об'єкт розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для вибору варіанта об'єкта з мінімумом витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

5. **Нормативний**, що ґрунтується на встановленні нормативів по всіх підсистемах СЗК.

6. **Оптимізаційний**, який оснований на переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок та ін.

7. **Діловий**, що базується на глибині й повноті практичного застосування об'єктивних факторів (які не залежать від індивіда) і суб'єктивних факторів (ділових якостей індивіда) під час розроблення управлінських рішень.

Кількість наукових підходів при обґрунтуванні рішень, що приймаються, залежить від складності актуальності й вартості проблеми, яка вирішується.

Кожний з перелічених підходів має свої загальні й специфічні методи й методики розрахунків показників ефективності рішень, що приймаються.

#### 4.4.4. Методи аналізу

Методи аналізу, що рекомендуються для економічного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства:

1. **Метод порівняння**. Дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, установити їхні причини й виявити резерви.

2. **Індексний метод**. Застосовується під час оцінювання виконання планових завдань, динаміки процесу в індексному вираженні.

3. **Балансовий метод**. Використовується за необхідності зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності підприємства.

4. **Метод ланцюгових підстановок**. Полягає в одержанні певних корегованих значень узагальнюючого показника шляхом послідовної заміни базисних значень факторів фактичними.

5. **Метод елімінування**. Дозволяє виявити дію одного фактора на узагальнюючі показники виробничо-господарської діяльності, виключає дію інших факторів.

6. **Графічний метод**. Є засобом ілюстрації господарських процесів, обчислення певних показників і оформлення результатів аналізу.

7. **Факторний аналіз**. Застосовується для встановлення сили впливу факторів на функцію (елементи сукупних витрат, продуктивність праці, корисний ефект устаткування) з метою ранжирування факторів для розроблення плану організаційно-технічних заходів щодо поліпшення функцій.

8. **Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)**. Застосовується для системного дослідження відносно конкретного об'єкта (виробу, процесу) з метою підвищення корисної віддачі на одиницю сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта.

9. **Економіко-математичний метод (ЕММ)**. Застосовується для аналізу й вибору найкращих варіантів, що визначають господар-

ські рішення в планованих економічних умовах. Оснований на розробленні математичних моделей і використанні комп'ютерної техніки.

10. **SWO-аналіз** застосовується для вивчення переваг і недоліків у діяльності підприємства й визначення шляхів перетворення недоліків у переваги, а зовнішніх загроз – у можливості запобігання їм (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Схема проведення SWOT-аналізу

#### 4.4.5. Методи прогнозування

До методів прогнозування належать:

1. **Нормативний**, оснований на встановленні залежностей між економічними й організаційно-технічними показниками (факторами) у кількісному вираженні.

2. **Експериментальний**, який застосовується для вирішення завдань на стадіях НДОКР і технологічної підготовки виробництва. Цей метод потребує виготовлення дослідно-експериментальних установок, виробів та інших натуральних об'єктів для визначення елементів витрат і встановлення нормативів якості.

3. **Параметричний**, оснований на встановленні залежностей між параметрами об'єкта й організаційно-технічним рівнем виробництва, а з іншого – між корисним ефектом і елементами витрат.

4. **Експертний**, який полягає у формуванні колективної думки (наприклад у балах) групи фахівців у певній галузі.



5. **Індексний**, оснований на зведенні значень показників (фактів) об'єкта в сьогоднішній до майбутнього часу за допомогою індексів. Індекси характеризують зміну в майбутньому яких-небудь умов порівняно з сучасними умовами.

#### **4.4.6. Методи управління якістю продукції.**

До методів управління якістю продукції належать:

1. Управління якістю на основі міжнародних стандартів – ISO-9000.
2. Система загального управління якістю – TQM.

#### **4.5. Проектування нового (або вдосконаленого) конкурентоспроможного підприємства**

Підсумком роботи системи науково-економічного обґрунтування прийняття рішень про створення нового або вдосконаленого діючого підприємства на підставі всебічного й повного аналізу можливих конкурентних переваг є розроблення робочого проекту.

Розроблення й реалізація проекту припускає виконання комплексу взаємозалежних етапів.

**Перший етап** – маркетингові дослідження ринку збуту продукції.

На цьому етапі здійснюється ретельний аналіз вимог споживачів до пропонованої продукції, вивчається можливий контингент споживачів і їхні купівельні можливості, виявляються й вивчаються можливі конкуренти й визначається рівень конкурентоспроможності пропонованої продукції, здійснюється аналітичне обґрунтування місткості ринку по роках; оцінюється можливий дохід підприємства по роках.

**Другий етап** – конструкторська підготовка виробництва.

На цьому етапі основна увага приділяється розробленню конструкції виробу, що відповідає вимогам споживача, створенню конструкторської робочої документації, оцінюванню можливої вартості виробу.

**Третій етап** – технологічна підготовка виробництва виробу.

Основний зміст робіт цього етапу: розроблення технологічних процесів і засобів оснащення; розрахунки трудомісткості робіт; розроблення компонувань і планувань підприємства, цехів, дільниць; визначення штату й кількості працівників підприємства.

**Четвертий етап** – організаційна підготовка виробництва.

На цьому етапі здійснюється обґрунтування складу й форм спеціалізації цехів і робочих місць, вирішуються питання матеріально-технічного забезпечення й збуту продукції, проводиться організація складського й транспортного господарства.

**П'ятий етап** – розроблення управлінської структури.

На цьому етапі здійснюються аналіз і обґрунтування необхідних функцій управління, визначення штатів управлінського персоналу й складу управлінських служб, розроблення технологічних процесів виконання функцій управління, механізації й автоматизації управлінських робіт.

**Шостий етап** – будівельно-монтажні роботи.

До складу робіт цього етапу входять проектні роботи з розроблення будівель і споруджень, енергетичної й санітарно-технічної документації. Розглядаються також питання охорони праці й техніки безпеки, санітарно-побутового обслуговування, водопостачання, каналізації, електро- і теплофікації підприємства.

**Сьомий етап** – економіко-фінансове забезпечення підприємства.

На цьому етапі виконуються розрахунки необхідних капітальних (інвестиційних) вкладень на створення підприємства, аналіз їхньої ефективності по роках, визначаються вартості основних фондів і амортизаційних відрахувань, фондів заробітної плати й кошторису витрат на виробництво, здійснюються розрахунок і аналіз фінансово-економічних показників проекту підприємства.

**Восьмий етап** – юридичні обґрунтування проекту підприємства.

На цьому етапі здійснюються остаточний вибір форми власності, оформлення юридичного статусу підприємства, розроблення уставу підприємства, відкриття рахунків у банку й інші юридичні оформлення.

Перелічені етапи проектування підприємства в часовому масштабі виконання проходять за багатьма пунктами паралельно.

На завершення необхідно звернути увагу на ті принципові відмінності, з якими світове співтовариство вступило в XXI століття:

- поглиблення міжнародного процесу поділу й кооперації праці на основі наукових досягнень і бурхливого розвитку інтелектуально-телекомунікаційних технологій;

- інтелектуальний розвиток особистості людини на основі нових знань і їх поглиблення у всіх сферах економічного життя суспільства;

- зростання взаємозалежності економік світового співтовариства й створення трансдержавних і трансконтинентальних об'єднань.

У зв'язку з цим змінилася природа багатьох підприємств, а деякі з них виникли й розвиваються як нові, наприклад, численні фінансові установи (банки, фонди й ін.) з надання послуг населенню й підприємствам, підприємства торговельного бізнесу (біржі, аукціони, торговельні фірми), що здійснюють свої операції в просторі розвинених систем Інтернету, й ін.

Для виробничих підприємств, що є першоосновою створення всіх матеріальних цінностей, головною цінністю стають нематеріальні активи у вигляді суми знань і їхніх носіїв – працівників підприємств, які вміло використовують свої знання через інформаційні телекомунікаційні технології.

Таким чином, майбутнє підприємство може бути висококонкурентним у тому випадку, якщо воно повною мірою використовує нематеріальні активи – інтелектуальні й інформаційні ресурси.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що має на меті створення системи забезпечення конкурентоспроможності продукції й підприємства?
2. З яких основних блоків складається структура СЗК і чому з точки зору системного підходу потрібна декомпозиція на основні компоненти?
3. Які компоненти зовнішнього середовища є «вхідними» СЗК і які вимоги з точки зору їхньої конкурентоспроможності до них ставляться?
4. Які компоненти зовнішнього середовища є «вихідними» СЗК і яким чином вони формуються?
5. Яку роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства виконує забезпечувальна підсистема СЗК?
6. Яку роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства виконує керівна підсистема СЗК?
7. Які кваліфікаційні вимоги ставляться до менеджерів підприємства і які конкурентні переваги вони повинні мати?
8. Які здібності повинен мати керівник колективу і які фактори характеризують стиль його роботи?
9. Що має на меті система управління підприємством і за рахунок яких основних факторів можна досягти цих цілей?
10. Навіщо використовують матрицю «якість – ресурсомісткість» при визначенні шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства?
11. Яку місію виконує керована підсистема СЗК і з яких основних компонентів вона складається?
12. Чому компонент СЗК «стратегічний маркетинг» вважається концепцією орієнтації на споживача будь-якої діяльності підприємства?
13. Які функції виконують служби маркетингу і які завдання вони мають вирішувати для підвищення конкурентоспроможності підприємства?

14. Як матриця «Поведінка виробників залежно від конкуренції на ринках продавців і покупців» допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємств-виготовлювачів продукції?

15. Які функції виконує стратегічний менеджмент у підвищенні конкурентоспроможності підприємства?

16. Роль інноваційного менеджменту як джерела безперервного вдосконалювання всіх елементів виробництва. У чому ця роль проявляється?

17. Які види науково-дослідної діяльності є джерелом нововведень і перетворення їх в інновації?

18. Які функції виконує фінансовий менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства?

19. У чому полягає роль технологічної підготовки виробництва і як вона забезпечується підсистемою «виробничий менеджмент СЗК»?

20. На основі ухвалених рішень на етапі технологічної підготовки виробництва розробляється комплекс рішень з організаційно-виробничої підготовки підприємства. Які ж основні рішення входять до складу ОВП?

21. Яку роль виконує постачальницько-збутовий менеджмент з підвищення конкурентоспроможності підприємства?

22. Як ураховуються й застосовуються основні економічні закони під час аналізу й синтезу конкурентних переваг підприємства?

23. У яких конкретних ситуаціях обґрунтування конкурентоспроможності продукції й підприємства використовуються відомі наукові підходи?

24. Які методи аналізу й прогнозування застосовуються для економічного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства продукції й підприємства?

25. Які завдання вирішуються на всіх етапах проектування нового (або вдосконаленого) конкурентоспроможного підприємства?

## 5. МОДЕЛІ Й МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1. Вихідні положення для оцінювання конкурентоспроможності

#### 5.1.1. Обґрунтування використання системного підходу для оцінювання економічної ефективності конкурентоспроможності підприємства

Як випливає з матеріалів, викладених у попередніх розділах, для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно зробити великий обсяг робіт дослідницько-аналітичного характеру з виявлення тих факторів створення продукції (конструювання, виробництва й реалізації на конкурентному ринку), які можуть вплинути на конкурентні переваги як запланованої до виготовлення продукції, так і підприємства, що її виготовляє.

Однак для того, щоб потенційні конкурентні переваги і їхні складові фактори перетворилися в реальні показники економічного ефекту, необхідно використовувати науково-обґрунтовані моделі й методи їх кількісного оцінювання.

Тільки на підставі отриманих розрахунків кількісної оцінки економічних показників окремих факторів конкурентних переваг одержання інтегрального показника й порівняння з його показниками підприємств-конкурентів можна зробити висновок про власну конкурентоспроможність підприємства й досягти на цій основі бажаного ефекту, одержати дохід, рентабельність, прибуток, завоювати ринок збуту.

**Інтегральне оцінювання** конкурентних переваг і конкурентоспроможності як складної науково-технічної й організаційно-економічної системи **потребує системного комплексно-нормативного підходу.**

Суть цього підходу при оцінюванні конкурентних переваг полягає в тому, що загальна модель системи структурується методом декомпозиції на окремі компоненти з установленням логічних зв'язків між ними, розробляються алгоритми й методи аналізу й синтезу компонентів для одержання остаточного результату оцінювання ефективності системи.

У цьому випадку компонентами системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є:

- об'єкт оцінювання конкурентоспроможності (ОО КС) – продукція й підприємство;

- перелік можливих факторів конкурентних переваг (ФКП);
- конкретні фактори конкурентних переваг, що диференціюються за об'єктами: продукція, кадри, імідж підприємства;
- конкурентні переваги (КП) продукції, кадрів і підприємства;
- конкурентоспроможність (КС) продукції, персоналу, підприємства;
- узагальнені інтегральні показники конкурентоспроможності підприємства (УПКС);
- інтегральна оцінка ефективності системи (ІОЕС).

На схемі (рис. 5.1) подано багаторівневу декомпозицію системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, з якої видно логічну послідовність перетворення можливих факторів конкурентних переваг (1.1, ..., 1.n) у конкретні фактори конкурентних переваг продукції, кадрів і підприємства (2.1, ..., 2.n), а далі – в реально реалізовані

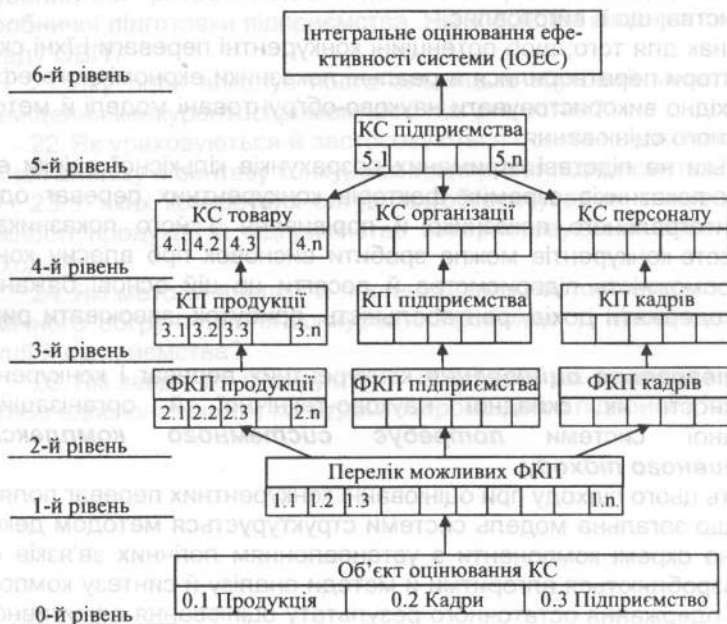


Рис. 5.1. Багаторівнева декомпозиція системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

конкурентні переваги (3.1, ..., 3.n), які після їх втілення в процес виробництва забезпечують конкурентоспроможність продукції, персоналу, підприємства (4.1, ..., 4.n). Узагальнені показники конкурентоспроможності (5.1, ..., 5.n) формуються з показників конкурентоспроможності продукції, персоналу й конкурентних переваг підприємства.

При цьому слід підкреслити таку **докорінну відмінність в оцінюванні конкурентних переваг і конкурентоспроможності**:

– **оцінювання конкурентних переваг** виконується на етапах техніко-економічного обґрунтування інноваційних і інвестиційних проєктів (охоплює перші три рівні, див. рис. 5.1) до початку їх виробничого впровадження; подальше нарощування конкурентних переваг здійснюється на етапах виробничого процесу виготовлення продукції аж до їх реалізації на ринках збуту;

– **оцінювання конкурентоспроможності** здійснюється на етапах 4-го і 5-го рівнів (див. рис. 5.1) за кінцевими підсумковими результатами ефективності продажів продукції (обсягами проданої продукції, швидкістю її реалізації), відзивами покупців про якість експлуатаційних характеристик продукції.

Оскільки визнання підприємства конкурентоспроможним є підсумковим результатом оцінювання, на нього впливають результати попередніх етапів оцінювання конкурентних переваг. Тому досить природними й важливими є своєчасне й достовірне оцінювання й вибір тих конкурентних переваг продукції, персоналу й підприємства, які можуть дати найкращий економічний ефект, а всі інші необхідно вдосконалювати й «підтягувати» до рівня кращих.

Треба також пам'ятати, що далеко не всі потенційні конкурентні переваги можна оцінити кількісно у вартісному вираженні. Однак це не означає, що від них слід відмовитися (наприклад, удалий дизайн в оформленні або розташуванні органів керування виробом позитивно впливає на покупця, тому таку продукцію купують у великих обсягах). Їхнє оцінювання необхідно проводити експертними методами за допомогою висококваліфікованих фахівців, що добре знають специфіку тих об'єктів, які вони можуть оцінити (наприклад у бальній системі).

Специфічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності конкретних об'єктів розробляються в кожному конкретному випадку, виходячи з особливостей і складності об'єктів (продукції, підприємства) або окремих факторів конкурентних переваг (перелік цих переваг див. у підрозд. 3.2.5).

Таким чином, поточне і перспективне конкурентне становище підприємства залежить від якості й ефективності функціонування на підприємстві системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗК) (див. розд. 4).

### 5.1.2. Підготовка вихідної бази даних для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

У всіх можливих методах оцінювання ефективності конкретних переваг і конкурентоспроможності системний аналіз повинен проводитися на основі нормативного підходу.

Застосування нормативного підходу до оцінювання конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на нормуванні (з наступним моніторингом) конкретних факторів переваги конкретних об'єктів. Нормативи використовуються як вихідні дані для кількісного або якісного оцінювання (розрахунків) ефективності конкурентних переваг.

Для розрахунків і аналізу конкурентоспроможності продукції, кадрів, підприємства і їхніх конкурентів всі вихідні дані необхідно звести в таблицю за такими розділами (табл. 5.1):

- характеристика продукції, що підлягає випуску на підприємстві;
- характеристика матеріальних ресурсів, необхідних для виготовлення продукції;
- характеристика кадрів, необхідних для проектування, організації, виробництва й управління;
- характеристика рівня технологічної й виробничої оснащеності підприємства;
- характеристика сервісу підприємства;
- характеристика сукупних витрат за життєвий цикл одиниці продукції;
- характеристика фінансової й юридичної надійності підприємства.

Таблиця 5.1

Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності підприємства й конкурентів

№ п/п	Найменування розділів і показників	Одиниці виміру	Підприємство	Конкуренти		
				1	2	n
<b>1</b>	<b>Характеристика показників продукції</b>					
1.1	Найменування й призначення, конструктивна складність продукції					
1.2	Показники конструктивної якості: - патентопридатність і патентна чистота; - сертифікат придатності; - ресурс (нормативний термін служби); - надійність й безпека					



Продовження табл. 5.1

№ п/п	Найменування розділів і показників	Одиниці виміру	Підприємство	Конкуренти		
				1	2	п
1.3	Показники виробничої якості: - технологічність; - стандартизація й уніфікація; - рівень використання різних матеріалів; - вимоги щодо точності виготовлення й точності зв'язування геометричних форм і розмірів виробу					
1.4	Показники відповідності вимогам покупців: - естетичність; - ергономічність; - екологічність; - ремонтпридатність					
2	<b>Характеристика показників матеріальних ресурсів</b>					
2.1	Сировина: - номенклатура й обсяг сипких, рідких, газоподібних матеріалів; - номенклатура санітарно й екологічно шкідливих матеріалів; - ціна					
2.2	Матеріали заготовок деталей: - номенклатура за видом поставок (пакування, штампування, листовий прокат, профільний прокат); - номенклатура за фізичними властивостями матеріалів: легкооброблювані (алюмінієві, низьковуглецеві, бронзові, магнієві сплави й ін.); - важкооброблювані (високолеговані сталі, титанові сплави, жароміцні, композиційні й ін.); - асортименти матеріалів і види поставок					
2.3	Ціна матеріальних ресурсів: - договірна; - оптова; - облік знижок і незмінності цін					
3	<b>Характеристика нематеріальних активів</b>					
3.1	Ринкові активи: - торговельні марки; - репутація; - канали розподілу; - ліцензовані угоди; - постійні покупці (купівельна прихильність); - портфель замовлень (сукупність угод на поставку продукції)					

№ п/п	Найменування розділів і показників	Одиниці виміру	Підприємство	Конкуренти		
				1	2	п
3.2	Інтелектуальні активи (вид власності, яка придбана як результат розумової діяльності й захищена законодавством): - патенти; - авторські права; - торговельні знаки; - оригінальні технології; - «ноу-хау»; - виробничі секрети; - права на дизайн					
3.3	Людські активи: - освіта; - професійна кваліфікація; - професійні знання; - професійні здібності; - психометричні характеристики; - професійні вміння					
<b>4</b>	<b>Характеристика кадрів підприємства</b>					
4.1	Склад і кількість: - фахівців; - робітників; - обслуговуючого персоналу					
4.2	Ділові якості: - освіта; - професійні знання; - професійні навички; - уміння					
4.3	Спадкоємні переваги: - здібності; - темперамент; - характер					
4.4	Фізичні дані: - вік; - здоров'я					
4.5	Здобуті конкурентні переваги: - інтелігентність і культура; - організованість і ретельність; - комунікабельність					

№ п/п	Найменування розділів і показників	Одиниці виміру	Підприємство	Конкуренти		
				1	2	п
5	<b>Характеристика технологічної й виробничої підготовки підприємства</b>					
5.1	Розроблення директивної й робочої технологій: - розчленування виробу (наприклад ЛА) на самостійні складальні одиниці; - вибір методів складання й розроблення технологічних схем виготовлення й складання виробів; - розроблення директивних технологічних процесів на головні деталі й складання; - розроблення робочих технологічних процесів на деталі й складальні одиниці					
5.2	Номенклатура й обсяг оснащення: - стандартного встаткування, машин, установок та ін.; - нестандартного встаткування, контрольно-випробних стендів та ін.; - технологічного оснащення для штампування, механічного оброблення, лиття, складання; - нестандартного й стандартного інструменту					
5.3	Розроблення організаційно-управлінської документації для реалізації виробничих технологічних процесів: - циклових виробничих графіків підготовки підприємства до серійного випуску продукції (по всіх етапах виготовлення); - циклових й оперативно-календарних графіків виготовлення й складання виробів; - норм витрат на виготовлення деталей і складання виробів згідно з робочим технологічним процесом; - розроблення структури виробничих підрозділів підприємства (цехів, дільниць й ін.); - складу номенклатури деталей і складань по цехах; - номенклатуру спеціалізованих цехів, дільниць і ліній з виготовлення деталей і складання спеціалізованих частин виробів					

№ п/п	Найменування розділів і показників	Одиниці виміру	Підприємство	Конкуренти		
				1	2	п
<b>6</b>	<b>Характеристика сервісу підприємства</b>					
6.1	Імідж підприємства: - рівень суспільної думки; - визнання марки підприємства клієнтами; - ділова репутація					
6.2	Якість інформації про продукцію: - рівень реклами про продукцію й підприємство; - види реклами					
6.3	Якість упакування продукції: - дизайн; - надійність; - схоронність продукції					
6.4	Якість доставки й монтажу продукції: - доставка продавцем або самовивозом; - гарантія забезпечення монтажу й налагодження					
6.5	Якість гарантованого обслуговування: - строки гарантії; - своєчасність обслуговування					
6.6	Якість ремонту продукції: - ремонт у спеціалізованих майстернях; - гарантії якості ремонту					
<b>7</b>	<b>Характеристика сукупних витрат за життєвий цикл одиниці продукції</b>					
7.1	Витрати на НДР і ДКР: - дослідження нововведень; - створення нової продукції; - створення нових технологій					
7.2	Витрати на маркетингові дослідження ринку: - дослідження ринку; - витрати на рекламу; - укладання договорів					
7.3	Витрати на підготовку виробництва: - підготовка конструкторської документації до серійного виробництва; - розроблення технологічних процесів; - розроблення й виготовлення нестандартного встаткування, контрольно-випробних стендів та ін.; - розроблення й виготовлення технологічного оснащення (штампів, кондукторів, фрезерних пристроїв складального оснащення й ін.); - витрати на засоби енергетичного забезпечення					

№ п/п	Найменування розділів і показників	Одиниці виміру	Підприємство	Конкуренти		
				1	2	п
7.4	Ціна продукції: - собівартість; - прибуток					
7.5	Витрати на сервісне обслуговування					
8	<b>Характеристика фінансової й юридичної надійності підприємства, імідж підприємства</b>					
8.1	Фінансова надійність підприємства: - стабільність; - ліквідність					
8.2	Юридична надійність підприємства: - статус підприємства; - правова захищеність					
8.3	Імідж підприємства: - престиж підприємства; - ділова репутація; - відносини із клієнтами (покупцями, постачальниками, підприємствами); - місцезнаходження підприємства					

Під час підготовки вихідних даних для оцінювання конкурентоспроможності особливу роль відіграє попередня діагностика підприємств, що виготовляє аналогічну продукцію (або надає певні види послуг).

Для проведення діагностики підприємств використовують такі види аналізу:

1) ситуаційний – визначення ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто того місця, яке вона займає в загальному бізнес-просторі, основних конкурентних факторів, що впливають на функціонування підприємства: SWOT-аналіз для виявлення переваг і недоліків у діяльності підприємства; аналіз стратегічних позицій підприємства, сегментів ринку й конкурентних переваг;

2) організаційно-управлінський (дослідження поточного стану системи управління підприємством: аналіз системи цілей і стратегічних досягнень, організаційної структури, процесів управління, структури інформації, організаційної культури);

3) фінансово-економічний (аналіз і оцінювання фінансового становища, фінансових результатів і ефективності діяльності підпри-

ємств – динаміки показників прибутку, рентабельності, ділової активності);

4) виробничо-господарський (аналіз і оцінювання рівня ефективності застосування підприємством виробничих ресурсів для виробництва й реалізації продукції: аналіз використання основних фондів; використання матеріальних ресурсів; використання праці й заробітної плати);

5) аналіз кадрового потенціалу (аналіз і оцінювання особистісних і професійних якостей працівників, їхньої здатності працювати ефективно й взаємозалежно);

6) аналіз бізнесу підприємства (аналіз і оцінювання доцільності існування й перспектив розвитку підприємства в сформованому ринком просторі).

## 5.2. Методики оцінювання конкурентоспроможності

В економічній діяльності держав, галузей, підприємств діє велика кількість міжнародних, національних, галузевих, виробничих документів, що розкривають наукові підходи, принципи побудови моделей і методів розроблення різноманітних проектів: інвестиційних, інноваційних, фінансових, управлінських, організаційних, екологічних та ін.

Усі вони потребують підтвердження ефективності на основі оцінювання їхніх характеристик і параметрів і одержання об'єктивних інтегральних якісних або кількісних показників для порівняння їх з показниками аналогічних проектів.

На жаль, як зазначається в спеціалізованих джерелах, методики, що пропонуються й використовуються, мають розрізнений характер і не є взаємозалежними в єдиній системі документів щодо комплексного оцінювання зазначених вище проектів.

Тому попередні результати, отримані для оцінювання конкурентоспроможності підприємств відносно перелічених проектів, не завжди відповідають реальним підсумкам, зробленим за фактичним результатом їх практичного використання.

Оскільки розроблення будь-якого економічного проекту потребує витрат людських, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, то більшість методик присвячено розрахункам конкурентоспроможності трьох основних факторів:

- конкурентоспроможності персоналу;
- конкурентоспроможності продукції (товару);
- конкурентоспроможності підприємства.

Усі три фактори конкурентоспроможності ґрунтуються на виявленні й оцінюванні їхніх конкурентних переваг.

### 5.2.1. Методика оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства

Як випливає з попереднього матеріалу, конкретні категорії персоналу підприємства можуть мати різні набори факторів конкурентних переваг, які можна об'єднати за певними напрямками (див. табл. 5.1).

Оцінювання конкурентних переваг персоналу здійснюється, як правило, експертним методом.

Для розрахунку рівня конкурентоспроможності будь-якої категорії персоналу рекомендується застосувати таку емпіричну формулу [1]:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{a_j b_{ij}}{5n} \rightarrow 1, \quad (5.1)$$

де  $a_j$  – вагомість  $j$ -ї конкурентної переваги персоналу;

$b_{ij}$  – оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -ї якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$  – максимально можлива кількість балів, що може одержати робітник, який оцінюється;

$i = 1, 2, \dots, n$  – кількість експертів;

$j = 1, 2, \dots, m$  – кількість конкурентних переваг, що оцінюються.

Як видно з аналізу цієї формули, всі складові, що входять до правої частини формули, належать до невідомих. Серед них найбільше складною є величина  $a_j$  – вагомість  $j$  конкурентних переваг персоналу, значення якої повністю залежить від кваліфікації експертів.

Наведемо в табл. 5.2 допустимий перелік конкурентних переваг (візьмемо їх з табл. 5.1, п. 3) і як досвідчені експерти встановимо вагомість кожної величини так, щоб  $\sum_{j=1}^4 a_j = 1$ .

Таблиця 5.2

Перелік і вагомість конкурентних переваг фахівця (наприклад економіста), робітника (наприклад токаря), адміністратора (наприклад майстра дільниці)

№ п/п	Перелік конкурентних переваг $j$ по напрямках	Вагомість $a_j$		
		Фахівець	Робітник	Майстер
1	Ділові якості	0,3	0,3	0,4
2	Спадкоємні переваги	0,2	0,2	0,2
3	Фізичні дані	0,2	0,4	0,1
4	Здобуті переваги	0,3	0,1	0,3
	РАЗОМ	1,0	1,0	1,0

Прийmemo такі умови оцінювання експертами якості персоналу:

- 1 бал, якщо якість відсутня;
- 2 бали, якщо якість проявляється дуже рідко;
- 3 бали, якщо якість проявляється рідко;
- 4 бали, якщо якість проявляється часто;
- 5 балів, якщо якість проявляється систематично, стійко.

Кількість експертів становить 3 чоловіки. Зведемо їх оцінки (наприклад для фахівця) у табл. 5.3.

Підставивши у формулу (5.1) результати експертного оцінювання (з табл. 5.3) і вагомість кожної переваги (з табл. 5.2), одержимо

$$K_{\Pi}(\text{фах.}) = \frac{0,3(5 + 5 + 5) + 0,2(4 + 3 + 4) + 0,2(3 + 4 + 3) + 0,3(5 + 4 + 5)}{5 \cdot 3} = 0,87.$$

Отримавши результат свідчить про досить високу конкурентоспроможність фахівця (економіста), але для подальшого підвищення конкурентоспроможності йому слід звернути увагу на зміцнення фізичних даних.

Таблиця 5.3

Зведена таблиця експертних оцінок

Номер експерта	Експертна оцінка фахівця				
	1-ша перевага	2-га перевага	3-тя перевага	4-та перевага	Σ
1-й експерт	5	4	3	5	17
2-й експерт	5	3	3	4	16
3-й експерт	5	4	3	5	17
РАЗОМ	15	11	10	14	

Аналогічні розрахунки можна провести за всіма іншими категоріями персоналу.

На основі інтегрального показника можна зробити висновок про конкурентоспроможність персоналу всього підприємства.

### 5.2.2. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції

Оцінку конкурентоспроможності зразка продукції, що аналізується відносно конкуруючого аналога, можна одержати шляхом порівняння їхньої корисної ефективності за весь життєвий цикл. Конкурентоспроможність аналізованого зразка продукції  $K_{\Pi}$  можна визначити за формулою

$$K_{\Pi} = \frac{E_{зп}}{E_a}, \quad (5.2)$$



де  $E_{зп}$  – корисна ефективність зразка продукції;  
 $E_a$  – корисна ефективність аналога-конкурента (або гіпотетично-го зразка).

Корисна ефективність зразка продукції  $E_{зп}$  за життєвий цикл обчислюється як відношення отриманого ефекту продукції за нормативний термін служби до сукупних витрат:

$$E_{зп} = \frac{K_T}{B_c} \quad (5.3)$$

де  $K_T$  – корисний ефект за нормативний термін служби  $T$ ;

$B_c$  – сукупні витрати за життєвий цикл продукції.

Корисний ефект  $K_T$  залежить, насамперед, від споживчих властивостей продукції: продуктивності, витрат на експлуатацію, ресурсу (міжремонтного, капітального, повного й ін.), показників продукції. Так, для пасажирських і транспортних літаків корисний ефект  $K_T$  визначається комерційним навантаженням, крейсерською швидкістю польоту, повним експлуатаційним ресурсом, витратою пального, витратами на експлуатацію (оплату обслуговування польотів, оплату екіпажу літака), часом на підготовку літака до польоту.

Якщо прийняти як корисний ефект літака його корисну роботу за гарантований повний ресурс його експлуатації, то він буде визначатися трьома складовими:

- комерційним навантаженням  $G_{ком}$ ;
- крейсерською швидкістю польоту  $V_{кр}$ ;
- гарантованим ресурсом  $R_n$ .

Усі ці показники залежать від конструктивних параметрів і характеристик літака, повнота використання яких буде відрізнятися від нормованих (заданих) величин коефіцієнтами:

- довговічності й надійності (безвідмовності) літака  $K_R$ ;
- повноти корисного завантаження рейсу  $K_q$ ;
- паливної ефективності  $K_v$ .

У такому випадку корисний ефект (роботу, здійснену літаком) можна визначити за формулою

$$K_T = \sum_{i=1}^T \sum_{t=1}^R G_{ком} V_{кр} T_{(нал)} K_q K_v K_R \quad (5.4)$$

Сукупні витрати  $B_c$  за життєвий цикл літака складаються з витрат:

- на проведення НДР і ДКР, дослідження, розроблення нових технологічних процесів і нових видів літаків ( $B_{\text{ндокр}}$ );
- виконання організаційно-технологічної підготовки виробництва підприємства ( $B_{\text{тпв}}$ );
- серійне виготовлення літаків ( $B_{\text{виг}}$ );
- сервісне обслуговування продажів ( $B_{\text{обс}}$ ).

Витрати на один літак становлять

$$B_c = \frac{B_{\text{ндокр}} + B_{\text{тпв}}}{N} + B_{\text{виг}} + \sum_{t=1}^T B_{\text{обс}}, \quad (5.5)$$

де  $N$  – кількість літаків, що передбачається випустити за бізнес-планом;

$T$  – строк експлуатації літака.

Підставивши у (5.3) вирази (5.4) і (5.5), одержимо формулу для визначення корисної ефективності літака в розгорнутому вигляді:

$$E_c = \frac{\sum_{i=1}^T \sum_{t=1}^R G_{\text{ком}} V_{\text{кр}} T_{(\text{нал})} K_q K_v K_R}{\frac{B_{\text{ндокр}} + B_{\text{тпв}}}{N} + B_{\text{виг}} + \sum_{t=1}^T B_{\text{обс}}}. \quad (5.6)$$

За цією ж залежністю можна зробити розрахунок корисної ефективності літака-аналога або гіпотетичного літака, якщо немає даних відносно аналогів конкурентів.

Такі залежності можна одержати й використовувати для визначення конкурентоспроможності інших об'єктів: устаткування, машин, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів і т. ін., які придбаваються, наприклад, для потреб підприємства.

Як видно з аналізу формули (5.6), основна складність у розрахунках буде полягати у визначенні багатопараметричних значень  $B_{\text{ндокр}}$ ,  $B_{\text{тпв}}$ ,  $B_{\text{виг}}$ ,  $B_{\text{обс}}$ . Для їх обчислення будуть потрібні дані про кількість і якість (з урахуванням їхніх конкурентних переваг) таких ресурсів: науково-технічних, організаційно-управлінських, робочих кадрів, матеріально-технічних і технологічних, фінансових, які необхідні для визначення інвестицій, що забезпечують конструкторську, технологічну й організаційно-виробничу підготовку виробництва нової продукції (літака) і виготовлення перших серій літака до виходу підприємства на точку беззбитковості.

Не менш важким і проблематичним є визначення (і призначення) коефіцієнтів  $K_q$ ,  $K_v$ ,  $K_R$ , тому що їхнє співвідношення для різних видів продукції (наприклад, для різних типів літаків) буде відрізнятися за

ваговим впливом, який можна виявити тільки за результатами статистичних даних, отриманими за повний період експлуатації виробів.

Більш простий, але менш точний розрахунок можна одержати, використовуючи метод експертного оцінювання.

Для оцінювання конкурентності продукції, так само, як і при оцінюванні конкурентоспроможності персоналу, рекомендується використовувати таку емпіричну формулу:

$$K_{\pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{B_{ji}/n}{S} \cdot A_j, \quad (5.7)$$

де  $K_{\pi}$  – конкурентоспроможність продукції;

$B_{ji}$  – експертна оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -го фактора конкурентоспроможності продукції;

$n$  – кількість експертів;

$S$  – максимальний оцінний бал фактора конкурентної переваги;

$A_j$  – вагомість  $j$ -го фактора.

Вибір значень  $A_j$  і  $B_{ji}$  залежить від кваліфікації експертів і практики, що склалася на цей момент у зовнішньому середовищі.

Скористаємося рекомендаціями, викладеними в роботі [1].

Як основні фактори конкурентних переваг і їхньої вагомості  $A_j$  прийнято такі:

- 1) узагальнений показник якості товару, що оцінюється вагомістю в 4 бали;
- 2) ціна продукції, яка оцінюється вагомістю в 3 бали;
- 3) якість сервісу обслуговування товару, що оцінюється вагомістю в 2 бали;
- 4) імідж підприємства, який оцінюється вагомістю в 1 бал.

В експертній групі має бути не менш ніж п'ять чоловік, які можуть виставити оцінку кожному фактору в діапазоні від одного до п'яти балів.

Припустимо, що для конкретної продукції, наприклад літака Ан-140, що виготовляється на ХАЗі, запрошено п'ять незалежних експертів. Зведемо оцінки факторів конкурентоспроможності в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Оцінювання факторів конкурентних переваг продукції

№ п/п	Фактори конкурентних переваг продукції	Вагомість фактора $A_j$	Оцінка експертів у балах				
			1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1	Якість продукції	4	5	4	5	4	5
2	Ціна продукції	3	3	2	3	2	3
3	Якість сервісу	2	2	3	2	3	3
4	Імідж підприємства	1	4	4	3	3	4

Підставивши у формулу (5.7) дані табл. 5.4, одержимо такий результат конкурентоспроможності продукції:

$$K_{\Pi} = \frac{(5+4+5+4+5)/5}{5} \cdot 4 + \frac{(3+2+3+2+3)}{5} \cdot 3 + \frac{(2+3+2+3+3)}{5} \cdot 2 + \frac{(4+4+3+3+4)/5}{5} \cdot 1 = 3,68 + 1,96 + 1,04 + 0,72 = 7,4$$

Оцінка конкурентоспроможності продукції експертною групою виявилася такою, що дорівнює 7,4 бала з 10 можливих, що становить 74 % зі 100 % можливих. Які ж висновки можна зробити з отриманих результатів? Очевидно, що в підприємства є значні резерви (26 %) підвищення конкурентоспроможності: за факторами, що визначають якість продукції, резерв підвищення становить 13,2 %, за факторами, що визначають ціну, – 10,42 %, за факторами, які визначають сервіс – 9,6 %, за факторами, що визначають імідж підприємства, – 2,8 %.

Отже, в усіх напрямках підвищення конкурентоспроможності продукції слід зробити аналіз всіх факторів конкурентних переваг і знайти можливості їх підвищення.

### 5.2.3. Методика аналізу й оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства складається з численних конкурентних переваг його персоналу, продукції, інноваційного й інвестиційного стану, зовнішніх і внутрішніх переваг і недоліків у діяльності підприємства, ефективності використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виробничого менеджменту, макросфери країни й інших факторів.

Урахувати одночасно всі фактори конкурентних переваг, тим паче різнорідних за змістом, в одному інтегральному показнику практично неможливо.

Тому на цей час загальноприйнятої узагальнюючої методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства не існує.

Розглядаючи структуру функціонування підприємства як складної виробничої системи, можна виділити ті напрямки й фактори конкурентних переваг, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в цілому:

- на «вході» системи – раціональне придбання й ефективне використання оборотних коштів, основних фондів і трудових ресурсів;
- усередині системи – забезпечення фінансової стабільності функціонування підприємства;

– на «виході» системи – оцінювання конкурентоспроможності підприємства за реакцією ринку покупців на обсяги реалізації й конкурентоспроможність продукції.

Наведемо можливі методи оцінювання ефективності за цима трьома напрямками.

### 5.2.3.1. Оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства

Оцінювання ефективності використання ресурсів  $E_{\text{рес}}$  підприємства – основних продуктивних фондів  $\Phi_{\text{оф}}$ , оборотних виробничих фондів  $\Phi_{\text{об}}$  і трудових ресурсів  $\Phi_{\text{тр}}$  – рекомендується виконувати за такою математичною залежністю:

$$E_{\text{рес}} = a_1 K_{\text{оф}} + a_2 K_{\text{об}} + a_3 K_{\text{тр}} \rightarrow 1, \quad (5.8)$$

де в залежності (5.8) коефіцієнти  $a_1, a_2, a_3$  означають вагомості відповідних видів ресурсів ( $\sum_{i=1}^3 a_i = 1$ ), тобто:

- 1)  $a_1$  – частка амортизаційних відрахувань у собівартості продукції;
- 2)  $a_2$  – частка матеріальних витрат (оборотних фондів) у собівартості продукції;
- 3)  $a_3$  – частка фонду заробітної плати в собівартості продукції.

Коефіцієнти  $K_{\text{оф}}, K_{\text{об}}, K_{\text{тр}}$  означають використання ресурсів – основних фондів  $\Phi_{\text{оф}}$ , оборотних коштів  $\Phi_{\text{об}}$ , трудових ресурсів  $\Phi_{\text{тр}}$ , розрахунок яких виконують так:

- 1)  $K_{\text{оф}}$  – коефіцієнт використання основних фондів,

$$K_{\text{оф}} = \frac{\bar{\Phi}_{\text{оф}}}{[\Phi_{\text{оф}}]}, \quad (5.9)$$

де  $\bar{\Phi}_{\text{оф}}, [\Phi_{\text{оф}}]$  – середньорічна фактична й нормативна вартість основних фондів,

$$\bar{\Phi}_{\text{оф}} = \frac{Q_{\text{пр}}}{(\Phi_{\text{м}} + \Phi_{\text{нм}})_{\text{оф}}}, \quad (5.10)$$

тут  $Q_{\text{пр}}$  – загальний обсяг продажів продукції в грошовому вираженні;

$(\Phi_M + \Phi_{HM})_{\text{оф}}$  – сума матеріальних  $\Phi_M$  і нематеріальних  $\Phi_{HM}$  основних фондів підприємства;

2)  $K_{\text{об}}$  – коефіцієнт використання оборотних коштів,

$$K_{\text{об}} = \frac{\bar{\Phi}_{\text{об}}}{[\bar{\Phi}_{\text{об}}]}, \quad (5.11)$$

де  $\bar{\Phi}_{\text{об}}$ ,  $[\bar{\Phi}_{\text{об}}]$  – середньорічна фактична й нормативна вартість оборотних коштів,

$$[\bar{\Phi}_{\text{об}}] = \frac{Q_{\text{пр}}}{(\Phi_M + \Phi_{\text{гр}})_{\text{об}}}, \quad (5.12)$$

тут  $(\Phi_M + \Phi_{\text{гр}})_{\text{об}}$  – сума матеріальних і грошових оборотних коштів (середньорічний залишок);

3)  $K_{\text{тр}}$  – коефіцієнт використання трудових ресурсів,

$$K_{\text{тр}} = \frac{P_{\text{пр}}}{[P_{\text{пр}}]}, \quad (5.13)$$

де  $P_{\text{пр}}$  – фактична й нормативна продуктивність праці,

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Phi_{\text{оп}} + \Phi_{\text{чпр}}}{\bar{C}_{\text{кп}}}, \quad (5.14)$$

тут  $\Phi_{\text{оп}}$  – фонд оплати праці;

$\Phi_{\text{чпр}}$  – фонд чистого прибутку;

$\bar{C}_{\text{кп}}$  – середньорічна кількість персоналу.

Для прикладу проведемо оцінювання ефективності ресурсів  $E_{\text{рес}}$  для виробництва літаків (наприклад, Ан-140 на ХАЗі).

Для розрахунків усіх показників за формулами (5.9), (5.10), (5.11), (5.12), (5.13), (5.14) необхідні вихідні дані, які можна одержати із щорічних звітів підприємства про його фінансово-економічну діяльність:

1. Загальний обсяг продажів  $Q_{\text{пр}}$  літаків Ан-140 за п'ять років (2000–2004 рр.) становив 11 одиниць загальною вартістю (ціна одного літака – 9 млн дол.) 99 млн дол., що дорівнює середньорічному виторгу 19,8 млн дол.

2. Отриманий чистий прибуток  $\Phi_{\text{чпр}}$  становив (8 % від виторгу) 7,92 млн дол., або середньорічний – 1,584 млн дол.

3. Річний фонд заробітної плати  $\Phi_{\text{оп}}$  – 1,48 млн дол. (при середньомісячній заробітній платі 140 дол.).

4. Середньорічна кількість робітників  $K_{кп}$  – 880 чол.
5. Середньорічна кількість виробничих основних фондів  $\Phi_{оф}$  становить 2,22 млн дол. (30 % від собівартості).
6. Середньорічна вартість нематеріальних активів  $\Phi_{нм}$  – 0,22 млн дол. (10 % від основних фондів).
7. Середньорічний залишок (10 % від загальної суми) оборотних коштів  $\Phi_{об}$  – 1,023 млн дол. Загальна сума оборотних коштів на 2,2 літаки становить 10,23 млн дол.
8. Собівартість ( $C = Ц - П$ ) одного літака  $C_{пр}$  – 7,415 млн дол.
9. Частка амортизаційних відрахувань у собівартості літака  $a_1$  – 0,15.
10. Частка фонду заробітної плати в собівартості літака  $a_2$  – 0,2.
11. Частка оборотних матеріальних витрат  $a_3$  – 0,65.
12. Зведемо отримані показники в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Вихідні дані для оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства

Показники		$Q_{пр}$	$\Phi_{чпр}$	$\bar{\Phi}_{оп}$	$\bar{C}_{кп}$	$\bar{\Phi}_{оф}$	$\bar{\Phi}_{нма}$	$\bar{\Phi}_{об}$	$C_{пр}$	$a_1$	$a_2$	$a_3$
Значення	Факт	19,8	1,584	1,48	880	2,2	0,22	1,023	7,415	0,15	0,2	0,65
	Норма	54	1,6	1,5	850	3,5	0,5	0,51	7,5			

Зробимо розрахунки показників використання ресурсів підприємства за наведеними вихідними даними.

1. Фактичне використання основних фондів підприємства

$$\bar{\Phi}_{оф} = \frac{Q_{пр}}{(\Phi_{м} + \Phi_{нм})_{оф}} = \frac{19,8}{2,2 + 0,22} = 8,18, \quad [\bar{\Phi}_{оф}] = \frac{54,0}{3,5 + 0,5} = 13,5$$

Оскільки в бізнес-плані передбачалося виготовлення літаків у кількості шести одиниць, то  $[Q_{пр}] = 54$  млн дол.

- Коefіцієнт використання основних фондів

$$K_{оф} = \frac{\bar{\Phi}_{оф}}{[\bar{\Phi}_{оф}]} = \frac{8,18}{13,5} = 0,6$$

2. Фактичне використання оборотних коштів

$$\bar{\Phi}_{об} = \frac{Q_{пр}}{(\Phi_{м} + \Phi_{гр})_{об}} = \frac{19,8}{1,023} = 19,35$$

$$[\bar{\Phi}_{об}] = \frac{19,8}{0,51} = 39,6$$

Коефіцієнт використання оборотних коштів

$$K_{об} = \frac{\bar{\Phi}_{об}}{[\bar{\Phi}_{об}]} = \frac{19,35}{39,6} = 0,49$$

3. Фактичне використання трудових ресурсів

$$\Pi_{пр} = \frac{\Phi_{оп} + \Phi_{чпр}}{\bar{Ч}_{кп}} = \frac{1,48 + 1,584}{880} = 3480 \text{ дол./чол.}$$

$$[\bar{\Pi}_{пр}] = \frac{1,5 + 1,6}{850} = 3647 \text{ дол./чол.}$$

Коефіцієнт використання трудових ресурсів

$$K_{тр} = \frac{\Pi_{пр}}{[\bar{\Pi}_{пр}]} = \frac{3480}{3647} = 0,95$$

4. Інтегральний показник ефективності ресурсів підприємства

$$E_{рес} = 0,15 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 0,49 + 0,65 \cdot 0,95 = 0,805$$

Як видно з наведених розрахунків, інтегральний показник використання ресурсів  $E_{рес}$  підприємства на 19,5% менше за нормативний ( $E_{рес} = 1,0$ ).

Найгірше використано оборотні кошти й основні фонди підприємства.

Це пов'язано з тим, що завод у цей період (2000 - 2004 роки) працював в умовах великого дефіциту фінансових коштів, спрямованих на таке:

1. Забезпечення оборотними коштами заводу через відсутність інвестування як з боку Державного бюджету, так і через практично повну відсутність замовлень на літак Ан-140.

2. Підтримка виробничих фондів, особливо нового технологічного обладнання, необхідного для оновлення старої техніки й впровадження нових технологічних процесів. Незважаючи на велику кількість обробного встаткування, заводу було потрібно нове замість спрацьованого (морально й фізично). Необхідно також було оснастити цехи прогресивними видами встаткування з числовим програмним управлінням, роботизованими комплексами, що дозволяють перейти до гнучких автоматизованих виробництв (ГВ).



3. Збереження кваліфікованих кадрів як інженерно-технічних фахівців, так і особливо професійних висококваліфікованих робочих кадрів, змушених шукати нові місця роботи. Завод мусив брати кредити в комерційних банках на кабальних умовах (під величезні відсотки). До того ж комерційні банки відмовлялися давати довгострокові кредити, а повернення великих короткострокових кредитів таким капіталомістким заводам, як авіаційний, був практично неможливий через тривалість строків підготовки виробництва й циклів виготовлення літаків.

### 5.2.3.2. Оцінювання ефективності діяльності підприємства за показниками фінансової стабільності

Оцінку фінансової стабільності функціонування підприємства зарубіжні економісти рекомендують визначати за таким отриманим ними на підставі кореляційного аналізу узагальненим показником стабільності:

$$K_{ст} = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5 \quad (5.15)$$

У залежності (5.15) коефіцієнти  $K_i$  розраховуються таким чином:

1. Показник ефективності робочого капіталу

$$K_1 = \frac{\Phi_{об} + \Phi_{кз}}{\Phi_0} \quad (5.16)$$

де  $\Phi_{об}$  – величина оборотних коштів;

$\Phi_{кз}$  – величина короткострокових зобов'язань;

$\Phi_0$  – сума загальних активів.

2. Показник ефективності нагромадження капіталу

$$K_2 = \frac{\Phi_{кнк}}{\Phi_0} \quad (5.17)$$

де  $\Phi_{кнк}$  – накопичений капітал (залишок минулих років).

3. Показник рентабельності

$$K_3 = \frac{\Phi_{бал}}{\Phi_0} \quad (5.18)$$

де  $\Phi_{бал}$  – балансова вартість.

4. Показник заборгованості

$$K_4 = \frac{\Phi_0}{B_{пр}} \quad (5.19)$$

де  $\Phi_0$  – капітал підприємства (основні фонди плюс нематеріальні активи);

$B_{пр}$  – загальний борг підприємства.

## 5. Показник ефективності активів

$$K_5 = \frac{Q_{\text{пр}}}{K_0}, \quad (5.20)$$

де  $Q_{\text{пр}}$  – загальний обсяг продажів продукції.

Якщо показник стабільності підприємства буде  $K_{\text{ст}} > 3$ , то підприємство вважається фінансово стійким, якщо  $K_{\text{ст}} < 1,8$ , то підприємство буде фінансово нестійким.

Слід підкреслити, що (як стверджують американські фахівці з економіки) показник фінансової стабільності  $K_{\text{ст}}$  підприємства дозволив виявити близько 90 % фірм як потенційних банкрутів за один рік до їхнього банкрутства, 70 % - за два роки до банкрутства й 50 % - за п'ять років до банкрутства.

**Основна тактика** для підвищення конкурентоспроможності, а отже, й підвищення фінансової стабільності підприємства – **наступальна**. Вона полягає в такому:

– застосування активного маркетингу з вивчення можливих ринків збуту продукції (бажано нового, що має велику конкурентоспроможність) і завоювання нових ринків збуту;

– проведення ресурсозберегаючих заходів, спрямованих на зниження витрат на матеріали й покупні комплектуючі вироби, підвищення продуктивності праці (а отже, на розроблення прогресивних технологічних процесів і технологічного встаткування), скорочення витратків на паливно-енергетичні ресурси;

– удосконалювання системи управління виробничою й фінансово-економічною діяльністю підприємства (у тому числі підвищення кваліфікації управлінського персоналу).

Наступальна тактика, яка передбачає комплексний аналіз і оцінювання реальної ситуації (у тому числі перспективної), приводить до зміни стратегії підприємства: перегляду виробничої програми випуску нової (або оновленої) конкурентоспроможної продукції, зміцнення позиції підприємства на ринках збуту, оздоровлення економіки підприємства.

З метою підтримки фінансової стабільності діючого підприємства рекомендується проводити плановий аналіз стану й структури фінансів для запобігання можливих збитків від негативних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансово-економічну діяльність підприємства.

Основні показники для проведення аналізу такі.

1. **Коефіцієнт фінансової незалежності** підприємства

$$K_{\text{фн}} = \frac{\Phi_{\text{вк}}}{\Phi_0}, \quad (5.21)$$

де  $\Phi_{\text{вк}}$  – сума власних коштів;

$\Phi_0$  – загальна сума балансових коштів.

Цей показник характеризує частку власного капіталу в загальній сумі фінансових коштів підприємства.

Якщо коефіцієнт фінансової незалежності більший за 0,5, то це означає, що фінансування діяльності підприємства за рахунок позикових коштів відбувається в межах припустимого значення.

**Коефіцієнт фінансової стійкості** підприємства

$$K_{\text{фс}} = \frac{\Phi_{\text{вк}} + \Phi_{\text{дпк}}}{\Phi_{\text{бал}}}, \quad (5.22)$$

де  $\Phi_{\text{дпк}}$  – довгострокові позикові кошти.

Цей коефіцієнт характеризує частку участі довгострокових позикових коштів. Він буде дорівнювати коефіцієнту фінансової незалежності, якщо підприємство не буде залучати довгострокових позикових коштів.

**Коефіцієнт маневреності власними коштами** підприємства

$$K_{\text{м}} = \frac{\Phi_{\text{в.обор}}}{\Phi_0}, \quad (5.23)$$

де  $\Phi_{\text{в.обор}}$  – власні оборотні кошти.

Цей коефіцієнт визначає ступінь мобільності використання власних коштів, тобто частку власних коштів, що вкладаються в найбільш мобільні активи – оборотні кошти підприємства.

**Коефіцієнт співвідношення** залучених і власних коштів

$$K_{\text{спів}} = \frac{\Phi_{\text{дпк}} + \Phi_{\text{кпк}}}{\Phi_{\text{с}}}, \quad (5.24)$$

де  $\Phi_{\text{кпк}}$  – сума короткострокових позикових коштів.

Якщо цей показник зростає, то це означає, що залежність підприємства від позичальників збільшується, а отже, зменшується його фінансова стійкість.

**Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів**

$$K_{\text{омок}} = \frac{Q_{\text{пр}}}{\Phi_{\text{сер.об}}}, \quad (5.25)$$

де  $Q_{\text{пр}}$  – виторг від реалізації продукції (за аналізований період);

$\Phi_{\text{сер.об}}$  – середня вартість оборотних коштів.

Цей коефіцієнт характеризує швидкість обороту оборотних коштів.

**Коефіцієнт покриття (або загальний коефіцієнт ліквідності)**

$$K_{\text{покp}} = \frac{\Phi_{\text{дпк}}}{\Phi_{\text{кпк}}}, \quad (5.26)$$

де  $\Phi_{\text{дпк}}$  – сума короткострокових позикових коштів;

$\Phi_{\text{кпк}}$  – сума довгострокових позикових коштів.

Цей коефіцієнт характеризує достатність наявних у підприємства оборотних коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань протягом року. Вважається, що цей показник є оптимальним, якщо він коливається в межах 2,0...2,5. Підприємство є неплатоспроможним, якщо коефіцієнт покриття менший за 1,0.

### 5.2.3.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за реакцією ринку й покупців

Конкурентоспроможність підприємства на «виході» системи визначається таким чином:

$$K_{\text{під}} = \sum_{i=1}^n a_i B_j K_{\text{пр}(j)} \rightarrow 1,0, \quad (5.27)$$

де  $a_i$  – питома вага реалізованої продукції в обсязі продажів за аналізований період ( $\sum a_i = 1$ );

$B_j$  – показник значущості ринку, на якому реалізується продукція підприємства;

$K_{\text{пр}(j)}$  – конкурентоспроможність продукції.

Питома вага  $i$ -ї продукції  $a_i$  розраховується за формулою

$$a_i = \frac{Q_i}{Q_0}, \quad (5.28)$$

де  $Q_i$  – обсяг продажів  $i$ -ї продукції за аналізований період, грн;

$Q_0$  – загальний обсяг продажів підприємства за той самий період, грн.

Значущість ринку  $B_j$  рекомендується приймати такою:

- для промислово розвинених країн (країн Євросоюзу, США, Японії) – 1,0;
- для внутрішнього ринку України – 0,5;
- для країн, які розвиваються (Азії, Південної Америки, Європи), – 0,7.

Конкурентоспроможність продукції  $K_{пр}$  оцінюється за формулою (5.7).

Для прикладу проведемо оцінювання конкурентоспроможності Харківського авіаційного заводу за 2000 – 2004 рр.

За розглядуваний період (дуже важкий не тільки для авіаційної галузі, але й для всієї економіки України) на заводі було зроблено всього 13 пасажирських і вантажних літаків: 11 літаків Ан-140, 2 літаки Ан-74. З них 8 літаків Ан-140 реалізовано на зовнішньому ринку в азійські країни Близького Сходу), 3 літаки Ан-140 і 2 літаки Ан-74 – на внутрішньому ринку України.

Рівень конкурентоспроможності літаків Ан-140 і Ан-74 раніше був оцінений за коефіцієнтом, який дорівнював 0,74 (див. формулу (5.7) і табл. 5.4).

Через слабку купівельну спроможність експлуатуючих компаній України рівень конкурентоспроможності на внутрішньому ринку оцінено за коефіцієнтом 0,26.

Вихідні дані для оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності ХАЗу занесено до табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№ п/п	Показники ринку й продукції	Продукція підприємства		
		Ан-140+Ан-74	Ан-140	Ан-140+Ан-74
		Ринки країн, на яких реалізується продукція		
		1-й	2-й	3-й
1	Обсяг продажів і-ї продукції на ринку $Q_i$ , млн грн	0,0	72	27+27
2	Рівень конкурентоспроможності продукції на ринку $K_{пр(j)}$	0,0	0,74	0,26
3	Показник значущості ринку, $B_j$	1,0	0,7	0,5
4	Питома вага продукції в обсязі продажів, $a_i$	0,0	0,58	0,42

Примітка. 1-й ринок – ринок країн Євросоюзу, США, Японії, Китаю,  
2-й ринок – ринок країн СНД, Азії, Південної Америки,  
3-й ринок – ринки України.

На підставі даних табл. 5.6 за формулою (5.27) зробимо розрахунок конкурентоспроможності підприємства:

$$K_{під} = 0,58 \cdot 0,7 \cdot 0,74 + 0,42 \cdot 0,5 \cdot 0,26 = 0,36.$$

Як впливає з результату розрахунку, рівень конкурентоспроможності ХАЗу є дуже низьким.

Це пов'язано з такими об'єктивними причинами:

1. Розвалився СРСР, Україна стала самостійною державою й перейшла до ринкових відносин. Здатність державної інвестиційної підтримки розвитку авіаційної галузі виявилася практично нульовою. У цих умовах ХАЗ здійснював підготовку й будовав нові літаки Ан-140 і модернізовані Ан-74 за рахунок власних коштів і кабальних кредитів з боку комерційних банків України. Колектив працював на грані банкрутства.

2. Авіакомпанії внутрішніх ліній України не були зацікавлені в придбанні літаків вітчизняної галузі авіабудування. Вони віддали перевагу літкам відомої фірми США «Боїнг» і придбавали старі літаки саме цієї фірми. Цей шлях ні політично, ні економічно не правильний, тому що Україна повністю стала залежною від зарубіжних фірм, а вітчизняні підприємства зазнали банкрутства.

3. Конкурентоспроможність підприємств (не тільки ХАЗу) авіаційної галузі України знижувалася рік у рік у зв'язку зі втратою ними конкурентних переваг у розвитку високих технологій, старінням основних виробничих фондів і відпливом кваліфікованих кадрів.

4. Конкурентоспроможність зарубіжних фірм «Боїнг», «Локхід» (США), «Ембраер» (Бразилія) і «Ербас-Індастрі» (Франція) виявилася значно вищою від української, а ринки цих та інших європейських країн – недоступними для вітчизняних літаків. У табл. 5.6 про це свідчать нульові оцінки відповідних показників.

**Висновок.** Основну увагу українських літакобудівників для підвищення рівня конкурентоспроможності має бути звернено на розвиток таких напрямків:

– реформування й консолідація авіаційного сектора економіки України шляхом створення корпоративних об'єднань типу консорціумів, концернів, компаній і холдингів;

– посилення й розширення державної фінансової підтримки авіаційних підприємств з метою створення нових конкурентоспроможних пасажирських літаків і конкурентоспроможного національного авіаперевізника, здатних ефективно конкурувати на міжнародному й внутрішньому ринках збуту й перевезень.

### Запитання для самоконтролю

1. Які наукові підходи використовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності?

2. У чому полягає суть багаторівневої декомпозиції системи оцінювання конкурентоспроможності при системно-нормативному підході?

3. Які показники (характеристики, параметри) застосовуються при оцінюванні конкурентоспроможності продукції?

4. Які показники (характеристики, параметри) використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності виробничої якості продукції?

5. Які показники (характеристики, параметри) застосовуються при оцінюванні впливу ринкових активів на конкурентоспроможність підприємства-виробника продукції?

6. Які показники (характеристики, параметри) використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності персоналу підприємства?

7. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства.

8. Які характеристики фінансової діяльності й юридичного статусу підприємства впливають на його конкурентоспроможність?

9. У чому полягає суть оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства при експертному методі?

10. У чому полягає методика аналітичного кількісного оцінювання конкурентоспроможності продукції (товару)?

11. У чому полягає суть методики конкурентоспроможності продукції (товару) при експертному методі?

12. У чому полягає проблема інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства і який вихід пропонується фахівцями?

13. У чому полягає суть методики кількісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності використання наявних ресурсів?

14. У чому полягає суть методики кількісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності його фінансової стабільності?

15. У чому полягає суть методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства за реакцією ринку й покупців?

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд. книготорг. центр «Маркетинг», 2001. – 892 с.
2. Бабушкин А.И. Экономика предприятия: учеб. пособие / А.И. Бабушкин. – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2003. – 449 с.
3. Бабушкин А.И. Экономика предприятия авиационно-космической отрасли: переддипломный курс / А.И. Бабушкин. – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2005. – 258 с.
4. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
5. Гавва В.М. Потенціал підприємства: формування й оцінювання: навч. посіб. / В.М. Гавва, Е.А. Божко. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авиац. ін-т», 2004. – 179 с.
6. Закон Украины «Об ограничении монополизма и недопущение недобросовестной конкуренции в предпринимательской деятельности» от 18 февраля 1992 г. // Ведомости Верховного Совета Украины. – 1992. – № 21. – С. 296.
7. Программа «Государственная программа демонополизации экономики и развития конкуренции», утвержденная Постановлением Верховной Рады Украины от 21 декабря 1993 г. № 3757- XII.
8. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 1999. – 895 с.
9. Экономика предприятия: сб. задач / А.И. Бабушкин, А.Н. Березюк, В.Н. Гавва и др. – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2001. – 188 с.
10. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли / В.Н. Гавва. – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. – 287 с.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
В.1. Вплив конкуренції авіабудівників на розвиток цивільних літаків.....	10
В.2. Конкуренція і її вплив на розвиток світової авіаційної промисловості .....	22
1. КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	29
1.1. Конкуренція як об'єктивна форма розвитку ринкової економіки ....	29
1.2. Стратегія конкурентної боротьби за споживача й ринки збуту продукції.....	36
Запитання для самоконтролю.....	47
2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА.....	48
2.1. Перевага продукції й підприємства – основа поняття «конкурентоспроможність».....	48
2.2. Конкурентоспроможність продукції.....	49
2.3. Конкурентоспроможність підприємства.....	53
2.4. Показники властивостей виробничого підприємства, продукції, яка ним випускається, й кадрового складу, що визначають їхню конкурентоспроможність.....	58
Запитання для самоконтролю.....	70
3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА .....	72
3.1. Фактори конкурентної переваги – рушійна сила конкурентоспроможності .....	72
3.2. Формування конкурентних переваг.....	74
Запитання для самоконтролю.....	87
4. СТРУКТУРА ФУНКЦІЙ Й ЗМІСТ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА .....	89
4.1. Формування структури системи забезпечення конкурентоспроможності .....	89
4.2. Блок зовнішнього оточення СЗК.....	90
4.3. Блок внутрішньої структури СЗК.....	91
4.4. Підсистема наукового обґрунтування прийняття рішень.....	117
4.5. Проектування нового (або вдосконаленого) конкурентоспроможного підприємства .....	121
Запитання для самоконтролю.....	123
5. МОДЕЛІ Й МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ Й ПІДПРИЄМСТВА .....	125
5.1. Вихідні положення для оцінювання конкурентоспроможності .....	125
5.2. Методики оцінювання конкурентоспроможності.....	134
Запитання для самоконтролю.....	150
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	152

Бабушкін Анатолій Іванович  
Бабушкін Олександр Анатолійович

**КОНКУРЕНЦІЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Редактори: А.М. Ємленінова, Л.О. Кузьменко

Зв. план, 2009

Підписано до друку 26.10.2009

Формат 60x84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 8,6. Обл.-вид. арк. 9,63. Наклад 100 прим.

Замовлення 376. Ціна вільна

---

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»  
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17  
<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»  
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17  
[izdat@khai.edu](mailto:izdat@khai.edu)