

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

О. М. Калініна, І. А. Скачкова, А. В. Кононенко

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2018

УДК 339.137.2: 65.012.25
К 17

Рецензенти: канд. екон. наук В. В. Манівчук,
канд. техн. наук, доц. І. В. Дронова

Калініна, О. М.

К 17 Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] :
навч. посіб. / О. М. Калініна, І. А. Скачкова, А. В. Кононенко. –
Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац.
ін-т», 2018. – 128 с.

ISBN 978-966-662-638-0

Наведено теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто підприємство, його види і організаційні форми, досліджено конкурентне середовище підприємства. Подано основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Для студентів факультету очної й заочної форм навчання економічних спеціальностей при вивченні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Менеджмент і адміністрування», «Публічне адміністрування», «Стратегічне управління підприємством», «Фінансовий менеджмент». Може бути також використаний у практичній підприємницькій діяльності.

Іл. 22. Табл. 32. Бібліогр.: 58 назв

УДК 339.137.2: 65.012.25

© Калініна О. М., 2018
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2018

ISBN 978-966-662-638-0

ПЕРЕДМОВА

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою комплекс заходів із систематичного вдосконалення продукції (товарів, робіт, послуг), пошуку нових каналів його збуту і поліпшення післяпродажного сервісу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства як галузь науки і навчальна дисципліна є системою знань про принципи, методи й технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Предметом навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг і оцінювання конкурентоспроможності продукції та підприємств.

Мета навчальної дисципліни полягає в інтегруванні знань, набутих під час вивчення нормативних і спеціальних дисциплін, у комплексну систему знань щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних економічних умовах ведення бізнесу.

Навчальний посібник розроблено для студентів вищих навчальних закладів економічних та управлінських спеціальностей, у програмах підготовки яких передбачено вивчення курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

Опануванню теоретичного матеріалу сприяють наведені у цьому виданні розрахункові завдання, ситуаційні вправи й рекомендована література.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть поняття «конкуренція»

Конкуренентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук. У загальному розумінні конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на певному ринку.

Проявляється конкурентоспроможність через конкуренцію.

Конкуренція є однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства, яка сприяє кращому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки суб'єктів підприємницької діяльності. Саме тому вивчення конкуренції – один з найважливіших напрямків ринкових досліджень, що створює базу для розроблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) означає змагання суб'єктів підприємницької діяльності, унаслідок якого їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної для споживача продукції. Проявляється конкуренція в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення власних потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва й збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо.

Головними ознаками конкуренції є:

- наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
- існування на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг;
- відсутність бар'єрів входу на ринок (немає потреби у значних витратах на рекламу, а також на нематеріальні активи, обмежений доступ до матеріалів або недосить зручне географічне положення, відсутність мережного ефекту вартості товару, державного регулювання сектором економіки у вигляді ліцензій, патентів та інших дозвілів) або виходу з нього (наявність державного й адміністративного регулювання сектором економіки) для покупців і продавців.

В економічній літературі також широко використовуються такі означення конкуренції:

- конкуренція – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яку вони ведуть на доступних сегментах ринку;
- конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;

- конкуренція – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, робочу силу.

Предметом конкуренції є товар, за допомогою якого суперники прагнуть завоювати споживача і його гроші.

Об'єктами конкуренції є споживач і покупець, за прихильність якого борються на ринку протилежні сторони.

1.2. Поведінка підприємства в умовах досконалої конкуренції в короткостроковому періоді

На ринку суб'єкт підприємницької діяльності може працювати в таких умовах:

- досконала конкуренція;
- олігополія;
- монополістична конкуренція;
- монополія.

Найбільш часто зустрічаються монополістична конкуренція і олігополія. Однак процес прийняття рішень підприємством найбільш чітко можна простежити при аналізі досконалої конкуренції і монополії. Вони дають змогу сформуванню зразок або стандарт поведінки підприємства.

Досконала конкуренція – це такий ідеалізований стан на ринку, при якому окремі покупці й продавці не можуть впливати на ціну. Підприємство змушене продавати продукцію за незалежною від нього ринковою ціною. З іншого боку, підприємство, яке є абсолютним лідером на ринку, називається монополістом: може вибрати як незалежну змінну або випуск, або ціну, даючи ринку можливість визначати обсяг випуску.

На ринку олігополії підприємства найчастіше є ціношукачами. Хоча олігополіст і має певну ринкову владу, він не може так просто впливати на ціну, як монополіст. Йому доводиться оцінювати, як реагують на його цінове рішення суперники.

На відміну від олігополістів підприємствам, що працюють на ринку монополістичної конкуренції, немає необхідності враховувати реакцію конкурентів. Підприємства не є взаємозалежними. Їх поведінка є ближчою до поведінки підприємств в умовах досконалої конкуренції. Неоднорідність продукції, її диференціація дають таким підприємствам певну ступінь ринкової влади при призначенні цін.

При досконалій конкуренції передбачаються невеликі розміри й безліч підприємств, виробництво ними однорідної продукції, неможливість змінювати ціни, вільний вхід у галузь і вихід з неї, досконала інформованість.

В умовах досконалої конкуренції підприємство є ціноотримувачем.

Крива попиту на продукцію – це пряма, паралельна до вісі випуску. Загальна виручка підприємства змінюється пропорційно зміні випуску

продукції, середня і гранична виручки дорівнюють одна одній і збігаються з ціною ($p^* = MR = AR$) (рис. 1.1).

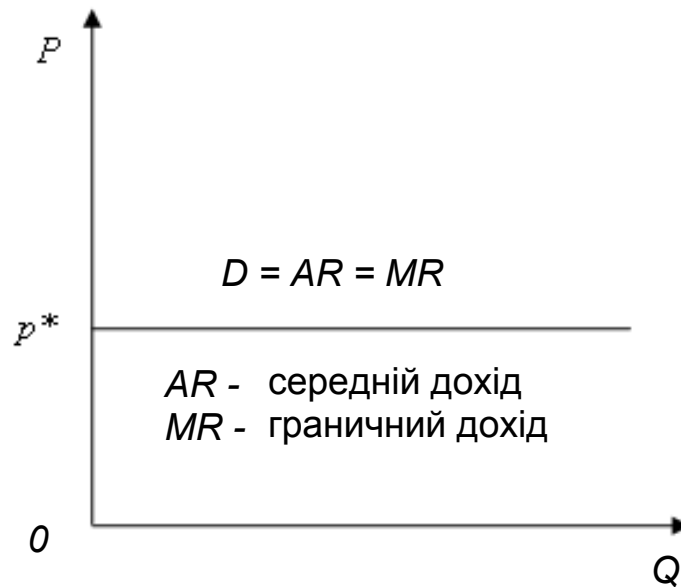


Рис. 1.1. Лінія попиту на продукцію конкурентного підприємства

Лінію, що характеризує виручку конкурентного підприємства, наведено на рис. 1.2.

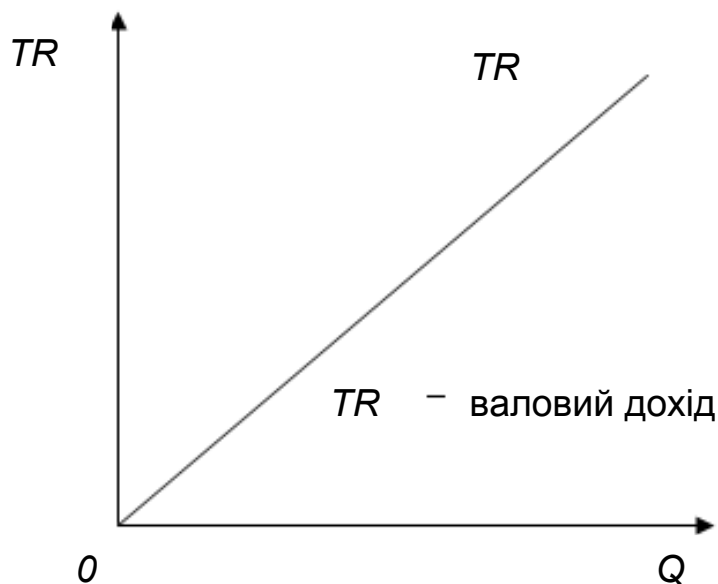


Рис. 1.2. Лінія, що характеризує виручку конкурентного підприємства

Існують два підходи до визначення рівня виробництва, при якому конкурентне підприємство буде отримувати максимальний прибуток:

1. Порівняння загальної виручки (TR) і сукупних (валових) витрат (TC).

Точки А і С – точки критичного обсягу виробництва (рис. 1.3): будь-які обсяги за межами цих точок (Q_a або Q_c) завдають збитків, тому що загальна виручка є меншою від загальних витрат ($TR < TC$).

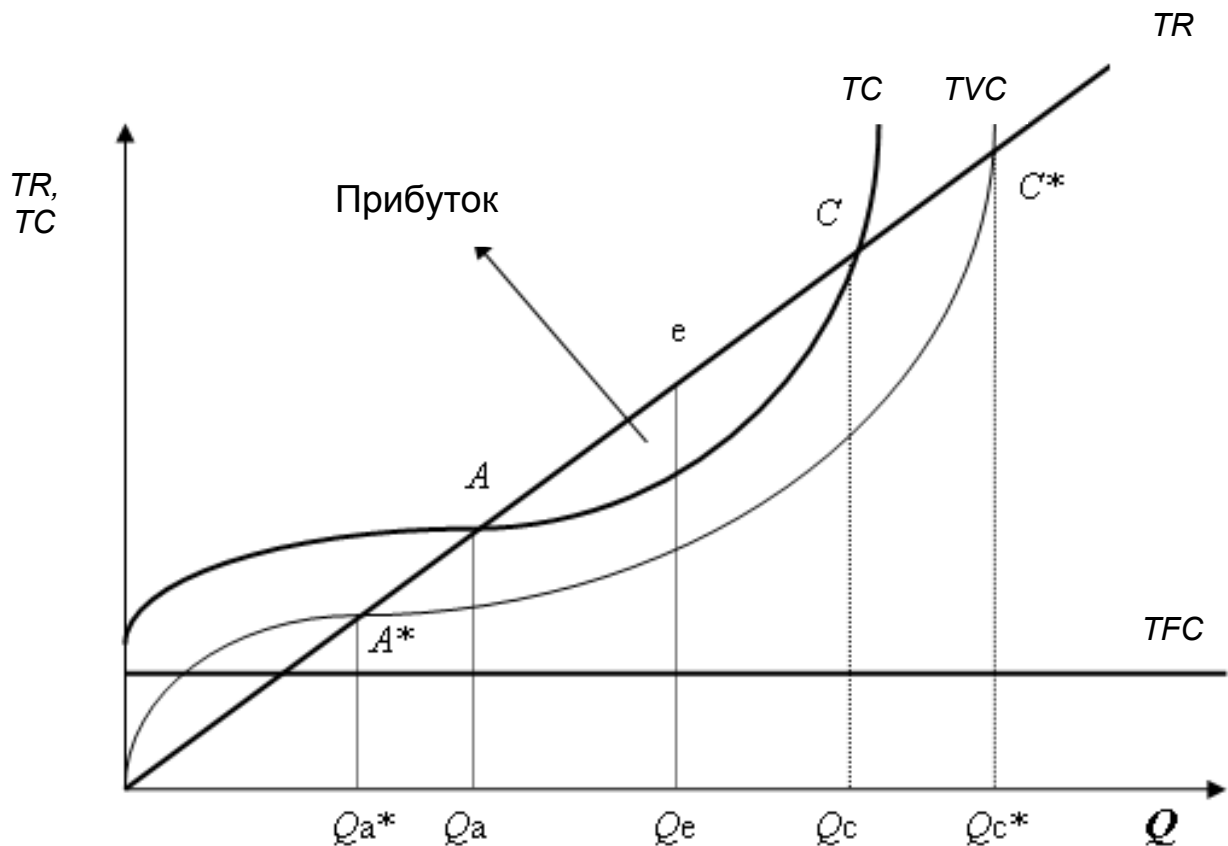


Рис. 1.3. Графік максимізації прибутку або мінімізації збитків конкурентного підприємства (зіставлення TR і TC)

Якщо ж на ринку буде встановлено таку ціну, при якій $TR < TC$ і підприємство зазнаватиме збитків, то, на перший погляд, йому потрібно припинити свою діяльність. Однак якщо підприємство не вироблятиме товари, то в короткостроковому періоді воно все одно буде зазнавати збитків у розмірі постійних витрат. Тому в короткостроковому періоді підприємству має сенс продовжити функціонування, якщо при досягнутому рівні виробництва $TR > TVC$, того що деяка частина виручки піде на оплату TFC .

Якщо ж $TR < TVC$, то підприємство, виробляючи продукцію, отримуватиме збитки більші за постійні витрати. Кращий вибір у такій ситуації – припинити свою діяльність і оплатити TFC з власних коштів.

2. Порівняння граничної виручки (MR) і граничних витрат (MC). Загальне правило для будь-якого підприємства: підприємство буде максимізувати прибутки або мінімізувати збитки, виробляючи такий обсяг продукції, при якому $MR = MC$.

При обсязі виробництва Q_a граничні витрати є мінімальними. Однак підприємство, яка прагне до максимізації прибутку, має продовжити розширювати виробництво до Q_e , де $MR = MC$. Прибуток на одиницю продукції дорівнює різниці між ціною і середніми витратами ($p - AC$) або $eс$ на графіку (рис. 1.4). Загальна величина прибутку дорівнює площі $p_c p^* eс$.

Максимізація прибутку

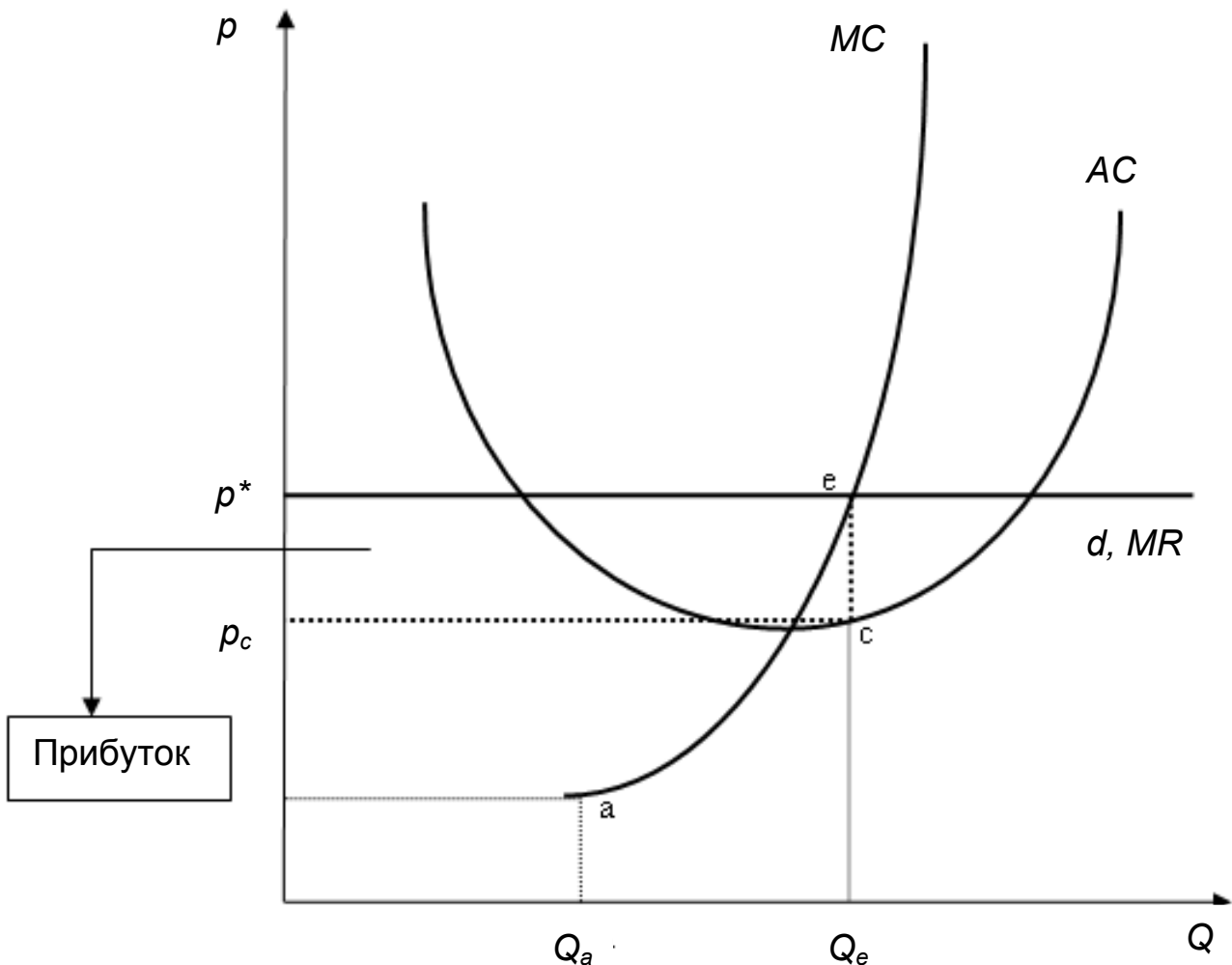


Рис. 1.4. Графік максимізації прибутку конкурентного підприємства (зіставлення MR і MC)

Припустимо, однак, що ціна є меншою від середніх витрат ($p < AC$). У такому випадку підприємство має спробувати мінімізувати збитки.

Графік мінімізації збитків конкурентного підприємства наведено на рис. 1.5.

У цій ситуації збитки підприємства дорівнюють площі $p^* p_c сe$. Прагнучи мінімізувати збитки, підприємство має спробувати профінансувати за рахунок виручки середні постійні витрати: $AFC = AC - AVC$. Якщо ціна буде вищою за AVC , то підприємству це вдасться зробити.

Таким чином, якщо $p > AVC$, то в короткостроковому періоді підприємству слід продовжити функціонування. Якщо ж $p < AVC$, то припинити свою діяльність і оплатити збитки з власних коштів.

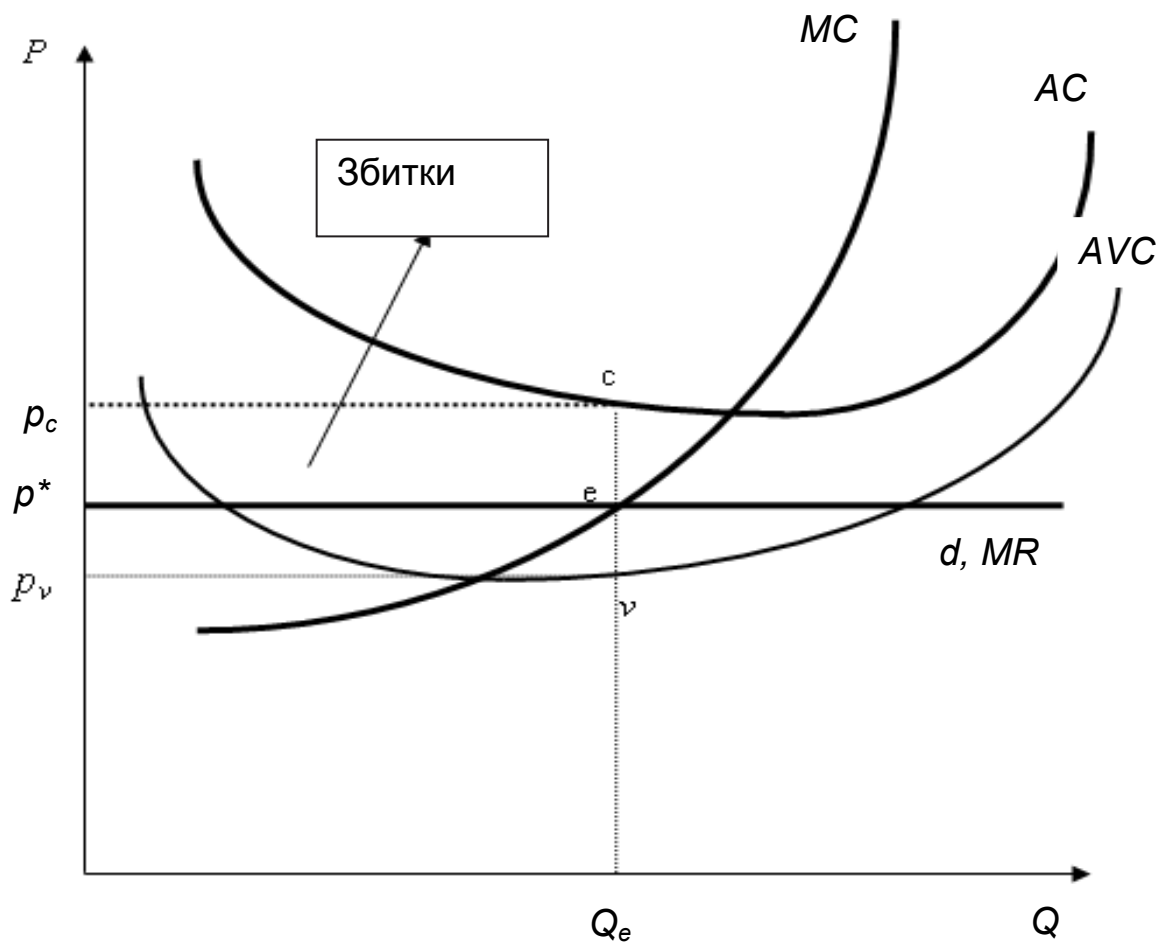


Рис. 1.5. Графік мінімізації збитків конкурентного підприємства

1.3. Поведінка підприємства в умовах досконалої конкуренції в довгостроковому періоді

В умовах досконалої конкуренції простежується свобода входу в галузь і виходу з неї завдяки мобільності ресурсів.

Граничні витрати (marginal cost, MC) – витрати на виробництво додаткової одиниці продукції. Граничні витрати розраховуються як різниця між загальними витратами на виробництво n одиниць товару і загальними витратами на виробництво $n-1$ одиниць товару:

$$MC = TC_n - TC_{n-1}.$$

На рис. 1.6 показано ситуації оптимального стану конкурентного підприємства в довгостроковому періоді.

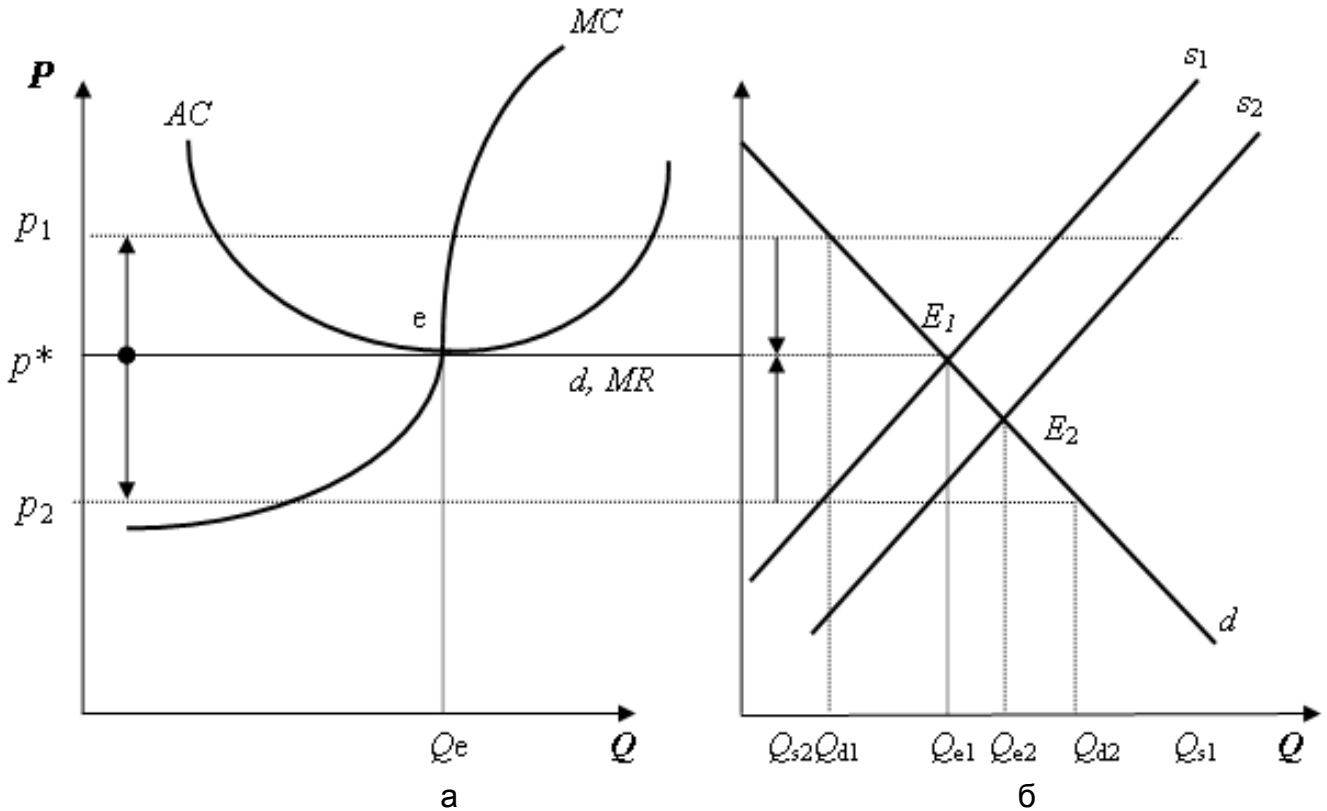


Рис. 1.6. Оптимальний стан конкурентного підприємства в довгостроковому періоді: а – для підприємства; б – для галузі в цілому

Якщо, наприклад, $p_1 > p^*$, то підприємство отримує прибуток. Тоді в цю галузь спрямовуються додаткові капітали. Лінія пропозиції в галузі зсувається з s_1 в s_2 . Однак при p_1 величина попиту в галузі становить Q_{d1} , а величина пропозиції - Q_{s1} . Виникає надлишок пропозиції і попит зменшується. Прибутки також зменшуються, що спричиняє відплив капіталу з галузі.

Якщо $p_2 > p^*$, то величина попиту в галузі збільшується до Q_{d2} , а величина пропозиції зменшується до Q_{s2} . Виникає дефіцит, і ціна зростає.

У довгостроковому періоді оптимальний стан конкурентного підприємства досягається в точці e , де $MR = MC = AC$, тобто встановлюється при нульовому значенні економічного прибутку.

Отже, можна зробити висновок:

1. При досконалій конкуренції передбачається виконання таких умов: невеликі розміри і безліч підприємств, виробництво ними однорідної продукції, неможливість змінювати ціни, свободний вхід у галузь і вихід з неї, досконала інформованість. Підприємство є ціноотримувачем.

2. Крива попиту на продукцію конкурентного підприємства є паралельною до прямої вісі випуску. Загальна виручка підприємства змінюється пропорційно зміні випуску продукції, середня і гранична виручки дорівнюють одна одній і збігаються з ціною.

3. Для визначення рівня виробництва, при якому конкурентне підприємство отримуватиме максимальний прибуток, слід порівняти:

- загальну виручку сукупних (валових) витрат і доходів від продажів;
- граничну виручку і граничні витрати.

4. Для максимізації прибутку необхідно, щоб загальна виручка дорівнювала загальним витратам, а гранична виручка – граничним витратам. Для мінімізації збитків підприємство має керуватися такими правилами: загальна виручка повинна дорівнювати загальним змінним витратам, а ціна – середнім змінним витратам.

5. У довгостроковому періоді оптимальний стан конкурентного підприємства досягається при рівності граничної виручки, граничних і середніх витрат, тобто встановлюється при нульовому значенні економічного прибутку.

Задачі

Задача 1.1

Підприємство є досконалим конкурентом. Залежність його обсягу виробництва продукції (Q) від сукупних (валових) витрат (ТС) характеризується даними, наведеними в табл. 1.1. Визначіть оптимальний обсяг виробництва цього підприємства, якщо ціна реалізації його товару дорівнює 30 грн.

Таблиця 1.1

Залежність його обсягу виробництва продукції (Q) від сукупних (валових) витрат (ТС)

Q	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТС	50	65	75	84	92	102	114	128	148	172	202	252

Розв'язання

В умовах досконалої конкуренції прибуток можна максимізувати при $MC = P$, тому необхідно визначити MC . Результати розрахунків заносимо до табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Результати розрахунків

Q	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТС	50	65	75	84	92	102	114	128	148	172	202	252
MC	-	15	10	9	8	10	12	14	20	24	30	50
P	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

$MC = P$ при обсязі 10 од. – це оптимальний обсяг виробництва.

Задача 1.2

Визначить, який обсяг товару краще випускати підприємству, яке продає його за ціною 15 ум. од. і має витрати на виробництво і реалізацію продукції, наведені в табл. 1.3. Обчисліть максимальний прибуток.

Таблиця 1.3

Вихідні дані

Q	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТС	50	65	75	84	92	102	114	129	148	172	202	252

Розв'язання

Спочатку треба визначити граничні витрати і порівняти їх з ціною (табл. 1.4).

При обсязі виробництва, що дорівнює 1 і 7 од. продукції виконується умова досконалої конкуренції $MC = P$. Однак перш ніж зробити висновок про оптимальний обсяг виробництва, слід обчислити загальну виручку і прибуток.

Таблиця 1.4

Результати розрахунків

Q	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТС	50	65	75	84	92	102	114	129	148	172	202	252
MC	–	15	10	9	8	10	12	15	20	24	30	50
P	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TR (валовий дохід)	0	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165
TPr	–50	–50	–45	–39	–32	–27	–24	–24	–28	–37	–52	–87

Очевидно, що при такій ціні товару немає оптимального обсягу виробництва, тому що воно є збитковим, але збитки є мінімальними, коли $MC = P$. Отже, підприємству слід випускати саме цей обсяг продукції, щоб мінімізувати збитки, тобто 7 од.

Задача 1.3

Обсяг випуску підприємства в умовах досконалої конкуренції – 100 т, ціна товару – 2 тис. ум. од., загальні витрати (100 т) – 130 тис. ум. од. Визначить загальний прибуток підприємства.

Розв'язання

Розраховуємо загальну виручку: $TR = 100 \cdot 2 = 200$ тис. ум. од. Порівнюємо її із загальними витратами. Загальний прибуток підприємства становить $200 - 130 = 70$ тис. грн.

Задача 1.4

Функція загальних витрат підприємства має вигляд $TC = 10Q + 2Q^2$. Підприємство реалізує продукцію на конкурентному ринку за ціною 170 ум. од. Визначіть, який прибуток отримає підприємство.

Розв'язання

Знаходимо граничні витрати. В умовах досконалої конкуренції $MC = P$, $10 + 4Q = 170$, звідки $Q = 40$ од.

Обчислюємо загальну виручку: $TR(40) = 40 \cdot 170 = 6800$ ум. од. Загальні витрати становлять $TC = 10 \cdot 40 + 2 \cdot 1600 = 3600$ ум. од.

Розраховуємо загальний прибуток: $TRP = 6800 - 3600 = 3200$ ум. од.

Задача 1.5

Підприємство, яке є досконалим конкурентом, має дві точки реалізації продукції. Попит у першій визначається функцією $q_1 = 80 - P$, $q_2 = 100 - 2P$. Визначіть, який обсяг продукції треба зробити, якщо на ринку встановилася ціна 42 ум. од.

Розв'язання

Визначаємо попит у першій і другій точках продажу продукції за ціною 42 ум. од.: $q_1 = 80 - 42 = 38$, $q_2 = 100 - 2 \cdot 42 = 16$. Загальний обсяг попиту становить $38 + 16 = 54$ од.

Задача 1.6

Загальні витрати підприємства розраховуються за формулою $TC = 10Q^2 + 24Q + 88$. Оптимальним для підприємства є виробництво 16 од. продукції. Визначіть, яку ціну матиме продукція на ринку.

Розв'язання

Оптимальний обсяг виробництва підприємства-конкурента визначається, виходячи з умови $MC = P$. Тому знаходимо MC 16-й од. продукції: $MC = (TC)' = 20Q + 24$, $MC(16) = 20 \cdot 16 + 24 = 344$ ум. од.

Задача 1.7

У короткостроковий період конкурентна фірма виробляє 100 од. товару X при середніх постійних витратах 5 \$ і продає їх за ціною 30 \$ за штуку. Як зміниться прибуток підприємства, якщо середні змінні витрати зменшаться з 20 до 10 \$, а ціна не зміниться.

Розв'язання

Спочатку визначаємо прибуток. Для цього розраховуємо загальну виручку: $TR = 30 \cdot 100 = 3000$ \$. Загальні витрати становитимуть $TC = (5 + 20) \cdot 100 = 2500$ \$. Звідси загальний прибуток буде $3000 - 2500 = 500$ \$. Потім обчислюємо нові загальні витрати: $TC = (5 + 10) \cdot 100 = 1500$ \$.

Отже, загальний прибуток становитиме $3000 - 1500 = 1500$ \$. Прибуток збільшиться в 3 рази – з 500 до 1500 \$.

Задача 1.8

Фірма планує випустити підручник. АС становлять $4 \text{ дол.} + 4000 \text{ дол.} / Q$, де Q – кількість підручників, випущених за рік. Планована ціна книги – 6 дол. Яким має бути річний наклад підручника, що відповідає точці беззбитковості?

Розв'язання

У точці беззбитковості $AC = P$, тобто $4 + 4000/Q = 6$.

Тоді $4000/Q = 2$, звідки

$Q = 2000$ од.

Задача 1.9

Використовуючи дані табл. 1.5, визначіть, нижче від якого рівня має знизитися ціна, щоб фірма, яка є досконалим конкурентом, припинила виробництво в короткостроковому періоді.

Таблиця 1.5

Вихідні дані

Випуск продукції	0	1	2	3	4
ТС	6	10	12	16	22

Розв'язання

Підприємство в умовах досконалої конкуренції припиняє виробництво продукції, якщо ціна падає нижче за середні змінні витрати. Тому розрахуємо середні, середні постійні й середні змінні витрати (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Результати розрахунків

Випуск продукції	0	1	2	3	4	5
ТС	6	10	12	16	22	30
TFC	6	6	6	6	6	6
TVC	0	4	6	10	16	24
AC	–	10	6	5,3	5,5	6
AFC	–	6	3	2	1,5	1,2
AVC	–	4	3	3,3	4	4,8

Найменше значення середніх змінних витрат – 3 ум. од., отже, падіння ціни нижче за 3 ум. од. призведе до припинення виробництва продукції цим підприємством.

Задача 1.10

Попит на продукцію конкурентної галузі $Q_d = 50 - P$, а пропозиція $Q_s = 2P - 1$. Якщо крива граничних витрат фірми цієї галузі дорівнює $MC = 3Q + 5$, то при яких ціні й обсязі виробництва фірма буде максимізувати прибуток?

Розв'язання

Із рівності попиту й пропозиції визначаємо ринкову ціну: $50 - P = 2P - 1$, $P = 17$. Оптимальний обсяг виробництва фірми-конкурента обчислюємо, виходячи з умови $MC = P$: $3Q + 5 = 17$, $Q = 4$.

Задача 1.11

Середні витрати конкурентного підприємства описуються формулою $AC = 20 + 2Q$. Як зміниться обсяг випуску підприємства, якщо ціна на продукцію зменшиться з 100 до 50 грн за штуку?

Розв'язання

Спочатку визначаємо загальні витрати: $TC = AC \cdot Q = 20Q + 2Q^2$. Далі обчислюємо граничні витрати: $MC = (TC)' = 20 + 4Q$. Оптимальний обсяг виробництва фірми-конкурента визначаємо, виходячи з умови $MC = P$. Підставивши значення ціни 100 грн у формулу граничних витрат, отримуємо $20 + 4Q = 100$, звідки $Q = 20$ од. Якщо $P = 50$ грн, то $20 + 4Q = 50$, отже, $Q = 7,5$ од., тобто зменшиться з 20 до 7,5 од.

Задача 1.12

Розрахувати показники рівня монополізації ринку й інтенсивності конкуренції за даними табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Лідери-виробники молока та молочних продуктів в Україні

№ п/п	Підприємства-лідери		
	Назва	Обсяг виробництва, тонн	Частка ринку, %
1	Данон	133	8,1
2	Молочний альянс	117	7,1
3	Лютдорф	110	6,7
4	Терра Фуд	102	6,2
5	Галичина	93	5,7
6	PepsiCo	91	5,5
7	Альміра	82	5
8	Лакталіс Україна	62	3,8
9	Геркулес	60	3,6
10	Мілкіленд Україна	56	3,4

У табл. 1.8 наведено дані щодо розподілу часток ринку між основними підприємствами галузі на початок і кінець звітного періоду.

У цьому випадку маємо ситуацію, коли сукупна частка ринку основних конкурентів не змінилася і становить 72 %, але при цьому вони фактично «обмінялися» значеннями щодо ринкових позицій. Використовуючи дані

табл. 1.8, розрахуйте показники рівня монополізації ринку з урахуванням як звичайних, так і модифікованих показників і визначіть інтенсивність конкуренції в галузі.

Таблиця 1.8

Розподіл часток ринку між конкурентами

Показники розподілу значень	Порядковий номер суб'єкта					
	1	2	3	4	5	6
Частка ринку на початок періоду, %	30	15	10	8	5	4
Частка ринку на кінець періоду, %	15	30	8	10	4	5
Приріст, % до загального ринку						
Приріст, % до початкового значення						

Розв'язання

Для здійснення розрахунків скористаємося індексом Херфіндаля – Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index (I.H-X)) – показником, який використовують з метою оцінювання рівня монополізації галузі.

I.H-X рекомендований керівництвом з розрахунку показників фінансової стійкості підприємства як індикатор рівня концентрації на ринку. Цей індекс розраховуємо як суму квадратів часток окремого показника діяльності фірми:

$$I = \sum_{k=1}^N \left(\frac{P_k}{P} \right)^2$$

Тут P_k – певний показник діяльності окремого підприємства (наприклад, власний капітал), за яким оцінюють рівень монополізації ринку;

P – значення відповідного показника для всіх підприємств,

$$P = \sum_{k=1}^N P_k,$$

де N – кількість підприємств.

Для характеристики рівня концентрації в галузі використовують такі показники, як власний капітал, активи, обсяг залучених коштів тощо. I.H-X може мати значення від 0 до 1.

Установлено таку шкалу градації рівня концентрації залежно від рівня I.H-X:

- 1) 0 – мінімальна концентрація;
- 2) від 0 до 0,1 – низький рівень концентрації;
- 3) від 0,10 до 0,18 – середній рівень концентрації;
- 4) понад 0,18 – високий рівень концентрації; у разі наявності на ринку одного підприємства, тобто повної монополії, I.H-X буде дорівнювати 1.

На практиці використовують й інші види градації – від 0 до 1000 або до 10000.

2. ПІДПРИЄМСТВО, ЙОГО ВИДИ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ

2.1. Підприємство як організаційна форма господарювання

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому ГКУ та відповідними законами України.

Підприємства створюють з метою здійснення як підприємницької, так і некомерційної господарської діяльності.

Якщо законом не встановлено інше, підприємство діє на основі статуту.

Підприємство є юридичною особою, що має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку з власним найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб (ст. 62 ГКУ).

В Україні підприємства здійснюють діяльність відповідно до вимог ст. 62-71 ГКУ, якщо інше щодо підприємств окремих видів не передбачено ГКУ і відповідними законами України.

Якщо чинним міжнародним договором України, згоду на обов'язковість якого надано Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені законодавством України про підприємства, то застосовуються правила міжнародного договору.

2.2. Особливості функціонування суб'єктів підприємницької діяльності різних організаційно-правових форм

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Юридична особа – це суб'єкт господарювання, що має відокремлене майно, що користується від свого імені майновими й особистими немайновими правами, відповідає по зобов'язаннях, є позивачем і відповідачем у судах.

Мета створення юридичної особи полягає у відокремленні майна, що буде використовуватися у господарському обороті, від майна, яким підприємець і його родина володіють і користуються для задоволення особистих потреб, а також відокремлення своїх особистих прав і обов'язків

від тих прав і обов'язків, що виникають у зв'язку з господарською діяльністю.

Юридичні особи можуть бути створені у формі товариств (підприємницьких та непідприємницьких), установ та других формах, установлених Законом України «Про господарські товариства».

Організаційно-правова форма юридичної особи характеризує специфіку його створення, майнового статусу, характер його прав і прав засновників (власників) на майно, а також особливості відповідальності власників по зобов'язаннях суб'єкта господарювання.

Класифікацію суб'єктів господарювання за правом власності й правовою формою наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація суб'єктів господарювання

Вид права власності / Правова форма	Приватна власність	Колективна (спільна) власність	Комунальна власність	Державна власність
Без створення юридичної особи	Фізична особа - підприємець	Договір про спільну діяльність		
Юридична особа	Приватне підприємство. Фермерське господарство	Господарське товариство. Виробничий кооператив	Комунальне підприємство	Державне підприємство
Об'єднання	Асоціація	Асоціація; корпорація; консорціум; концерн		

Існує тісний зв'язок між організаційно-правовою формою підприємства та структурою капіталу, можливостями його фінансування, що пов'язані із можливостями виходу на ринок капіталів, вартістю мобілізації фінансових ресурсів, формою організації менеджменту, оподаткуванням, рівнем накладних затрат. Отже, засновники підприємства повинні вибрати з безлічі альтернатив саме таку форму ведення бізнесу, яка є найбільш придатною в конкретних умовах.

Задачі

Задача 2.1

На основі вивченого матеріалу й законодавчо-нормативних актів заповніть табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості різних організаційно-правових форм суб'єктів господарювання

Організаційно-правова форма	Кількість учасників	Законодавчо встановлений мінімальний розмір стартового (зареєстрованого) капіталу	Можливості фінансування	Можливості участі власників в управлінні підприємством	Відповідальність власників за боргами підприємства	Можливості виходу учасника з бізнесу
Суб'єкт підприємницької діяльності – фізична особа						
Товариство з обмеженою відповідальністю						
Товариство з додатковою відповідальністю						
Повне товариство						
Командитне товариство						
Акціонерне товариство						
Виробничий кооператив						

Задача 2.2

Унаслідок ліквідації товариства з обмеженою відповідальністю обсяг виручки від реалізації ліквідаційної маси становив 800 тис. грн. Обсяг вимог кредиторів до підприємства – 1000 тис. грн. Статутний капітал підприємства дорівнює 100 тис. грн і сформований за рахунок вкладів чотирьох учасників товариства. Частка одного з учасників у статутному капіталі становить 70 %, а частки решти учасників є однаковими. Приватне майно найбільшого учасника – 200 тис. грн, у т. ч. йому належать облігації товариства, учасником якого він є, номінальною вартістю 50 тис. грн. Визначіть джерела погашення вимог кредиторів підприємства і якою мірою вони будуть задоволені.

Розв'язання

Відповідно до положень статті 50 Закону України «Про господарські товариства» товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має стартовий капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами; при цьому учасники товариства несуть відповідальність у межах їхніх вкладів.

Таким чином, джерелами погашення вимог кредиторів підприємства є виручка від реалізації ліквідаційної маси й статутний капітал підприємства. Отже, обсяг задоволених вимог кредиторів до підприємства буде становити $800 + 100 = 900$ тис. грн.

Задача 2.3

Діяльність конкурентоспроможного підприємства протягом звітного року характеризують такі дані:

- здійснено розміщення корпоративних прав за курсом 120 % (номінальна вартість емісії – 100 тис. грн);
- чистий прибуток підприємства – 50 тис. грн (60 % чистого прибутку спрямовано на виплату дивідендів; 20 % чистого прибутку використано на поповнення резервного капіталу);
- отримано на безоплатній основі необоротні активи первісною вартістю 30 тис. грн.

Розрахуйте приріст власного капіталу підприємства за звітний період у розрізі окремих статей.

Розв'язання

Приріст власного капіталу підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад власного капіталу

Складова власного капіталу	Зміст приросту	Величина приросту, грн
Додатковий вкладений капітал	Емісійний дохід	$100000 \cdot 0,2 = 20000$
Інший додатковий капітал	Вартість необоротних активів, отриманих на безоплатній основі	30000
Резервний капітал	Частина чистого прибутку, використана на поповнення резервного капіталу	$50000 \cdot 0,2 = 10000$
Нерозподілений прибуток	Нерозподілена частина чистого прибутку	$50000 \cdot 0,2 = 10000$
Усього		70000

Задача 2.4

Резидент України й нерезидент уклали договір про спільну діяльність підприємств без створення юридичної особи. Ведення спільної діяльності покладено на резидента України. Частка резидента у спільній діяльності становить 60 %, частка нерезидента – 40 %. За результатами звітного

періоду загальна сума доходів від спільної діяльності дорівнює 600 тис. грн. Обчисліть суму чистого доходу, який отримають резидент і нерезидент після оподаткування, якщо доходи останнього було репатрійовано.

Розв'язання

Податок на репатріацію – це податок на прибуток з доходів, отриманих нерезидентом, джерелом походження яких є Україна. Порядок застосування податку на репатріацію в Україні визначено у ст. 160 Податкового кодексу України (надалі – ПКУ).

База оподаткування

По суті, оподатковуються будь-які отримані нерезидентом доходи, джерелом походження яких є Україна, а саме:

- відсотки, дисконтні доходи, що сплачуються на користь нерезидента, серед яких відсотки за позиками і борговими зобов'язаннями, випущеними (виданими) резидентом;

- дивіденди, що виплачує резидент;

- роялті;

- фрахт і доходи від інжинірингу;

- лізингова/орендна плата, що сплачується резидентами або постійними представництвами на користь нерезидента-лізингодавця/орендодавця за договорами оперативного лізингу/оренди;

- доходи від продажу нерухомого майна, розташованого на території України, яке належить нерезиденту, зокрема майна постійного представництва нерезидента;

- прибуток від здійснення операцій з торгівлі цінними паперами, деривативами або іншими корпоративними правами;

- доходи, отримані від здійснення спільної діяльності на території України, доходи від здійснення довгострокових контрактів на території України;

- винагорода за здійснення нерезидентами або уповноваженими ними особами культурної, освітньої, релігійної, спортивної, розважальної діяльності на території України;

- брокерська, комісійна або агентська винагорода, отримана від резидентів або постійних представництв інших нерезидентів щодо брокерських, комісійних або агентських послуг, наданих нерезидентом або його постійним представництвом на території України на користь резидентів;

- внески та премії на страхування або перестраховування ризиків (зокрема, страхування життя) або страхування резидентів від ризиків за межами України;

- доходи, отримані від діяльності у сфері розваг (крім діяльності з проведення державної грошової лотереї);

- доходи у вигляді благодійних внесків і пожертвувань на користь нерезидентів;

- інші доходи від здійснення нерезидентом (постійним представництвом цього або іншого нерезидента) господарської діяльності на території України, за винятком доходів у вигляді виручки або інших видів компенсації вартості товарів/виконаних робіт/наданих послуг, переданих/виконаних/наданих резиденту від такого нерезидента (постійного представництва), зокрема вартості послуг з міжнародного зв'язку або міжнародного інформаційного забезпечення.

Ставки податку й порядок його оплати

Ставка податку на репатріацію доходів від здійснення господарської діяльності, зазначених вище, становить 15 %. Утримувати податок з таких доходів зобов'язаний резидент (постійне представництво нерезидента), який здійснює їх виплату нерезиденту. При цьому утримання податку здійснюється в момент його виплати.

Виняток становлять деякі види доходів, які оподатковуються податком на репатріацію з особливими правилами.

Оподаткування доходів від безвідсоткових облігацій і казначейських зобов'язань

Прибуток нерезидентів, отриманий у вигляді доходів від безвідсоткових (дисконтних) облігацій, казначейських зобов'язань, оподатковується за ставкою, встановленою для податку на прибуток в Україні (18 % – у 2018 р.). Базою оподаткування в цьому випадку є прибуток, який розраховується як різниця між номінальною вартістю безвідсоткових (дисконтних) цінних паперів, сплаченою або нарахованою їхнім емітентом, та ціною їх придбання на первинному або вторинному фондовому ринку.

Відповідно до вимог ПКУ з метою здійснення податкового контролю придбання або продаж таких цінних паперів може здійснюватися від імені й за рахунок нерезидента лише його постійним представництвом або резидентом, який працює від імені, за рахунок і за дорученням такого нерезидента.

Такий резидент або постійне представництво нерезидента відповідають за повне і вчасне нарахування й внесення до бюджету податків, утриманих під час виплати нерезиденту доходів від володіння відсотковими або безвідсотковими (дисконтними) цінними паперами. Резиденти, які працюють від імені, за рахунок і за дорученням нерезидента на ринку відсоткових або безвідсоткових (дисконтних) облігацій, казначейських зобов'язань, самостійно подають до органу державної податкової служби за місцем свого розташування звіт про утримання й внесення до відповідного бюджету податку на репатріацію.

Оподаткування доходів за договорами фрахту

Сума фрахту, що сплачується резидентом нерезиденту за договорами фрахту, оподатковується за ставкою 6 % у джерела виплати таких доходів за рахунок цих доходів. При цьому базою для оподаткування є базова ставка такого фрахту. Особами, уповноваженими стягувати цей податок і вносити

його до бюджету, є резиденти, які виплачують такі доходи, незалежно від того, є вони платниками цього податку чи ні, а також чи є вони суб'єктами спрощеного оподаткування, чи ні.

Оподаткування виплат за договорами страхування

Страховики або інші резиденти, які здійснюють страхові платежі (страхові внески, страхові премії) і страхові виплати (страхові відшкодування) у межах договорів страхування або перестраховування ризиків, серед яких страхування життя в інтересах нерезидентів, зобов'язані оподатковувати перераховані суми таким чином:

- за договорами з обов'язкових видів страхування, за яким страхові виплати (страхові відшкодування) здійснюються в інтересах фізичних осіб-нерезидентів, а також за договорами страхування в межах системи міжнародних договорів «Зелена карта» – за ставкою 0 %;

- за договорами страхування ризиків за межами України, за якими страхові виплати (страхові відшкодування) здійснюються на користь нерезидентів, – за ставкою 4 % від суми, яка перераховується за власний рахунок страховика в момент здійснення перерахування такої суми;

- під час укладення договорів страхування або перестраховування ризику безпосередньо із страховиками й перестраховиками-нерезидентами, рейтинг фінансової надійності (стійкості) яких відповідає вимогам, установленим національною комісією, здійснення державного регулювання у сфері ринків фінансових послуг (зокрема через або за посередництвом перестраховиків-брокерів, які в порядку, визначеному такою національною комісією, підтверджують, що перестраховування здійснено у перестраховика, рейтинг фінансової надійності (стійкості) якого відповідає вимогам, встановленим цією національною комісією), а також під час укладення договорів перестраховування з обов'язкового страхування цивільної відповідальності оператора ядерної установки за шкоду, яка може бути завдана внаслідок ядерного інциденту, – за ставкою 0 %;

- в інших випадках – за ставкою 12 % від суми таких виплат за власний рахунок у момент здійснення перерахування таких виплат.

Оподаткування доходів від реклами

Резиденти, які здійснюють виплати нерезидентам за виробництво та/або поширення реклами про такого резидента, під час такої виплати сплачують податок за ставкою 20 % від суми таких виплат за власний рахунок.

Оподаткування прибутків нерезидентів, які провадять свою діяльність через постійне представництво

Суми прибутків нерезидентів, які провадять свою діяльність на території України через постійне представництво, оподатковуються податком на прибуток на загальних засадах (ставка 18 % – у 2018 р.). При цьому таке постійне представництво прирівнюється з метою оподаткування до платника податку, який здійснює свою діяльність незалежно від такого нерезидента.

Якщо нерезидент здійснює свою діяльність не лише в Україні, але й за її межами і при цьому не визначає прибуток від своєї діяльності, що проводиться ним через постійне представництво в Україні, сума прибутку, що підлягає оподаткуванню в Україні, визначається на підставі складання нерезидентом відокремленого балансу фінансово-господарської діяльності, погодженого з органом державної податкової служби за місцеперебуванням постійного представництва.

У разі неможливості шляхом прямого підрахування визначити одержаний нерезидентами прибуток, джерелом походження якого є Україна, оподатковуваний прибуток визначається органом державної податкової служби як різниця між доходами і витратами, визначеними шляхом застосування до суми одержаного доходу коефіцієнта 0,7.

Оподаткування прибутку, отриманого через резидента, що здійснює агентські, довірчі та комісійні послуги

Резиденти, які надають агентські, довірчі, комісійні та інші послуги з продажу або придбання товарів, робіт, послуг за рахунок і на користь лише цього нерезидента (зокрема укладення договорів з іншими резидентами від імені й на користь цього нерезидента), утримують і перераховують до відповідного бюджету податок з доходу, отриманого таким нерезидентом із джерел в Україні, визначений у порядку, передбаченому для оподаткування прибутків нерезидентів, які провадять діяльність на території України через постійне представництво. При цьому такі резиденти не підлягають додатковій реєстрації в органах державної податкової служби як платники податку.

Це правило не поширюється на випадки надання резидентами агентських, довірчих, комісійних та інших подібних посередницьких послуг з продажу або придбання товарів, робіт, послуг за рахунок і на користь нерезидентів у випадку, якщо вони надають зазначені послуги у межах своєї основної (звичайної) діяльності.

Доходи нерезидентів, які не оподатковуються податком на репатріацію

Не оподатковуються доходи, одержані нерезидентами у вигляді:

- відсотків або доходу (дисконту) на державні цінні папери або облігації місцевих позик, продані або розміщені нерезидентам за межами території України через уповноважених агентів — нерезидентів;

- відсотків або доходу на боргові цінні папери, виконання зобов'язань за якими забезпечені або місцевими державними гарантіями, продані або розміщені нерезидентам за межами території України через уповноважених агентів – нерезидентів;

- відсотків за кредити (позики), отримані суб'єктами господарювання, виконання яких забезпечено місцевими або державними гарантіями.

Задача 2.5

Прийнято рішення про заснування акціонерного товариства публічного типу. Засновники організували відкриту підписку на акції, результати якої характеризуються такими даними:

- 1) номінальна вартість акцій – 20 грн, курс емісії – 100 %;
- 2) кількість акцій, які підлягають розміщенню, – 100 000 шт.;
- 3) накладні затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, – 10 000 грн;
- 4) на момент скликання установчих зборів АТ у цілому було сплачено 60 % акцій.

Чи буде засновано АТ? Який вигляд матиме перший розділ пасиву балансу АТ за умови його реєстрації? Відповідь обґрунтуйте.

Задача 2.6

Прийнято рішення про заснування акціонерного товариства публічного типу. Засновники організували відкриту підписку на акції, результати якої характеризуються такими даними:

- 1) номінальна вартість акцій – 15 грн, курс емісії – 110 %;
- 2) кількість акцій, які підлягають розміщенню, – 125 000 шт.;
- 3) накладні затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, – 10000 грн;
- 4) на момент скликання установчих зборів АТ всі акції були сплачені за ціною емісії.

Наведіть всі позиції першого розділу пасиву балансу наново створеного акціонерного товариства.

Задача 2.7

Трьома фізичними особами (А, Б і В) прийнято рішення про заснування товариства з обмеженою відповідальністю. Формування стартового капіталу ТОВ характеризується такими даними:

- 1) зазначена в установчих документах відносна частка окремих учасників у статутному капіталі становить: А – 40 %; Б – 35 %; В – 25 %;
- 2) на момент реєстрації ТОВ учасник В вніс 344 тис. грн, що становить 110 % його частки в статутному капіталі; учасник А – 450 тис. грн, учасник Б – 560 тис. грн.

Наведіть всі позиції першого розділу пасиву балансу наново створеного ТОВ.

Задача 2.8

Три підприємства А, Б і В уклали договір про ведення спільної діяльності без створення нової юридичної особи. До здійснення внесків згідно з договором про спільну діяльність активи А становили 1,5 млн грн, Б – 1 млн грн, В – 2 млн грн. Внесок А у фінансування спільної діяльності дорівнює 100 тис. грн, Б – 50 тис. грн, В – 200 тис. грн. Ведення спільних справ за договором покладено на підприємство А. Після завершення спільної діяльності та повної сплати всіх податків вартість спільно контрольованого майна збільшилася на 10 %. Визначіть, яким чином змінювалися активи й пасиви учасників спільної діяльності після здійснення внесків і розподілу спільного майна по завершенні спільної діяльності.

Задача 2.9

Прийнято рішення про заснування акціонерного товариства публічного типу. Засновники організували відкрити підписку на акції, результати якої характеризуються такими даними:

- номінальна вартість акцій – 40 грн, курс емісії – 100 %;
- кількість акцій, які підлягають розміщенню, – 20 000 шт.;
- накладні затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, – 2000 грн;
- на момент скликання установчих зборів АТ в цілому було сплачено 50 % номінальної вартості акцій.

Який вигляд матиме перший розділ пасиву балансу АТ за умови його реєстрації? Відповідь коротко обґрунтуйте.

Задача 2.10

У рамках провадження справи про банкрутство було прийнято рішення про ліквідацію товариства з обмеженою відповідальністю «Альфа». Обсяг виручки від реалізації ліквідаційної маси товариства становить 1000 тис. грн, обсяг визнаних судом претензій кредиторів – 1175 тис. грн, витрати на ведення справи – 25 тис. грн. Статутний капітал товариства «Альфа» дорівнює 100 тис. грн і сформований за рахунок внесків чотирьох учасників товариства. Частка одного з учасників у статутному капіталі становить 70 %, решта статутного капіталу розподілена між іншими учасниками товариства пропорційно (по 10 %). Вартість приватного майна найбільшого учасника товариства становить 240 тис. грн, у тому числі йому належать купонні облигації, емітовані ТОВ «Альфа», загальною номінальною вартістю 60 тис. грн.

Визначіть джерела погашення вимог кредиторів підприємства, порядок їх погашення та частину, в якій вони будуть задоволені.

Задача 2.11

У процесі провадження справи про банкрутство акціонерного товариства публічного типу «Дельта» господарський суд ухвалив рішення про його ліквідацію. Статутний капітал товариства становить 300,0 тис. грн і сформований на 5 % із привілейованих акцій номінальною вартістю 10,0 грн. Виручка від реалізації ліквідаційної маси дорівнює 1752,5 тис. грн, ринкова вартість майна товариства, обтяженого заставою, – 273,5 тис. грн. Визначіть порядок розподілу ліквідаційної маси, а також ліквідаційну вартість простих і привілейованих акцій товариства «Дельта», якщо визнані судом претензії кредиторів такі:

- 1) кредиторська заборгованість постачальникам – 317,2 тис. грн;
- 2) оплата послуг ліквідаційної комісії – 20,3 тис. грн;
- 3) заборгованість перед місцевим бюджетом – 77,9 тис. грн;
- 4) інші витрати на ведення справи – 13,4 тис. грн;
- 5) заборгованість перед персоналом з оплати праці – 84,5 тис. грн;

6) претензії контрагентів підприємства-боржника, що не були вчасно заявлені при порушенні господарським судом справи про банкрутство акціонерного товариства «Дельта», – 63,75 тис. грн;

7) заборгованість за виданими й акцептованими векселями – 141,9 тис. грн;

8) заборгованість перед державним бюджетом – 133,4 тис. грн;

9) втрати на послуги оцінювача майна й проведення аукціонів з реалізації ліквідаційної маси – 17,0 тис. грн;

10) заборгованість перед контрагентами підприємства-боржника, яку було відхилено господарським судом при провадженні справи про банкрутство, – 63,75 тис. грн;

11) заборгованість перед комерційними банками за банківськими кредитами – 298,5 тис. грн;

12) заборгованість перед комерційним банком за кредитом, забезпеченим заставою, – 256,7 тис. грн.

Задача 2.12

Прийнято рішення про заснування акціонерного товариства публічного типу «Гама». Засновники організували відкриту підписку на акції, результати якої характеризуються такими даними:

1) номінальна вартість простих акцій – 10,0 грн, курс емісії корпоративних прав – 135 %, або 13,50 грн; товариство не емітує привілейованих акцій, а загальна кількість простих акцій, які підлягають розміщенню, становить 74,25 тис. штук;

2) сумарні накладні затрати засновників, пов'язані зі створенням підприємства, – 48,95 тис. грн;

3) від інвесторів (фізичних та юридичних осіб) надійшли заявки на придбання 80 % акцій, у тому числі 27,5 % простих акцій, викуплених засновниками товариства;

4) на момент скликання установчих зборів один з акціонерів, який здійснив передплату на пакет простих акцій у розмірі 10 % статутного капіталу товариства, вніс лише 63,75 тис. грн;

5) усі інші передплатники, у тому числі засновники товариства, повністю погасили заборгованість за передплаченими акціями, виходячи із курсу емісії корпоративних прав товариства;

6) на установчих зборах товариства акціонери затвердили витрати засновників на створення підприємства, відхиливши лише одну статтю із заявлених затрат на суму 11,75 тис. грн;

7) усі розрахунки в процесі проведення відкритої підписки й реєстрації товариства проводились повною мірою і виключно грошовими коштами.

Визначіть і обґрунтуйте, чи було засновано акціонерне товариство «Гама». У разі необхідності складіть початковий баланс товариства на момент його державної реєстрації.

Задача 2.13

Чотири фізичні особи (А, Б, В, Г) прийняли рішення про заснування товариства з обмеженою відповідальністю «Перун». Створення ТОВ характеризується такими даними:

1) визначена установчими документами товариства частка засновників (учасників) така: А – 30 %; Б – 20 %; В – 30 %; Г – 20 %;

2) на момент реєстрації ТОВ учасник Б вніс 24,78 тис. грн, що становить 105 % номінальної вартості його частки у статутному капіталі товариства, учасник А – 25,75 тис. грн, учасник Г – 20,25 тис. грн;

3) учасник В зробив внесок до статутного капіталу товариства, що створюється, у вигляді приміщення, яке можна використовувати як офіс; оцінна вартість такого приміщення відповідно до висновку оцінювача майна становить 34,65 тис. грн;

4) решта учасників товариства здійснювали внески до статутного капіталу підприємства виключно грошовими коштами у національній валюті.

Визначіть і обґрунтуйте, чи було засновано товариство з обмеженою відповідальністю «Перун». У разі необхідності складіть початковий баланс товариства на момент його державної реєстрації,

Задача 2.14

Три суб'єкти підприємницької діяльності (ПАТ «Ельф», Gnome Ltd. (Кіпр) і FM Group Inc. (Об'єднане королівство — UK.)) уклали договір про спільну діяльність без створення юридичної особи строком на два роки. Ведення спільних справ за договором покладено на резидента. Прибуток від спільної діяльності розподіляється по завершенні строку дії договору про спільну діяльність пропорційно до частки кожного учасника в спільних активах, після виплати винагороди особі, на яку покладено обов'язки з ведення справ, у розмірі 3,75 % від абсолютної величини приросту вартості чистих активів спільної діяльності на момент завершення строку дії договору.

Визначіть, як зміняться активи і пасиви ПАТ «Ельф» у момент заснування спільної діяльності й після її завершення, якщо зміна вартості чистих активів спільної діяльності відповідно до фінансового плану характеризується даними, наведеними в табл. 2.3.

Розрахуйте абсолютну величину чистого доходу нерезидентів – учасників спільної діяльності, якщо вони здійснюють репатріацію доходів у момент розподілу спільно контрольованих активів.

Визначіть, як зміняться активи й пасиви підприємств-учасників у момент заснування спільної діяльності й після її завершення, якщо зміна вартості чистих активів спільної діяльності відповідно до фінансового плану очікується на рівні 136,75 % відносно вартості активів, переданих до спільної діяльності в момент її створення.

Основні відомості про учасників

Назва підприємства-учасника	Величина активів учасників, грн	Статус	Передано до спільної діяльності (на початок періоду), грн	Частка, %	Активи після погашення всіх зобов'язань (на кінець періоду), грн
ПАТ «Ельф»	2 944 321,50	Резидент	263 450,00	47,90	
Gnome Ltd.	N/A	Нерезидент	128 700,00	23,40	
FM Group Inc.	N/A	Нерезидент	157 850,00	28,70	
Усього	N/A		550 000,00	100,00	

Задача 2.15

Резидент України і нерезидент уклали договір про спільну діяльність підприємств без створення юридичної особи. Ведення спільної діяльності покладено на резидента України. Частка резидента у спільній діяльності становить 50 %, частка нерезидента – 50 %. За результатами звітної періоду загальна сума доходів від спільної діяльності дорівнює 180 тис. грн.

Обчисліть суму чистого доходу, який отримають резидент і нерезидент після оподаткування, якщо доходи останнього було репатрійовано.

Задача 2.16

Здійснити розподіл прибутку спільного підприємства з іноземними інвестиціями, створеного у формі товариства з обмеженою відповідальністю, в якому частка іноземного учасника у статутному капіталі становить 75 %, частка українського учасника – 25 %.

Прибуток до оподаткування підприємства за рік склав 235 500 грн. Відповідно до статуту підприємства 35 % прибутку спрямовується на поповнення резервного капіталу, 10 % – на збільшення статутного капіталу, решта – на розподіл між засновниками підприємства.

Задача 2.17

Трьома фізичними особами (А, Б і В) прийнято рішення про заснування товариства з обмеженою відповідальністю. Формування стартового капіталу ТОВ характеризується такими даними:

- зазначена в установчих документах відносна частка окремих учасників у статутному капіталі становить: А – 40 %; Б – 40 %; В – 20 %;
- на момент реєстрації ТОВ учасник В вніс 44 тис. грн, що становить 120 % його частки в статутному капіталі; учасник А – 50 тис. грн, учасник Б – 60 тис. грн.

Наведіть всі позиції першого розділу пасиву балансу наново створеного ТОВ. Зробіть висновки.

Задача 2.18

Прийнято рішення про заснування акціонерного товариства публічного типу. Засновники організували відкриту підписка на акції, результати якої характеризуються такими даними:

- номінальна вартість акцій – 20 грн, курс емісії – 115 %;
- кількість акцій, які підлягають розміщенню, – 10 000 шт.;
- накладні затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, – 15 000 грн;
- на момент скликання установчих зборів АТ усі акції було сплачено за ціною емісії.

Наведіть всі позиції першого розділу пасиву балансу наново створеного АТ. Зробіть висновки.

Задача 2.19

Трьома фізичними особами (А, Б і В) прийнято рішення про заснування товариства з обмеженою відповідальністю. Формування стартового капіталу ТОВ характеризується такими даними:

- зазначена в установчих документах частка окремих учасників у статутному капіталі становить: А – 50 %; Б – 30 %; В – 20 %;
- на момент реєстрації ТОВ учасник А вніс 20 тис. грн, що становить 40 % його частки в статутному капіталі; учасник Б – 50 тис. грн, а учасник В – 15 тис. грн.

Наведіть всі позиції першого розділу пасиву балансу наново створеного ТОВ. Зробіть висновки.

Задача 2.20

Три підприємства А, Б і В уклали договір про ведення спільної діяльності без створення нової юридичної особи. До здійснення внесків згідно з договором про спільну діяльність активи підприємства А становили 1,5 млн грн, Б – 1 млн грн, В – 2 млн грн. Внесок підприємства А у фінансування спільної діяльності дорівнює 100 тис. грн, Б – 50 тис. грн, В – 200 тис. грн. Ведення спільних справ за договором покладено на підприємство А. Після завершення спільної діяльності й повної сплати всіх податків вартість спільно контрольованого майна збільшилися на 10 %.

Визначіть, яким чином змінювалися активи й пасиви учасників спільної діяльності після здійснення внесків і розподілу спільного майна по завершенні спільної діяльності.

3. ABC- I XYZ-АНАЛІЗ ТА ЇХНЄ ЗНАЧЕННЯ ПРИ ВИБОРІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

3.1. Суть методів

Досить часто в процесі вивчення проблеми зменшення запасів використовують ABC- і XYZ-методи. Ці методи базуються на методі Парето (20/80 або «великого пальця»), згідно з яким п'ята частина (20 %) від всієї кількості об'єктів дає зазвичай приблизно 80 % результатів. Відповідно внесок решти 80 % становить лише 20 %.

Суть принципу Парето полягає в тому, що в процесі досягнення будь-якої мети доцільно приділяти різну увагу об'єктам: меншу – тим, які мають незначну віддачу, більшу – які є визначальними.

Завданням методу ABC є виділення об'єктів першої черги, яким потрібно приділяти найбільше уваги, і другорядних об'єктів, вкладення коштів в які є недоцільним. Відмінністю цього методу є те, що він передбачає поділ всього асортименту продукції на три групи.

Метод ABC – це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в поділенні номенклатури (N) товарно-матеріальних цінностей, які підлягають реалізації, на три нерівномірні підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму.

ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який можна використовувати в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. ABC-аналіз дає змогу:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- спрямувати ділову активність у сферу підвищеної економічної значущості й одночасно зменшити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

В управлінні матеріальними потоками за допомогою ABC-аналізу встановлюють і вивчають співвідношення і залежності таких чинників:

- кількість і вартість придбаних матеріалів по окремих позиціях і групах;
- кількість і вартість витрачених матеріалів по окремих позиціях і групах;
- кількість рахунків, виставлених постачальниками, і розміри оплати цих рахунків;
- кількість постачальників і розміри їх обороту;
- кількість і вартість окремих матеріалів у межах вартісного аналізу.

При диференційованому підході до організації закупівель і управління складськими запасами ABC-аналіз дає змогу добитися істотного зниження витрат.

Найпоширеніший алгоритм ABC-аналізу:

- суму внеску всіх товарів розділяють на кількість товарів;

- товари, сума внесків яких перевищує отримане число у 6 разів, відносять до групи товарів А;
- до підгрупи С включають товари, внесок яких у два і більше разів менший за отриманий результат;
- усі інші товари відносять до групи В.

Отримана група товарів А – небагаточисленна група найважливіших товарів, розмір запасів за якими потрібно постійно контролювати, точно визначати витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмір і момент замовлення.

Товари групи В займають середню в плані важливості позицію; за ними здійснюється звичайний контроль і збір інформації про можливе поновлення запасів.

Товари групи С – найчисленніші товари, на частку яких припадає найменша частина всіх коштів, вкладених у запаси; розрахунки розміру і періоду замовлення не ведуться; поповнення запасів реєструється, але рівень запасів не відстежується.

Якщо при АВС-аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ-аналізі – ступінь рівномірності попиту і точність його прогнозування.

До групи Х відносять товари, попит на які є досить рівномірним і обсяг реалізації яких є добре передбачуваним.

До групи Y належать товари, обсяги споживання яких коливаються (переважно сезонні товари) і можливість прогнозування попиту на які є середньою.

Група Z складається із товарів, попит на які виникає лише епізодично й прогнозувати такий попит важко.

Ознакою, на основі якої товар відносять до відповідної групи, є коефіцієнт варіації попиту

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}},$$

де \bar{x} – значення попиту для товару, який оцінюється;

\bar{x} – середнє значення попиту за період n;

n – величина періоду, за який проводиться оцінювання.

Величина коефіцієнта змінюється в межах від нуля до нескінченності.

Поділ товарів на групи Х, Y і Z здійснюють таким чином:

- 1) група Х – інтервал $0 < v < 10 \%$;
- 2) група Y – інтервал $10 \% < v < 25 \%$;
- 3) група Z – інтервал $25 \% < v < \infty$.

Для проведення ХУZ -аналізу необхідно:

- 1) визначити середні витрати кожного виду матеріалу з урахуванням коливання потреби в них по періодах (це можуть бути, наприклад, сезонні коливання);
- 2) розрахувати коефіцієнт варіації попиту за кожною номенклатурною позицією;
- 3) розташувати матеріали у міру зменшення коефіцієнтів варіації попиту;
- 4) підсумовувати дані про кількість матеріалів відповідно до зростання коефіцієнтів варіації попиту, нанести їх на схему;
- 5) поділити матеріали на групи залежно від коефіцієнта варіації попиту.

ХУZ-аналіз є допоміжним засобом під час підготовки рішень з вдосконалення планування матеріального забезпечення виробництва.

Якщо такий аналіз проводять самостійно, то для матеріалів класу Х можна рекомендувати закупівлю відповідно до планової потреби у синхронній їх витраті у виробництві, для класу У – створення запасів, а для класу Z – придбання матеріалів у міру виникнення потреби.

3.2. Методика проведення ABC- і ХУZ-аналізу

Для ABC-аналізу слід:

- 1) визначити вартість кожного товару за закупівельними цінами;
- 2) розташувати товари за зменшенням ціни;
- 3) знайти суму даних про кількість і витрати на придбання товарів;
- 4) поділити товари на групи залежно від їх питомої ваги в загальних витратах на придбання.

Як уже було зазначено раніше, товарні запаси поділяються на три групи (А, В, С) за їхньою питомою вагою в загальних витратах на придбання. Однак поділ товарів на три групи є необов'язковим, кількість груп та їх межі можна вибирати довільно. Найпоширенішою є така класифікація:

1. Група «А» – найбільш дорогі й коштовні товари, на частку яких припадає приблизно 75–80 % загальної вартості запасів, але вони становлять лише 10–20 % загальної кількості товарів, які зберігаються.

2. Група «В» – середні за вартістю товари. Їхня частка в загальній сумі запасів становить приблизно 10–15 %, але у кількісному відношенні ці запаси становлять 30–40 % продукції, яка зберігається.

3. Група «С» – найдешевші товари. Вони становлять 5–10 % від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40–50 % від загального обсягу зберігання.

За допомогою аналізу ABC визначають вагомість кожної групи товарів з точки зору їхнього вкладу в отримуваний прибуток підприємства. Зазвичай на 20 % всіх товарів із запасів припадає 80 % всіх витрат. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів установлюється різний ступінь деталізації під час їх планування й контролю.

Аналіз ABC дає змогу класифікувати асортиментні одиниці за їхньою вартістю. Принцип диференціації асортименту під час аналізу XYZ інший – тут увесь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

Група «X» містить товари, попит на які є рівномірним або може незначно коливатися. Обсяг реалізації товарів цієї групи добре прогнозується.

Група «Y» містить товари, які споживають в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можна віднести й товари сезонного попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами групи «Y» є середніми.

Група «Z» містить товари, попит на які є епізодичним, жодних тенденцій немає. Прогнозувати обсяги реалізації товарів групи «Z» складно.

Результатом спільного аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комбінація ABC- і XYZ-аналізу

Комбінація аналізу	A	B	C
X-матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	
Y-матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	
Z-матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	

Поєднання даних про співвідношення кількості й вартості ABC-аналізу з даними про співвідношення кількості й структури споживання XYZ-аналізу дає змогу отримати важливі інструменти щодо планування, контролю й управління як для системи постачання в цілому, так і для управління запасами зокрема.

Задача 3.1

Визначіть правильний варіант відповіді: згідно з ABC-аналізом до групи «A» відносять:

а) найбільш дорогі й коштовні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80 % загальної вартості запасів, але вони становлять лише 10-20 % загальної кількості товарів, які зберігаються;

б) середні за вартістю товари, частка яких у загальній сумі запасів становить приблизно 10-15 %, але у кількісному виразі ці запаси становлять 30-40 % продукції, яка зберігається;

в) найдешевші товари, які становлять 5–10 % від загальної вартості виробів, що зберігаються, і 40–50 % від загального обсягу зберігання.

Задача 3.2

Згідно з методом Паретто множина керованих об'єктів поділяється на дві частини у пропорції:

- а) 10/90;
- б) 20/80;
- в) 40/60;
- г) 50/50.

Задача 3.3

Критерієм диференціації запасів за методом ABC є:

- а) витрати на придбання запасів;
- б) ступінь рівномірності попиту і точності прогнозування;
- в) конкурентоспроможність товарної позиції;
- г) життєвий цикл товарів.

Задача 3.4

Визначіть черговість етапів ABC-аналізу:

- а) поділ товарів на групи залежно від їхньої питомої ваги в загальних витратах на придбання;
- б) розташування товарів за зменшенням ціни;
- в) установлення вартості товарів за закупівельними цінами;
- г) підсумовування даних про кількість і витрати на придбання.

Задача 3.5

Критерієм диференціації запасів за методом XYZ є:

- а) витрати на придбання запасів;
- б) ступінь рівномірності попиту і точності прогнозування;
- в) конкурентоспроможність товарної позиції;
- г) життєвий цикл товарів.

Задача 3.6

Згідно з XYZ-аналізом товари сезонного попиту належать до групи:

- а) X;
- б) Y;
- в) Z.

4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Основні складові конкурентного середовища

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище може бути сформовано не лише суб'єктами ринку, взаємодія яких спричиняє суперництво, але й у першу чергу відносинами між ними.

Модель п'яти сил конкуренції Портера є широко використовуваним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок. За його допомогою можна оцінити ступень впливу кожної з конкурентних сил і визначити характер конкурентної боротьби на певному ринку (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Модель п'яти сил конкуренції

Конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил:

1. Суперництво між продавцями однієї галузі, що є конкурентами.
2. Конкуренція з боку товарів, що виробляють підприємства інших галузей, є гідними заміниками (субститутами) і конкурентоспроможними за ціною.
3. Загроза входу в галузь нових конкурентів.
4. Економічні й торговельні можливості постачальників.
5. Економічні й купівельні можливості покупців.

Покупці, постачальники, товари – це замітники й претенденти на вхід до галузі, вони є конкурентами підприємства на певному ринку і їх вплив на діяльність підприємства різний.

Особливості методики проведення діагностики галузі за М. Портером полягають у такому:

- методика дає змогу оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) й прогнозувати її розвиток без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі одночасно працює на кількох, а то й багатьох ринках; це надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;

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

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

Крім перелічених п'яти факторів впливу моделі М. Портера істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює державна політика в сфері регулювання конкуренції.

При оцінюванні державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяють такі її основні елементи:

1) антимонопольна політика, яка визначає засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку й відповідні санкції держави (наприклад, примусове розукрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств з метою попередження появи нових

монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами й іноді заробітною платою; системи заохочення створення й функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій і пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у певній галузі;

2) фінансова політика стимулювання конкуренції, що полягає у регулюванні обсягів і умов надання кредитів, депозитних ставок, системи оподаткування, динаміки і розмірів доходів суб'єктів ринку, норм рентабельності виробництва і реалізації продукції;

3) регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування й квотування, зміни митної політики;

4) участь держави у виробництві й реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо;

5) державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища;

6) регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;

7) патентно-ліцензійна політика, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо;

8) соціальний захист споживачів за допомогою закріплених відповідних прав згідно із законодавством України.

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

Антимонопольне законодавство – комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій. На сьогодні антимонопольне законодавство мають 60 країн.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є:

- зловживання монопольним становищем (найпоширеніший тип порушення антимонопольного законодавства);

- антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління й контролю;

- обмежувальна й дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань;

- недобросовісна конкуренція.

Саме по собі монопольне становище того чи іншого суб'єкта господарювання не визнається порушенням Закону України «Про захист економічної конкуренції». Таким порушенням визнається зловживання монопольним становищем на ринку, що призводить або може призвести до таких наслідків:

- істотне обмеження конкуренції;

- тимчасове (або тривале) обмеження виробництва товарів (товарообігу) зі створенням дефіциту на певному ринку або суміжних із ним ринках;

- руйнування ринків або необґрунтований великий обсяг бартерного обміну товарів;

- порушення прав і законних інтересів споживачів, підприємців.

До порушень антиконкурентних дій органів влади тощо відносять антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління й контролю, що згідно із законом полягають у прийнятті будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), наданні письмових або усних вказівок, укладенні угод, або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління й контролю (колегіального органу або посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

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

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

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

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

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

- установлення заборони на реалізацію певних товарів з одного регіону країни в іншому або надання дозволу на реалізацію товарів з одного регіону в іншому в певному обсязі чи при виконанні певних умов;

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

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

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

Наступна група порушень – це обмежувальна й дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання або об'єднань, яка полягає у тому, що суб'єктам господарювання або об'єднанням забороняється схилити інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяти вчиненню таких порушень, а також примушувати інших суб'єктів господарювання до антиконкурентних узгоджених дій, участі у концентрації суб'єктів господарювання.

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

1) неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання (чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу; порівняльна реклама);

2) створення перешкод суб'єктам господарювання під час конкуренції й досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта господарювання; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом; схилення (до бойкоту суб'єкта господарювання; до дискримінації покупця (замовника); суб'єкта господарювання до розірвання договору з конкурентом); підкуп працівника постачальника; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції);

3) неправомірний збір, розголошення, схилення до розголошення й використання комерційних таємниць.

Для забезпечення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, інтересів суб'єктів господарювання і споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган – Антимонопольний комітет України.

У тому випадку, коли рівень монополізації економіки не дає змоги розвивати ринкові відносини, стримує конкуренцію, в країнах з розвинутою ринковою економікою проводять політику демонополізації. Її ключові напрями:

- принципове або ініціативне розукрупнення, зокрема поділ суб'єктів господарювання;
- створення паралельних виробничих структур;
- внутрішньофірмова диверсифікація (міжгалузевий перелив) капіталу;
- стимулювання конкуренції різних напрямів усередині фірми;
- залучення іноземних інвестицій.

Виділяють також антитрестову й антикартельну спрямованість законодавства.

Антитрестові закони спрямовані на протидію союзам, об'єднанням, концернам, у межах яких відбувається повна втрата фірмами, що входять в союз, будь-якої самостійності. Подібний союз усуває конкуренцію, тому він не може бути прийнятним для ринкової економіки.

Антикартельні закони спрямовані на протидію різного роду змовам між фірмами картельного типу, наприклад, поділ ринків збуту за споживачами або районами, установлення однакових цін та ін. Забороняючи союзи і змови у вигляді трестів і картелів, антимонопольні закони тим самим стимулюють не тільки конкуренцію, але й диверсифікацію виробництва, освоєння фірмами нових сегментів ринку. У багатьох країнах застосовуються також спеціальні закони, спрямовані на протидію недобросовісній конкуренції, включаючи шахрайство в торгівлі й виробництві.

4.2. Етапи діагностики конкурентного середовища

Діагностика конкурентного середовища компанії складається з таких логічно взаємозв'язаних етапів:

1. Виявлення переліку фірм, що знаходяться на релевантному зовнішньому ринку; визначення прямих конкурентів; побудова карти стратегічних груп конкурентів.

2. Збір вихідної інформації й приведення економічних показників до порівнянного вигляду.

3. Визначення типу вибраного ринку й розрахунок характеристик, що відображають рівень впливу на підприємство конкурентних сил.

4. Розрахунок узагальнюючих показників інтенсивності конкуренції й оцінювання ступеня монополізації ринку.

5. Аналіз конкурентних позицій компаній на релевантному зовнішньому ринку:

- визначення ринкових часток компаній на початок і кінець аналізованого періоду;

- розрахунок середньої ринкової частки, формування груп фірм, які знаходяться на ринку і розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи;

- визначення темпів приросту ринкових часток кожної фірми й певних груп;

- факторний аналіз динаміки ринкової частки досліджуваної компанії;

- визначення виду статистичного розподілу ринкових часток.

6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних позицій фірм на релевантному ринку, ситуаційний аналіз і прогнозування конкурентної стратегії фірми.

На першому етапі діагностики конкурентного середовища необхідно визначити коло існуючих на ринку конкурентів. Для цього можна скористатися кількома критеріями. Наприклад, можна досліджувати тільки безпосередніх конкурентів, які виготовляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному й вартісному вираженні є найбільш близькими до відповідних показників підприємств, що аналізуються. Такі фірми зазвичай орієнтуються на одну ринкову нішу, їх називають стратегічною групою.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку й конкурують між собою на основі схожих конкурентних переваг аналогічними методами. Диференціація ніш дещо послаблює конкурентну боротьбу між різними стратегічними групами, проте посилює її в межах таких груп.

У практиці менеджменту застосовується така система критеріїв віднесення компаній до однієї стратегічної групи:

а) маркетингово-збутові:

- спрямованість на одних замовників;

- задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;

- використання однієї системи розподілу;

- використання подібних прийомів у засобах масової реклами тощо;

б) виробничо-технологічні:

- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;

- ідентичні технологічні підходи до виготовлення та обслуговування продуктів або надання послуг тощо;

в) продуктові:

- подібна структура асортименту продукції;

- діяльність в одному інтервалі параметрів «ціна – якість»;

- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації тощо;

г) управлінські (тактичні й стратегічні):

- схожі стратегічні орієнтири й механізм їх досягнення;

- однакова поведінка на ринку тощо.

Відомі американські економісти А. Томсон і А. Стрікленд для ідентифікації стратегічних груп конкурентів на ринку пропонують застосовувати графічний метод, а саме будувати карту стратегічних груп. Ця карта являє собою двовимірну систему координат, на якій позиції зображуваних конкурентів визначаються щонайменше двома найбільш вагомими критеріями їх класифікації. Компанії, які мають близькі позиції на карті, відносять до однієї стратегічної групи, при цьому площа круга є пропорційною сукупній ринковій частці стратегічної групи. На рис. 4.2 зображено карту стратегічних груп конкурентів для ринку ювелірних виробів США. Як найбільш вагомі критерії вибрано співвідношення ціна/якість ювелірних виробів і рівень спеціалізації учасників ринку.

Другим підходом до визначення кола конкурентів фірми є вибір найбільш потужних гравців на ринку (маркетмейкерів, ринкових лідерів), які визначають характер конкурентної боротьби і мають незаперечні конкурентні переваги, або орієнтація на підприємства, які володіють значною сукупною часткою на ринку. Вивчення таких конкурентів дає змогу вдосконалювати власну модель бізнесу, розробляти більш ефективні конкурентні стратегії, а також заходи як наступального, так і оборонного характеру.

По-третє, компанія може тримати в полі зору всіх конкурентів, які діють у межах певного географічного ринку. Такий підхід до конкурентного аналізу є досить трудомістким, однак і результати його дають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо формування стратегічних конкурентних переваг і розвитку ключових компетенцій компанії.

По-четверте, компанія може проводити моніторинг діяльності всіх можливих конкурентів. При цьому увагу слід приділяти найбільш небезпечним групам потенційних конкурентів, до яких належать:

- фірми, схильні до ринкової експансії, що діють на географічно близьких ринках;

- фірми, які працюють у суміжних галузях і активно застосовують стратегії диверсифікації виробництва;

- підприємства інших галузей, які мають значний виробничий, фінансовий і науково-технічний потенціал, спроможні швидко подолати вхідний бар'єр і без значних затрат часу й ресурсів перепрофілюватися на випуск певної продукції;

- підприємства, для яких конкуренція на релевантному ринку є логічним продовженням їх власного бізнесу;

- великі фірми-покупці продукції певної компанії;

КАРТА СТРАТЕГІЧНИХ ГРУП КОНКУРЕНТІВ

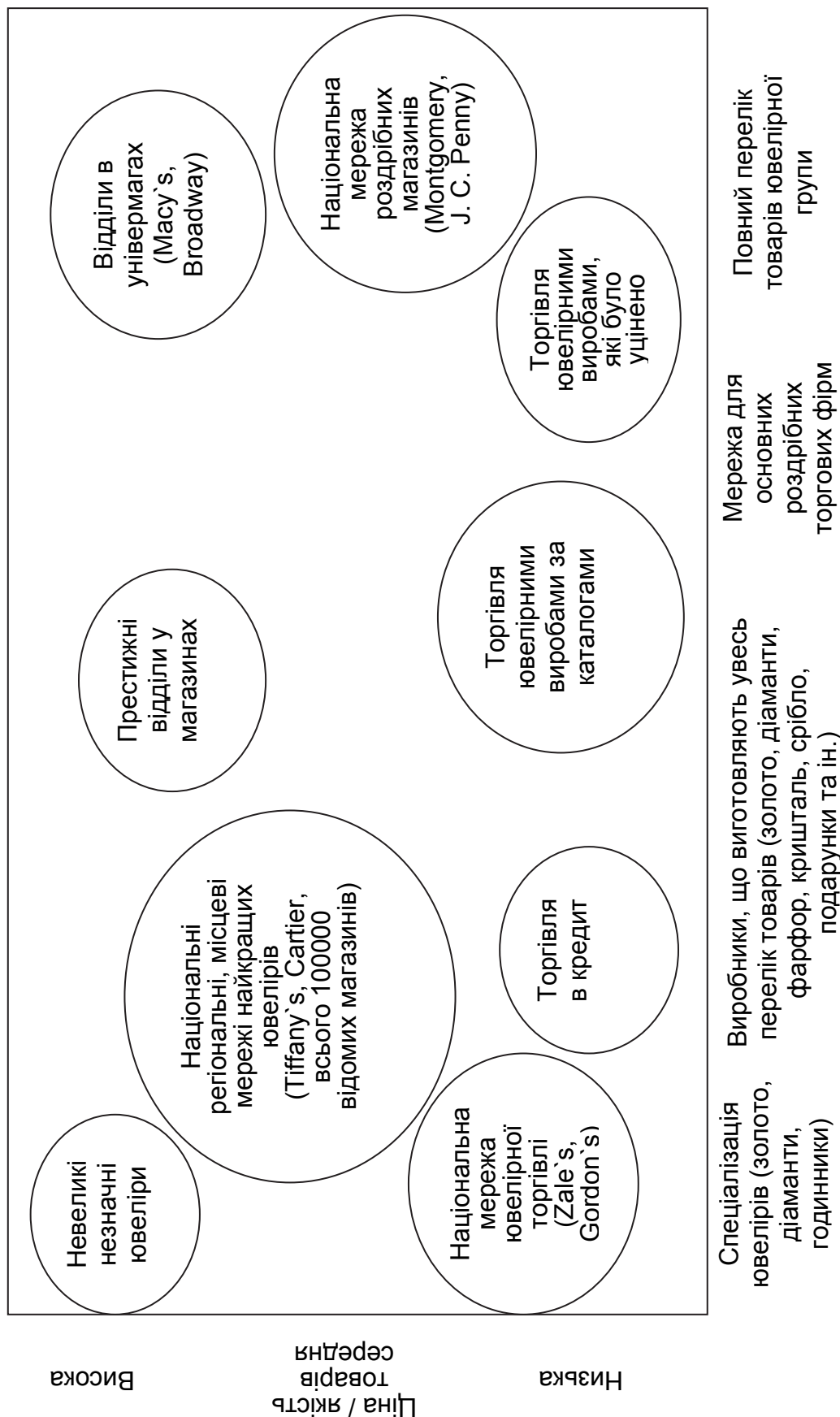


Рис. 4.2. Карта стратегічних груп конкурентів

- крупні постачальники матеріалів, сировини й устаткування для певної компанії;
- великі фірми-посередники, які реалізують продукцію компанії або її виробляють за ліцензією компанії;
- малі венчурні й інноваційні фірми, які виділяються на загальному фоні неординарними важко передбачуваними діями;
- малі фірми, які у випадку поглинання великою компанією можуть стати сильними конкурентами на ринку;
- виробничі потужності, які будуються в географічних межах релевантного ринку тощо.

Моніторинг конкурентів, визначених на першому етапі діагностики, повинен здійснюватися за сукупністю показників фінансової, виробничої, маркетингової, науково-технічної та інноваційної діяльності. Конкретні моделі й прийоми аналізу рівня міжнародної конкурентоспроможності компаній буде розглянуто у подальших підрозділах.

Наступним етапом діагностики є характеристика конкурентних сил і визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. 4.1).

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати трибальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою слід розраховувати середнє значення її впливу.

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил доцільно обчислювати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства за формулою

$$K_{\text{ВПЛИВУ}} = 0,2 \cdot I_{\text{НК}} + 0,2 \cdot I_{\text{мз}} + 0,3 \cdot I_{\text{нок}} + 0,1 \cdot I_{\text{ност}} + 0,2 \cdot I_{\text{К}}.$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на підприємство. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку підприємства середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція підприємства є близькою до монопольної. Значення коефіцієнта загального впливу більше 2,5 свідчить про несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил (ситуація близька до умов чистої конкуренції).

Таблиця 4.1

Методика експертного оцінювання конкурентного середовища
(на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінювання фактора в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	значна економія на масштабах збуту	x		
		високий рівень фінансових інвестицій		x	
		консерватизм існуючої системи постачання	x		
		низький ступінь диференціації продукції	x		
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	необхідність залучення постійних покупців			x
		відсутність активної маркетингової політики	x		
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів I_{HK}			1,75		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			x
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
		поява великої кількості товарів-замінників, отриманих унаслідок дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників I_{T3}			2,75		

Закінчення табл. 4.1

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінювання фактора в балах			
			1	2	3	
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентну позицію підприємства	високий ступінь організації споживачів		x		
			великої можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
			високий ступінь стандартизації продукції			x
			висока мінливість смаків і вподобань споживачів відносно товарів підприємства	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів (bargaining power)	зростання рівня інформованості покупців про товари	x			
		висока цінова еластичність товару			x	
Середнє значення сили впливу покупців $I_{пок}$				2,00		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x			
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x		
		низька вартість переходу до іншого постачальника	x			
		відсутність власних оборотних коштів	x			
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	нестача складських приміщень			x	
Середнє значення сили впливу постачальників $I_{пост}$				1,60		
5. Конкурентія між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції			x	
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			x	
		сильними конкурентами є невеликі ринки		x		
		незначний приріст попиту на товар підприємства			x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування фірми	x			
		відсутність дослідження конкурентів		x		
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами I_k				2,42		

Наступним важливим етапом діагностики конкурентного середовища є оцінювання інтенсивності конкуренції.

Інтенсивність конкуренції U_d тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток (табл. 4.2). Інтенсивність конкуренції буде максимальною у випадку, якщо на ринку присутні фірми з близькими за розміром ринковими частками, фінансовим і виробничим потенціалами (коефіцієнт U_d наближається до одиниці). Якщо існують очевидні лідери й аутсайтери в галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби згасає (значення коефіцієнта U_d наближається до нуля).

Важливими чинниками конкурентної боротьби є динаміка й рентабельність ринку. Річний темп зростання ринку має дві критичні межі: максимальну – 140 %, мінімальну – 70 %. Тому якщо $T_p > 140 \%$, то ринок перебуває у стані прискореного зростання, за умови $70 \% < T_p < 140 \%$ ринок проходить стадію позиційного зростання, стагнації або згортання, якщо ж $T_p < 70 \%$, то ринок наближається до кризового стану. Висока прибутковість бізнесу й швидкі темпи зростання попиту усувають необхідність жорсткої конкуренції, що обумовлює наближення показників U_{TP} і U_P до нуля.

Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції U_K розраховується як середнє геометричне показників 1.1–1.3 (див. табл. 4.2).

Рівень монополізації ринку оцінюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля–Гіршмана тощо. При цьому слід урахувувати, що ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним відносно рівня інтенсивності конкуренції.

Найбільш поширеним показником монополізації є коефіцієнт концентрації CR_n , який відображає сукупну ринкову частку трьох, чотирьох, п'яти або більше найкрупніших підприємств. Ринок вважається безпечним для підтримки нормальної ринкової конкуренції, якщо на ньому є 10 і більше фірм, а на одну фірму припадає не більше 31 %, на дві – 44 %, на три – 54 %, на чотири – не більше 63 % ринку. Коефіцієнт концентрації, розрахований для чотирьох найкрупніших підприємств на ринку CR_4 , вважається критично високим, якщо він перевищує 75 %.

Більш інформативним порівняно з попереднім показником є індекс Герфіндаля – Гіршмана I_n , який розраховується як сума квадратів ринкових часток усіх присутніх на ринку підприємств. Середовище вважається конкурентним, якщо індекс менший за 1000. Цей показник є важливим критерієм при реалізації антимонопольної політики у розвинених країнах, оскільки визначає критичну межу при видачі дозволу на безперешкодне злиття фірм на конкретному ринку. Якщо значення індексу перевищує 1800, то ринок вважається неконкурентним і злиття забороняється.

Індекс Розенблюта I_r дає змогу, крім того, враховувати ранг підприємства залежно від розміру його частки на ринку. Якщо індекс дорівнює одиниці, то ринок є повністю монополізованим.

Таблиця 4.2

Показники інтенсивності конкурентного середовища й рівня монополізації ринку

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
1. Показники інтенсивності конкуренції 1.1. Інтенсивність конкуренції U_D , розрахована на основі оцінювання ступеня схожості часток конкурентів	$U_D = \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \sum (D_i - D_{сер})^2}}{D_{сер}}$	D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку; $D_{сер}$ – середнє значення D_i ; Π – сукупний прибуток, отриманий підприємствами на певному ринку;
1.2. Показник інтенсивності конкуренції з урахуванням рентабельності ринку U_P	$U_P = 1 - \frac{\Pi}{OP}$	T_P – річний темп зростання обсягу продажу на ринку; OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства;
1.3. Інтенсивність конкуренції залежно від темпу зростання місткості ринку U_{TP}	$U_{TP} = \frac{140 - T_P}{70}$	OP – загальний обсяг продажу на ринку; n – кількість підприємств;
1.4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції U_K	$U_K = \sqrt[3]{U_D \times U_{TP} \times U_P}$	i – ранг підприємства залежно від його частки на ринку
2. Рівень монополізації ринку 2.1. Коефіцієнт концентрації CR_n	$CR_n = \frac{OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n}{OP}$	
2.2. Індекс Герфіндаля–Гіршмана I_n	$I_n = \sum D_i^2$	
2.3. Індекс Розенблюта I_r	$I_r = \frac{1}{2 \sum (i \cdot D_i) - 1}$	

Конкурентні позиції підприємств на релевантному зовнішньому ринку аналізують шляхом оцінювання ринкових часток підприємств-конкурентів. Розмір частки визначає можливість підприємства впливати на ринок, його доступ до економічних ресурсів і, як наслідок, ступінь свободи діяльності підприємства. Важливими завданнями конкурентного аналізу є визначення обсягу й динаміки ринкових часток підприємств-конкурентів, вивчення

факторів і тенденцій динаміки ринкової частки досліджуваної фірми, визначення виду статистичного розподілу ринкових часток, формування груп фірм, які знаходяться на ринку, і розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи.

Ринкові частки фірм, які знаходяться на релевантному ринку, розраховують за даними про обсяги реалізації підприємства і місткість ринку (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Розрахунок ринкових часток підприємства

Показник	Розрахунок
Ринкова частка підприємства на початок аналізованого періоду (або на кінець базового)	$S = \frac{V_b}{V_m}$
Ринкова частка підприємства на кінець аналізованого періоду	$S' = \frac{V'_b}{V'_m}$
Середня ринкова частка підприємства на релевантному ринку	$S_m = \frac{1}{N}$
Середня ринкова частка підприємства із слабкою конкурентною позицією	$S_{m1} = \frac{1}{N_1} \cdot \sum S_i,$ $de_i = 1 \dots N_1$
Середня ринкова частка підприємства з сильною конкурентною позицією	$S_{m2} = \frac{1}{N_2} \cdot \sum S_i,$ $de_i = 1 \dots N_2$

Примітки:

- S, S' – ринкова частка підприємства (відповідно на початок і кінець періоду);
- S_m – середньоарифметична ринкова частка;
- S_{m1} – середньоарифметична ринкова частка підприємства із слабкою конкурентною позицією; конкурентна позиція підприємства вважається слабкою, якщо її ринкова частка є меншою за середньоарифметичну;
- S_{m2} – середньоарифметична ринкова частка підприємства із сильною конкурентною позицією; конкурентна позиція підприємства вважається сильною, якщо її ринкова частка перевищує середньоарифметичну;
- V_m, V'_m – обсяг ринку (відповідно на початок і кінець періоду);
- V_b, V'_b – обсяг реалізації підприємства (відповідно на початок і кінець періоду);
- N – кількість підприємств на ринку;
- N_1 – кількість підприємств із слабкою конкурентною позицією (нижчою від середньої);
- N_2 – кількість підприємств із сильною конкурентною позицією (вищою від середньої).

Далі для всіх конкурентів обчислюють показники динаміки ринкових часток – темп приросту ринкової частки (T_s), його максимальне й мінімальне значення серед досліджуваних фірм (T_{max} , T_{min}), темп приросту обсягу ринку (T_t):

$$T_s = \frac{S^I - S}{S},$$

$$T_t = \frac{V_m^I}{V_m} - 1.$$

Уже на цьому етапі діагностики конкурентного середовища можна робити певні узагальнювальні висновки про стан конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, а також про динаміку конкурентних позицій його основних конкурентів. Так, якщо ринкова частка компанії має стабільну тенденцію до зростання, то це свідчить не лише про підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності підприємства, але й про збільшення ресурсів фірми при одночасному відносному скороченні їх у інших гравців на ринку.

В умовах незмінного обсягу продажів на ринку збільшення ринкової частки означає одночасне її зменшення у конкурентів. Проте якщо ринок перебуває у стадії позиційного зростання, то про підвищення конкурентоспроможності компанії свідчитиме перевищення темпу приросту її ринкової частки над темпом приросту ринку: $T_s > T_t$. Навпаки, в умовах зменшення сукупного платоспроможного попиту на ринку про міцну конкурентну позицію підприємства може свідчити його здатність утримувати ринкову частку на попередньому рівні, а ще більше – уникнути скорочення доходу від реалізації продукції (який у цьому випадку є показником конкурентоспроможності компанії).

З метою поглиблення отриманих результатів аналізу необхідно визначити основні чинники динаміки ринкової частки підприємства, що дасть змогу більш детально визначити джерела й характер ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства. Факторний аналіз динаміки ринкової частки полягає у встановленні залежності зміни ринкової частки від декількох факторів: активності конкурентів, зміни обсягу платоспроможного попиту на ринку, зміни обсягу «вхідних» ресурсів тощо.

Приріст ринкової частки підприємства в поточному періоді порівняно з базовим можна подати у такому вигляді:

$$\Delta S = \Delta S_b + \Delta S_c,$$

де ΔS – приріст ринкової частки підприємства за аналізований період;

ΔS_b – приріст ринкової частки підприємства за рахунок зміни обсягу реалізації фірми;

ΔS_c – приріст ринкової частки підприємства за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів.

Застосувавши метод зважених скінченних різниць, можна визначити вплив виокремлених факторів на динаміку ринкової частки підприємства. Суть цього методу полягає у тому, що величина впливу кожного фактора розраховується як за першим, так і за другим порядком підстановки, потім результат підсумовується і ділиться на два. Таким чином, середня величина дає єдину відповідь щодо рівня впливу фактора на ринкову частку. Оскільки при цьому дані про ресурси конкурентних підприємств отримати досить складно, то при визначенні розподілу факторного впливу підприємства і конкурентів на ринкову частку приймають рівномірний розподіл ресурсів з однаковими коефіцієнтами вагомості (0,5 і 0,5):

$$\Delta S_b = 0,5[\Delta S + V'_b : (V'_b + V_c) - V_b : (V_b + V'_c)]$$
$$\Delta S_c = 0,5[\Delta S + V_b : (V_b + V'_c) - V'_b : (V'_b + V_c)]$$

де V_b , V'_b – обсяг реалізації підприємства на початок і кінець періоду відповідно;

V_c , V'_c – сукупний обсяг реалізації всіх конкурентів підприємства на початок і кінець періоду відповідно.

За значеннями ΔS_b і ΔS_c визначають напрямки впливу збутової політики підприємства і його конкурентів на ринкову частку підприємства. Зазвичай значення ΔS_c є від'ємними, тобто активні методи формування попиту й стимулювання збуту, які застосовують конкуренти, зменшують ринкову частку підприємства, а значення ΔS_b – навпаки, додатними. При цьому додатне значення ΔS_b свідчить про наявність конкурентних переваг у сфері реалізації продукції підприємства, від'ємне – про їх відсутність.

Завершальним етапом діагностики конкурентного середовища підприємства є побудова конкурентної карти ринку. Вона має вигляд матриці, в якій по рядках фірми групуються за темпом зростання ринкової частки (швидке покращання конкурентної позиції; покращання конкурентної позиції; погіршення конкурентної позиції; швидке погіршення конкурентної позиції), а по стовпцях – залежно від обсягу ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер) (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Визначення виду статистичного розподілу ринкових часток та їх приростів

Показник	Розрахунок
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_1} (S_i - S_{m1})^2}{N_1}}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_2} (S_i - S_{m2})^2}{N_2}}$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum (T_s - T_t)^2}{N}}$

З метою виділення типових груп підприємств на основі визначених раніше середніх значень ринкових часток для підприємств зі слабкою (S_{m1}) і сильною конкурентними позиціями (S_{m2}), а також темпу приросту обсягів ринку (T_t) розраховують середньоквадратичні відхилення ринкових часток підприємств, а також середньоквадратичне відхилення темпів приросту їх ринкових часток.

Знайдені показники є основними для визначення меж типових стратегічних положень підприємств на конкурентній карті ринку (табл. 4.5).

Конкурентна карта дає змогу досить точно визначити співвідношення сил у галузі, стратегічні завдання розвитку підприємств на релевантному ринку, ідентифікувати позиції безпосередніх і непрямих конкурентів, оцінити потенціал виникнення проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства, окреслити рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії компанії тощо.

Для компаній-лідерів за розміром ринкової частки головними напрямками конкурентної боротьби можуть бути:

- 1) посилення тиску на конкурентів на основі агресивного інвестування в інноваційні розробки;
- 2) стабілізація конкурентної позиції шляхом підтримки досягнутого рівня рентабельності;
- 3) створення додаткових вхідних бар'єрів;
- 4) покращання сервісу;
- 5) удосконалення цінової політики тощо.

Підприємствам із сильною конкурентною позицією рекомендуються такі стратегічні альтернативи:

- пошук незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією;
- пристосування до вибраного цільового ринку;
- переймання поведінки лідера;
- поглинання дрібних конкурентів тощо.

Таблиця 4.5

Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
Швидке покращання конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 1 $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 5 $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 9 $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ ПОЗИЦІЯ 13 $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$
Покращання конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 2 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 6 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 10 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ ПОЗИЦІЯ 14 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$
Погіршення конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 3 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 7 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 11 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ ПОЗИЦІЯ 15 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$
Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 4 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 8 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 12 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ ПОЗИЦІЯ 16 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$

Підприємства зі слабкою конкурентною позицією мають орієнтуватися на здешевлення товарів/послуг або їх ефективну диференціацію, збереження існуючої частки ринку і рентабельності, реінвестиції на рівні достатнього мінімуму для одержання короткострокових прибутків або вилучення ресурсів з нерентабельного напрямку бізнесу з метою їх алокації у більш перспективні сфери.

Позиція аутсайдерів на певному ринку потребує або радикальної реорганізації бізнесу (із суттєвим зниженням витрат або, навпаки, підвищенням цін у випадку нееластичності попиту) або виходу підприємства з цього бізнесу з розпродажем активів і скороченням персоналу.

Стратегічні напрямки ведення бізнесу відрізняються також залежно від темпів зростання ринкової частки й платоспроможного попиту на ринку в цілому. Так, на швидко зростаючому ринку конкурентоспроможні підприємства повинні орієнтуватися на інноваційний стиль ведення бізнесу, швидке реагування на появу нових технологій, закріплення переваг пріоритету, розширення меж ринку, формування лояльності споживачів, захист власних позицій до приходу великих конкурентів.

На ринку з позиційним (уповільненим) характером зростання важливими напрямками забезпечення конкурентоспроможності є зменшення витрат, впровадження технологічних інновацій, орієнтація на досягнення ефекту масштабів, урахування цінової політики конкурентів, зміцнення зв'язків з традиційними клієнтами. Для такого ринку характерним є наростання інтенсивності конкурентної боротьби, що потребує пошуку конкурентів – кандидатів на виведення з ринку, оцінювання можливості виходу на зовнішні ринки з метою розширення ресурсної та клієнтської бази.

На етапі стагнації або скорочення ринку перспективними напрямками проектування конкурентної стратегії є концентрація зусиль на зростаючих сегментах у межах такого ринку, зниження собівартості продукції, інвестування в радикальні інновації, що відкривають шлях для нецінової конкуренції.

Завдання

Завдання 4.1

Визначіть ключові фактори успіху для підприємства – бази першої виробничої практики.

Пояснення

Ключові фактори успіху (КФУ) – це фактори, вплив яких необхідно враховувати підприємствам для управління конкуренцією в галузі. Вони становлять основу успіху в галузі. КФУ змінюються в часі, є різними на різних стадіях життєвого циклу галузі. У кожен певний період часу конкретна галузь має зазвичай 3–5 індивідуальних КФУ (табл. 4.6).

Ключові фактори успіху розрізняються також усередині галузі відносно конкретних ринків, індивідуальні КФУ можуть бути визначені для окремих продуктів.

Підприємства, керівництво яких має адекватне розуміння щодо основних факторів успіху, набувають стійкої конкурентної переваги внаслідок узгодження стратегії з основними факторами успіху в галузі й можуть додати максимум зусиль до того, щоб дотримуватися цих факторів більш послідовно, ніж конкуренти.

Завдання 4.2

Складіть карту стратегічних груп конкурентів для підприємства – бази першої виробничої практики. Приклади КФУ для деяких галузей наведено в табл. 4.7.

Пояснення

Карту стратегічних груп конкурентів будують з метою виявлення організацій (підприємств), які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто належать до однієї стратегічної групи, а також їхніх позицій. Ця карта доповнює і конкретизує відомості про галузеву конкуренцію, є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дає змогу побачити, як змінюється галузь або які фактори можуть на неї впливати.

Для побудови карти стратегічних груп конкурентів необхідно:

- вибрати характеристики, за якими підприємства галузі відрізняються один від одного (такими характеристиками можуть бути: ціна, якість, асортимент, рівень сервісу, канали розподілу продукції, географічний масштаб діяльності й т. ін.);
- скласти карту з використанням двох характеристик, що не мають значущої кореляції між собою;
- розмістити підприємства на полі карти (наприклад, у вигляді «точок»);
- об'єднати в стратегічні групи підприємства, що потрапили в один простір, накресливши навколо них кола, діаметр яких є пропорційним величині частки стратегічної групи в загальному обсязі продажів у галузі.

Таблиця 4.6

Основні типи ключових факторів успіху

Функціональна область	Вид КФУ
Технологія	Здатність до виробничих інновацій Здатність до продуктових інновацій Досвід у використанні певної технології Досвід наукових розробок
Виробництво	Низькі витрати виробництва Висока якість виробництва Зручне місце розташування Доступ до джерел кваліфікованої робочої сили Висока продуктивність праці Висока гнучкість виробництва
Розподіл	Сильна мережа оптових дистриб'юторів Низькі витрати поділу Швидка доставка Наявність у компанії мережі роздрібних магазинів
Маркетинг	Добре навчений персонал в галузі продажів Точне виконання замовлень покупців Різноманітний асортимент і великий вибір продукції Висока кваліфікація в області торгівлі Приваблива упаковка продукції Гарантії споживачам, сервіс
Організація	Добре спроектована інформаційна система Здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов Великий досвід і наявність управлінського ноу-хау
Навички	Ноу-хау в галузі контролю якості Переважаючі здібності й таланти
Інші КФУ	Сприятливий імідж (репутація) у покупців Низькі витрати (не тільки у виробництві) Зручне місце розташування (висока ціна унікальності) Відповідальні компетентні виконавці Патентний захист

Таблиця 4.7

Приклади КФУ для деяких галузей

Галузь	Ключові фактори успіху
Харчова	Якість продукції Екологічна чистота Збутова мережа Ціна
Транспорт	Надійність Комфортність Персонал Сервіс
Будівництво	Якість Комфортність Ціна Надійність
Промислові, будівельні матеріали	Екологічна чистота, якість Ціна Коефіцієнт індустріальності

Завдання 4.3

1. Оцініть конкурентні позиції в галузі за допомогою карти стратегічних груп.

Для визначення конкурентних переваг побудуйте карту стратегічних груп конкурентів на ринку торгівлі жіночими швейними товарами, використовуючи дані, наведені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Показники для побудови карти стратегічних груп ТОВ «Медіум»

Фірма	Bershka	Zara	Jennyfer	Esprit	Marks & Spencer	Ecko Unltd
Показник						
Ціна/якість продукції	7,0	7,0	7,0	3,0	8,5	7,5
Обсяг реклами	2,0	3,0	7,0	7,0	10,0	10,0

2. Визначіть основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху.

3. Визначіть ключові фактори успіху.

4. Проведіть аналіз кількісних характеристик діяльності Marks & Spencer Україна (для другого студента – Bershka і т.д.).

5. Виконайте порівняльне оцінювання КФУ конкурентів.

6. Зробіть висновок.

Розв'язання

1. Побудуємо карту стратегічних груп ТОВ «Медіум» (рис. 4.3).

Аналіз за допомогою карти стратегічних груп конкурентів дає змогу оцінити не тільки показники кількості компаній, але й простежити за якісними показниками цінової політики конкурентів, якістю надання послуг і рівнем реклами. Із рис. 4.3 видно, що Marks & Spencer Україна і Ecko Unltd належать до однієї стратегічної групи. Отже, Ecko Unltd є головним конкурентом Marks & Spencer. До складу конкурентних груп також входять роздрібні мережі Bershka, Zara, Jennyfer та Jennyfer і Esprit.

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) – це дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності й досягнення фінансових успіхів.

2. Основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху:

- унікальність власної марки протягом тривалішого часу порівняно з конкурентами;

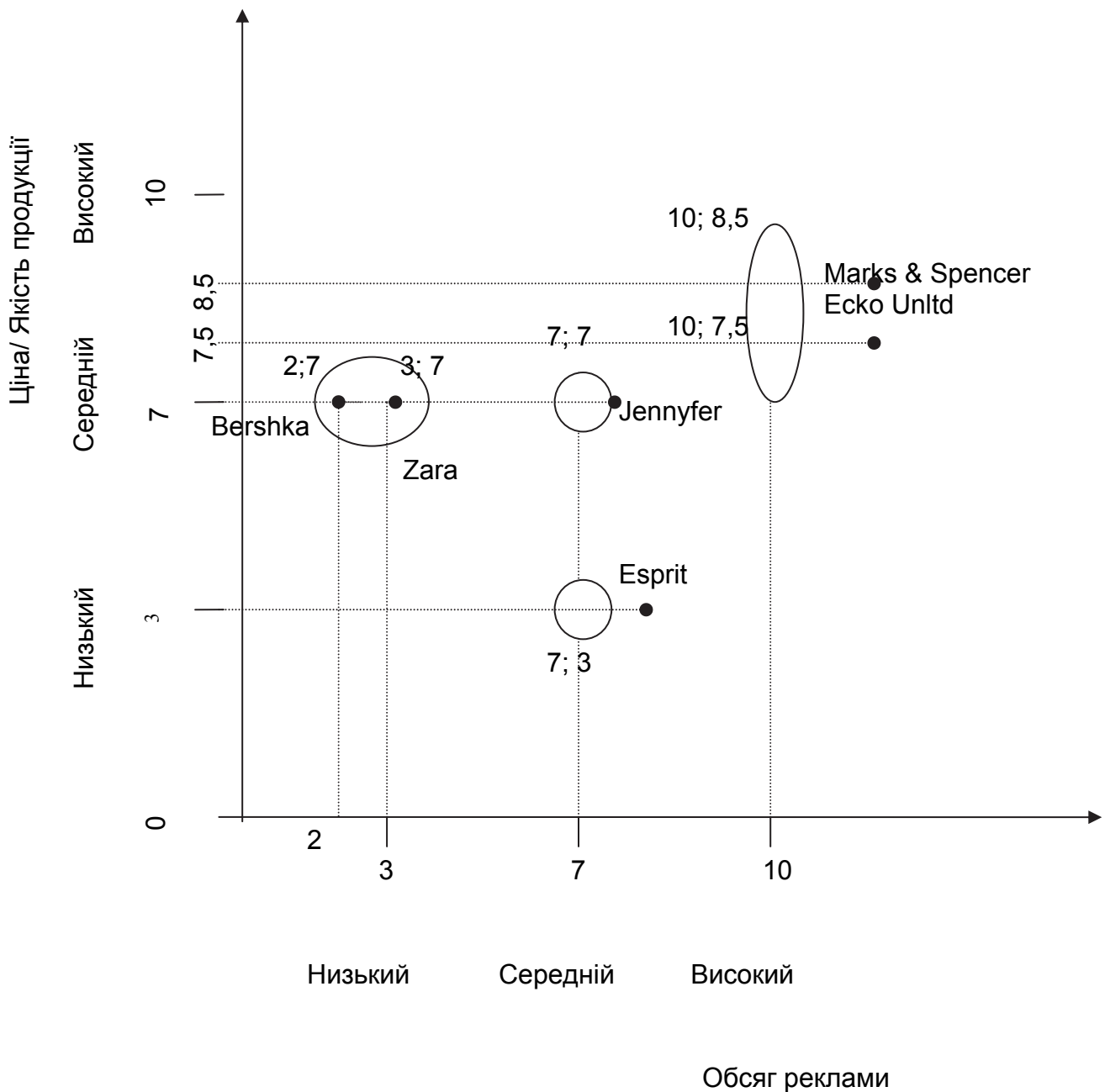


Рис. 4.3. Карта стратегічних груп ТОВ «Медіум»

- задоволення специфічних потреб клієнта, тобто сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду певній цільовій групі споживачів.

КФУ залежать (табл. 4.9):

- від технології – якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, розроблення нових товарів, ступінь оволодіння існуючими технологіями;

- виробництва – низька собівартість продукції, висока якість продукції, високий ступінь використання виробничих потужностей, вигідне

місцезнаходження підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці;

- реалізації продукції – велика мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ і наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії, низькі витрати збуту;

- маркетингу – висока кваліфікація маркетологів і менеджерів з продажу, доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі й використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей і видів продукції, мистецтво продажів;

- професійних навичок – особливий хист, ноу-хау в галузі контролю якості, компетентність у дизайні, ступінь оволодіння технологією, здатність створювати ефективну рекламу;

- організаційних здібностей – рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на змінні умови, досвід і ноу-хау в галузі менеджменту;

- інших факторів – хороший імідж, загальні низькі витрати, сприятливе становище, приємність у спілкуванні, доступ на фінансові ринки, наявність патентів.

Таблиця 4.9

Визначення ключових факторів успіху

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	КФУ
Модний одяг	Попит залежить від предмета одягу, якості, кольору. Покупці готові додатково заплатити за ексклюзивність, якість, фасон	Низькі бар'єри входу в бізнес і виходу з нього. Малі можливості забезпечення економії на масштабах. Високий рівень міжнародної конкуренції. Велика ринкова влада роздрібної торгівлі. Конкуренція має ціновий і неціновий характер	Комбінування ефективної диференціації з низькими операційними витратами. Швидкість адаптації до змін у моді. Репутація в роздрібних торговців. Низький рівень накладних витрат є особливо важливим в сегментах з високою ціновою чутливістю

У табл. 4.10 наведено метод аналізу кількісних характеристик діяльності фірми.

Зважування факторів поширюється на кожний з КФУ відповідно до їх важливості.

У табл. 4.10 перший КФУ є найбільш важливий, але Marks & Spencer Україна оцінило його тільки в 6 балів. Третій КФУ, навпаки, оцінили дуже високо, але цей фактор є найменш вирішальним. Потім Marks & Spencer Україна повторює цю процедуру, порівнюючи КФУ найближчих конкурентів (табл. 4.11).

Таблиця 4.10

Аналіз кількісних характеристик діяльності Marks & Spencer Україна

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
Здатність завершувати контракти вчасно	0,5	6	3,0
Забезпечення високої якості продукції	0,3	6	1,8
Відповідність вимогам торгового персоналу	0,2	8	1,6
Разом	1,0	-	6,4

Таблиця 4.11

Порівняльне оцінювання КФУ конкурентів

КФУ	Важливість	Bershka		Zara		Jennyfer		Marks & Spencer		Ecko Unltd	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене
1-й	0,5	9	4,5	5	2,5	7	3,5	6	3,0	10	5,0
2-й	0,3	5	1,5	5	1,5	7	2,1	6	1,8	9	2,7
3-й	0,2	6	1,2	5	1,0	5	1,0	8	1,6	8	1,6
Загалом	1,0		7,2		5,0		6,8		6,4		9,3

За результатами табл. 4.11 можна зробити висновок, що конкурент А (Bershka) навіть з високим рівнем якості торгового персоналу й низьким ступенем якості товару має конкурентні переваги завдяки здатності завершувати контракти вчасно. Конкурент Zara, навпаки, повинен базуватися на покритті всіх областей. Ecko Unltd відповідно має високу якість товару, високу підготовку персоналу і вчасно виконані контракти.

Отже, цей метод, який можна використовувати для оцінювання всіх компаній, дає три корисних результати: примушує людей думати про їх КФУ, дає змогу отримати звіт про конкурентоспроможність під час аналізу головних конкурентів, визначити напрями, за якими можна вжити більш ефективних заходів для поліпшення становища.

Завдання 4.4

Оцініть показники інтенсивності конкурентного середовища й рівня монополізації ринку для підприємства-об'єкта практики.

5. БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОД ПОРІВНЯЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

5.1. Суть бенчмаркінгу та етапи його проведення

Бенчмаркінг – це дослідно-аналітичний вид діяльності, який являє собою спосіб оцінювання стратегій і цілей роботи підприємства порівняно з першокласними комерційними підприємствами для визначення свого місця на конкретному ринку. Іншими словами, бенчмаркінг – це збір і аналіз інформації про діяльність найкращих підприємств партнерів і конкурентів, а також про методи управління, які вони використовують.

Мета бенчмаркінгу – підвищення ефективності власної діяльності й завоювання переваг у конкурентній боротьбі.

Предметом бенчмаркінгу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва й збуту продукції, а також забезпечення безпеки. Результати бенчмаркінгу, як і результати маркетингових досліджень, використовуються при визначенні цілей і стратегій діяльності підприємства.

Порівняння підходів конкурентного аналізу і бенчмаркінгу наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняння підходів конкурентного аналізу і бенчмаркінгу

Характеристика	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Мета	Збір, відображення й аналіз даних про діяльність конкурентів	Пошук і діагностика найкращої практики серед конкурентів, лідерів у галузі, у власному внутрішньому середовищі й на підприємствах інших галузей
Періодичність проведення	Здійснюється періодично залежно від проблем, що виникають в умовах конкуренції	Здійснюється безперервно
Предмет	Стратегії конкурентів	Характеристики організації, які впливають на конкурентоспроможність і забезпечують її
Об'єкт	Ринки, товари, послуги	Товари, послуги, методика й процеси ведення справ

Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування й аналізу діяльності підприємства не від «досягнутого», а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробленні стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів.

Виділяють такі основні етапи процесу бенчмаркінгу:

1. Ідентифікація предмета бенчмаркінгу.
2. Ідентифікація партнера по бенчмаркінгу.
3. Визначення методу збору даних та їх збір.
4. Визначення розбіжностей, важливих з огляду на забезпечення конкурентоспроможності.
5. Планування майбутніх показників ефективності.
6. Повідомлення результатів.
7. Визначення функціональних цілей.
8. Розроблення плану дій.
9. Реалізація планів і моніторинг результатів.
10. Повторна перевірка контрольних точок бенчмаркінгу.

У більш узагальненому плані наведені етапи можна об'єднати в п'ять етапів процесу бенчмаркінгу.

Етап 1. Планування (1–3). Необхідно визначити, стосовно чого і до кого потрібно проводити бенчмаркінг. Далі слід спланувати дослідження й провести його шляхом збору необхідних даних і інформації, проведення огляду кращих методів організації виробничих процесів.

Етап 2. Аналіз (4–5). Треба дослідити розбіжності між реальними і плановими показниками і спланувати майбутній рівень ефективності.

Етап 3. Інтеграція (6–7). Слід довести результати до відома тих, хто повинен мати цю інформацію, і розробити нові цілі. Важливим моментом є одержання схвалення й у разі потреби перегляду цілей щодо ефективності.

Етап 4. Дії (8–10). Потрібно здійснити моніторинг прогресу і переглянути контрольні точки бенчмаркінгу, якщо необхідно. На цьому етапі кращі методи вже впроваджено і їх періодично, у міру необхідності, слід переоцінювати. З цією метою треба розробити план дій, здійснити моніторинг, повторно перевіряючи точки бенчмаркінгу.

Етап 5. Результати. Слід досягти лідерства. Для цього необхідно визначити, коли досягається положення лідерства, оцінити бенчмаркінг як діючий процес.

Серед основних видів бенчмаркінгу можна виділити:

1. Внутрішній, що являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.

2. Конкурентний – дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємства-конкурентів.

3. Функціональний – порівняння певної функції двох або більше підприємств в одному секторі.

4. Бенчмаркінг процесу, спрямований на змінення певних показників і функціональності для їх зіставлення з підприємствами, характеристика яких є найкращою в аналогічних процесах.

5. Загальний – бенчмаркінг процесу, при якому порівнюється певна функція двох або більше організацій незалежно від підприємницької діяльності.

6. Асоціативний, який проводять організації, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

7. Глобальний – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає асоціативний бенчмаркінг.

Існують також бенчмаркінг витрат, характеристики, клієнта, оперативний бенчмаркінг та ін.

Мета бенчмаркінгу лишається незмінною – спростувати уявлення про неможливість навчитися чомусь у інших підприємств.

Завдання бенчмаркінгу:

1. Аналіз діяльності. Підприємства, що здійснюють бенчмаркінг, мають оцінити слабкі й сильні сторони існуючих робочих процесів, проаналізувати критично важливі складові затрат, урахувати претензії клієнтів, виділити області діяльності, які мають бути вдосконалені і в яких необхідно зменшити час циклу, знайти способи зменшення кількості помилок і недоліків або прискорити оборотність активів.

2. Знання конкурентів і лідерів у певній галузі промисловості. Підприємства, що здійснюють бенчмаркінг, мають з'ясувати, хто є кращим з кращих.













3. Залучення до проведення процесу кращих з кращих. Компанії, які зацікавлені у проведенні бенчмаркінгу, мають вчитися у лідерів, визначити свою позицію на ринку і подальший напрям діяльності, дізнатися, якими є найкращі методи підприємств-лідерів, визначити їх способи підвищення ефективності й перейняти.

4. Досягнення переваг. Компанії, які застосували бенчмаркінг, мають намагатися досягти результатів, які б стали новими контрольними позиціями проведення бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг є невід'ємною частиною планування, огляду й оцінювання процесу, тобто моніторингу. Він забезпечує концентрацію на зовнішньому середовищі й сприяє використанню фактичної інформації при розробленні планів. Бенчмаркінг застосовують з метою вдосконалення діяльності через розуміння методів і способів дій, необхідних для досягнення рівня ефективності світового класу. Основним завданням бенчмаркінгу є розуміння тих методів, які забезпечують конкурентну перевагу й визначення цілей, за допомогою яких можна її досягти. Таким чином, мета

бенчмаркінгу – визначення і застосування кращих методів в основних бізнес-процесах підприємства.

Комбінації типів бенчмаркінгу зображено на рис. 5.1.

	Внутрішній бенчмаркінг	Конкурентний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг	Загальний бенчмаркінг
Бенчмаркінг показників				
Бенчмаркінг процесів				
Стратегічний бенчмаркінг				

Умовні позначення




Доречність/цінність:  – висока,  – середня,  – низька.

Рис. 5.1. Комбінації типів бенчмаркінгу

Бенчмаркінг – це не копіювання, а створення. Підприємству не слід копіювати підходи, прийняті іншими підприємствами, тому що вони можуть не відповідати їхньому діловому середовищу, продукції, ринку або культурі. Рішення й підходи мають бути спрямовані в майбутнє, а об'єктом для еталонного зіставлення повинні бути показники, що корелюють з ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі.

Бенчмаркінг – це процес, що дає користь, але він потребує правильного застосування.

Переваги бенчмаркінгу – можливість забезпечити конкурентну перевагу підприємству.

Проте бенчмаркінг має і недоліки:

- закритість компаній і власний комплекс «засекреченості»;
- існуючі системи фінансового обліку підприємства й оподаткування не завжди дають змогу отримати реальні дані за тими чи іншими показниками;
- очікуваний результат не завжди є очевидним і зрозумілим керівництву.

Але саме підприємства, які усвідомлюють, що бажаних результатів можна досягнути лише шляхом зміни процесів, зрозуміли суть бенчмаркінгу. Бенчмаркінг, що ґрунтується на процесі, є результативним.

Таким чином, необхідно застосовувати процесно-орієнтований, а не проблемно-орієнтований бенчмаркінг. Бенчмаркінг має дуже важливу безпосередню підтримку цілей, пріоритетів і місії підприємства. Якщо такої підтримки немає, зусилля щодо проведення бенчмаркінгу є марними. Отже, перед плануванням заходів з бенчмаркінгу вони мають корелювати з конкретними цілями компанії.

Відтак загальні завдання проведення бенчмаркінгу можна поділити на два процеси:

1) користувача – процес, який виконує команда з бенчмаркінгу з метою здійснення проекту;

2) управління – процес, що включає заходи, яких вживає керівництво з метою забезпечення успішної діяльності команди і постійності бенчмаркінгу; під цим розуміють створення необхідного середовища, що сприяє появі нових ідей для удосконалення бізнес-процесу, забезпечення необхідної підтримки й навчання, визначення пріоритетів при застосуванні бенчмаркінгу і заохочення застосування на практиці його результатів.

Розрізняють види бенчмаркінгу за об'єктом (табл. 5.2) і предметом (табл. 5.3), що вибираються для порівняння.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством залежить (табл. 5.3):

1) від характеру завдань, які необхідно вирішити, й аспектів проблеми, що розглядається;

2) доступності ресурсів і часу для проведення бенчмаркінгу;

3) досвіду проведення бенчмаркінгу;

4) достатності ресурсів для реалізації заходів щодо реалізації економічної стратегії.

Підприємства, які вперше застосовують бенчмаркінг, зазвичай вибирають внутрішній бенчмаркінг для набуття досвіду.

Для досягнення бажаного результату визначають такі фази бенчмаркінгу:

1. Планування:

- вибір сфери бенчмаркінгу та його цілей;

- визначення пріоритетів для удосконалення;

- ідентифікація ресурсів;

- виокремлення основних показників ефективності, за якими буде здійснюватися порівняння;

- визначення методології збору даних для аналізу.

2. Збір даних:

- вибір групи (галузі, регіону, ринку) підприємств для порівняння;

- збір даних про промислові підприємства вибраної групи, їх бізнес-процеси й продукцію, що вони випускають;

- збір даних про власні процеси (продукцію) підприємства;

- визначення методології збору для аналізу.

Таблиця 5.2
Характеристика видів бенчмаркінгу за об'єктом, вибраним для порівняння

Вид бенчмаркінгу	Визначення й характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння характеру, якості й методів роботи суміжних підрозділів у межах одного підприємства. Спроба знайти в межах підприємства подібну, найбільш успішно виконувану дію	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим, як проводити зовнішній (галузевий, міжгалузевий, міжнародний) бенчмаркінг	Відносна відкритість і доступність інформації	Наявність лідерів аутсайдерів структурних підрозділів підприємства. Таємність чи інші перешкоди для обміну інформацією з іншими підприємствами галузі. Відсутність досвіду проведення бенчмаркінгу. Обмеженість ресурсів і часу
Зовнішній	Порівняння характеру, якості й методів роботи та здійснення певних видів діяльності підприємства з його конкурентами на ринку	Зниження або низький рівень відносної ефективності у ключових галузях чи видах діяльності порівняно з іншими підприємствами у тому ж секторі (галузі). Необхідність пошуку способів усунення розриву в ефективності	Може здійснюватися як при співробітництві - обміні інформацією з безпосереднім конкурентом, так і без нього	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію

Продовження табл. 5.2

Вид бенчмаркінгу	Визначення й характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Спільний (асоціативний)	Укладання декількома організаціями, що є або не є конкурентами, угоди про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс)	Об'єднання зусиль кількох підприємств задля обміну інформацією, коли ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти	Дає можливість вивчити найкращі практики	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику
Галузевий	Порівняння характеру, якості й методів роботи та здійснення певних видів діяльності підприємства з підприємствами, які належать до однієї галузі, але не є прямими конкурентами	Об'єднання зусиль кількох підприємств задля обміну ідеями та інформацією з метою формування варіантів спільних рішень	Формування мережі або банку «кращих практик»	Еталонна практика, яка сформувалася у галузі, може трансформуватися у непорушний стандарт, що обмежує пошук нових підходів до покращання діяльності підприємств
Міжгалузевий	Порівняння характеру, якості й методів роботи та здійснення певних видів діяльності підприємства з підприємствами, які належать до різних галузей і не є прямими конкурентами	Вивчення кращих практик світових лідерів у різних галузях економіки й адаптування їх досвіду до діяльності власного підприємства	Використання кращої практики компанії з іншої галузі може стати високоефективним інструментом удосконалення діяльності підприємства та його швидкого зростання	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію

Закінчення табл. 5.2

Вид бенчмаркінгу	Визначення й характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Міжнародний	Виявлення й аналіз еталонних практик у всьому світі через те, що всередині країни може бути недостатньо бенчмаркінгових партнерів	Використовується, коли кращі практики реалізовано за рубежом та/або кількість підприємств, які працюють у цій галузі всередині країни, є недостатньою для отримання достовірної інформації	Глобалізаційні процеси й розвиток інформаційних технологій збільшують можливості міжнародних проектів	Може потребувати більше часу і ресурсів для забезпечення й реалізації, а його результати слід детально проаналізувати з урахуванням національних, культурних і релігійних відмінностей

Таблиця 5.3
Характеристика видів бенчмаркінгу за предметом, вибраним для порівняння

Вид бенчмаркінгу	Визначення й характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів зазвичай в організаціях, що не є прямими конкурентами підприємства, але мають подібні основні бізнес-процеси	Застосовується для вдосконалення специфічних процесів і операцій, а також підвищення короткострокової прибутковості	Використання методології бенчмаркінгу в проектах із покращання бізнес-процесів підприємства буде мати найкращий результат	Потребує творчого підходу. Недоліки в окремих елементах або в цілому виробничого (збутового, логістичного тощо) процесу, що не дають змоги досягти високої ефективності виробництва. Необхідність швидких покращань основних бізнес-процесів
Результатів діяльності	Порівняння результатів діяльності (найчастіше тих, які можна виразити кількісними показниками)	Необхідність порівняння даних за певний період (ціна і собівартість; час оброблення замовлення клієнта; час доставки; затрати на доставку; рівень прибутковості певних видів діяльності)	Формування бази для порівняння	Не всі показники діяльності підприємства можна вимірювати кількісно

Продовження табл. 5.3

Вид бенчмаркінгу	Визначення й характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Бенчмаркінг витрат	Дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару у будь-якій країні чи галузі	З'являється можливість обґрунтованого впливу на витрати виробництва й комерційні витрати	Може бути використаний у таких формах: порівняння однакових товарів за витратами виробництва (охоплюючи декілька чи всі країни); формування витрат виробництва при перепродажу товару; отримання об'єктивної думки про дизайн і якість товару конкретного підприємства; моніторинг патентів і ліцензій з метою уникнення порушень тощо	Є трудомістким і не завжди виправданим
Функціональний	Процес порівняння характеристик певних функцій, що виконуються на різних підприємствах аналогічного профілю. Пошук еталонних практик в різних секторах або сферах діяльності, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси	Необхідність поліпшення діяльності, товарів або послуг, для яких не існує аналогів (конкурентів) на ринку	Найчастіше відбувається перенесення інновацій з одної галузі в іншу, що призводить до значного зростання ефективності діяльності підприємства	Існують різного роду складнощі (недоступність інформації, опір конкурентів тощо), пов'язані з проведенням бенчмаркінгу в своїй галузі. Неefективність (дуже низька ефективність) діяльності або неможливість подальшого розвитку, що потребує кардинальних змін у бізнесі, інновацій

Закінчення табл. 5.3

Вид бенчмаркінгу	Визначення й характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Стратегічний	<p>Систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів</p>	<p>Спрямований на довгострокову перспективу і виявляється у розробленні нового продукту або послуги. Необхідність заміни існуючої стратегії, що стала неефективною через такі причини: поява принципово нових технологій, зміна умов роботи на ринку, кардинальні зміни вимог клієнтів тощо</p>	<p>Дає відповідь на запитання: які стратегічні зміни потрібно впровадити, щоб покращити позиції підприємства на ринку і збільшити його ринкову частку порівняно з еталонним підприємством? Включає перспективи вищого рівня: ключові компетенції, розроблення нових товарів і послуг, зміна балансу операцій, підвищення стійкості до мінливих умов ринкового середовища</p>	<p>Великі затрати часу й ресурсів. Результат від реалізації можна побачити лише через тривалий проміжок часу</p>

3. Аналіз:

- оцінювання рівня власної ефективності й компаній, що порівнюються;
- ідентифікація розриву у рівні ефективності за основними процесами (продукцією), що аналізуються;
- аналіз причин (факторів) розриву у рівні ефективності;
- пошук шляхів і розроблення рекомендацій з усунення розриву у рівні ефективності.

4. Впровадження. Виконується робота щодо реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Увага зосереджується на розробленні стратегії і тактики нейтралізації виявлених під час бенчмаркінгу слабких сторін підприємства.

5. Контроль і оцінювання. Цей етап полягає в проведенні моніторингу результатів реалізації заходів бенчмаркінгу та їх впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети з'ясовуються інші проблеми для їх майбутнього вирішення і процес бенчмаркінгу повторюється.

Схематично цей процес зображено на рис. 5.2.

Таким чином, процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, тим самим забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення компанії.

5.2. Використання технології бенчмаркінгу за рубежом на прикладі компанії «GPT Payphone Systems»

Компанія «GPT Payphone Systems» є виробником телефонів-автоматів, карток (телефонні картки, платіжні картки з вбудованим мікропроцесором та ін.) і систем контролю за роботою телефонів-автоматів. Компанія має широке коло клієнтів, продаючи свою продукцію більш ніж 100 корпоративним клієнтам у 80 країнах світу.

Як і більшість інших компаній, «GPT Payphone Systems» шукає можливості постійного поліпшення якості своєї роботи і, зокрема, якості операційних процесів.

Застосування технології бенчмаркінгу в цій компанії було зумовлено погіршенням відносин з клієнтами, зниженням практичних результатів діяльності. Після проведення внутрішнього порівняльного аналізу на рівні відділів компанії виникла необхідність сконцентрувати зусилля на виборі саме того аспекту діяльності компанії, якому необхідно приділити підвищену увагу. З цією метою було запропоновано відповісти на два найважливіші запитання:

1. Як кардинально поліпшити відносини з покупцем?

2. Як кардинально поліпшити практичний результат діяльності компанії?

Було прийнято рішення сконцентрувати увагу на процесі заміни неякісної продукції, причому тільки у разі виникнення подібної проблеми

при роботі з основними, стратегічно важливими клієнтами компанії, оскільки, з одного боку, має місце невиправдано низька швидкість проведення заміни, а з іншого – саме цей показник є найважливішим для покупця.

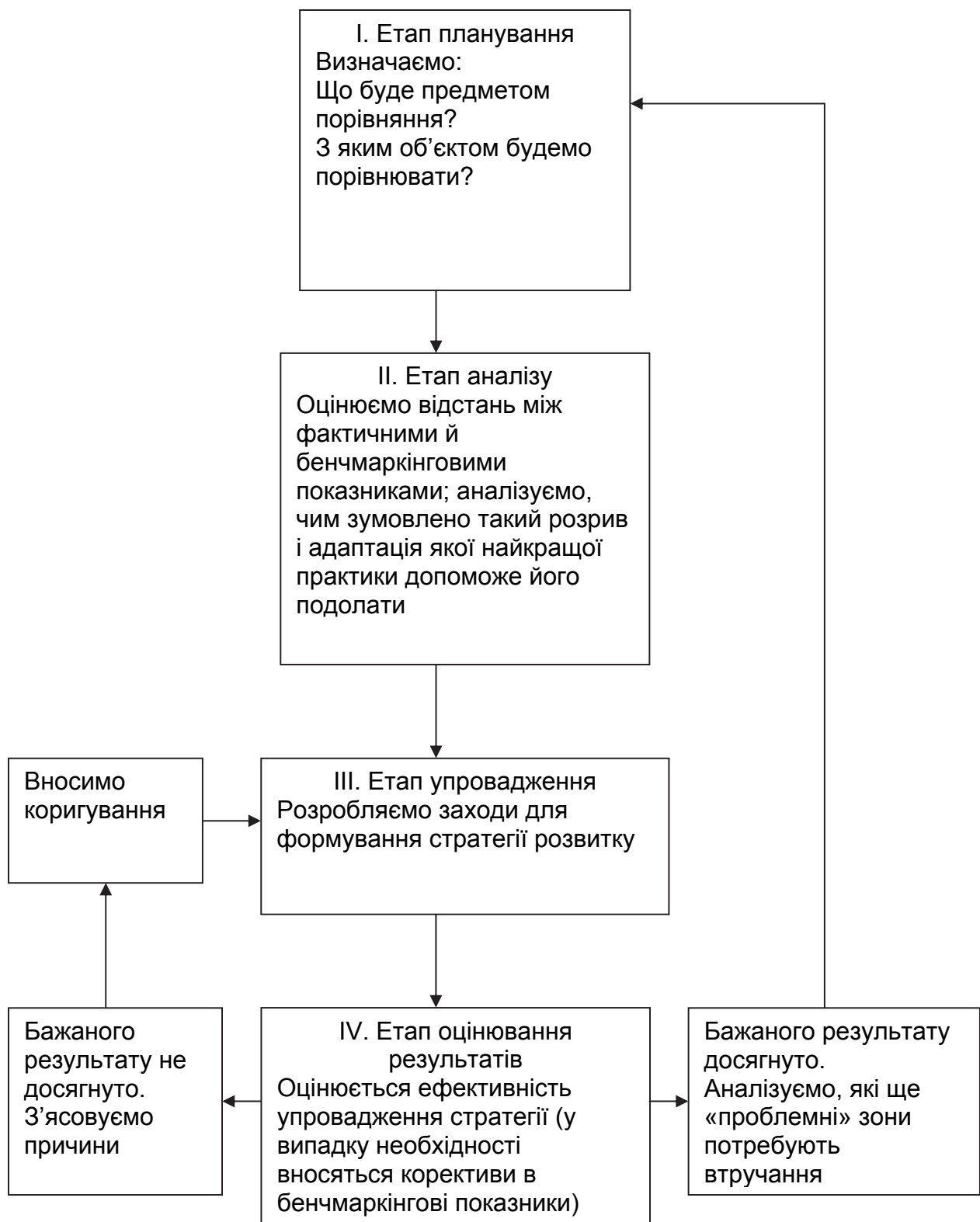


Рис. 5.2. Модель здійснення бенчмаркінгу

Далі потрібно визначити партнера з бенчмаркінгу, тобто знайти компанію з тієї ж галузі, чії показники заміни неякісного обладнання були вищими, ніж показники компанії «GPT Payphone Systems».

Керівництво «GPT Payphone Systems» як ідеального партнера для проведення порівняльного аналізу вибрало компанію «Public Networks Group», що входить до складу «GPT Payphone Systems», якій протягом тривалого часу вдається підтримувати хороші відносини з основними покупцями.

Першим кроком при проведенні порівняльного аналізу було складання плану дій. Зокрема, було ретельно розглянуто питання доступу до інформації та її аналізу. Було вирішено, що найкращим варіантом отримання інформації буде особисте відвідування дослідниками з «GPT Payphone Systems» компанії «Public Networks Group». Унаслідок цього було складено такий план дій:

1. Визначення об'єктів порівняльного аналізу.
2. Вибір партнера для порівняльного аналізу.
3. Установлення ділового зв'язку з компанією-партнером.
4. Аналіз системи заміни неякісної продукції компанії «GPT Payphone Systems».
5. Відвідування «Public Networks Group» з метою ознайомлення з її діючою системою заміни неякісної продукції. Збір даних про конкретні види діяльності й операції, реалізовані під час заміни продукції, з виділенням якості робіт.
6. Порівняння отриманих даних.
7. Подання інформації, структурованої за критеріями якості робіт, керівництву «GPT Payphone Systems» для ознайомлення і подальшого прийняття рішення стосовно проблеми.
8. Підготовка доповіді за підсумками порівняльного аналізу.
9. Доведення результатів порівняльного аналізу до всіх зацікавлених співробітників «GPT Payphone Systems».

Рішення щодо перших двох пунктів було прийнято ще під час проведення першого засідання керівництва «GPT Payphone Systems» з цієї проблеми. Треба визначити конкретні завдання, пов'язані з отриманням інформації від компанії-партнера та її ефективним використанням.

Через кілька днів після засідання керівництва «GPT Payphone Systems», на якому було внесено пропозицію про співпрацю з «Public Networks Group», за допомогою колег «Public Networks Group» було проведено попереднє дослідження з метою виявлення можливостей для порівняння окремих робіт і процедур, а також визначення ступеня їх ефективності. Результати дослідження показали, що процеси, що використовує компанія «Public Networks Group», подібні до процесів, які здійснює компанія «GPT Payphone Systems»; показники роботи є надзвичайно високими, а клієнти повністю задоволені рівнем

обслуговування. Тому було прийнято остаточне рішення про вибір як партнера з порівняльного аналізу «Public Networks Group», після чого з керівництвом компанії було досягнуто домовленості про співпрацю.

Перед тим як перейти до порівняння процесів зміни неякісної продукції, необхідно було до найдрібніших деталей усвідомити суть механізму заміни, що діє в «GPT Payphone Systems». Найбільш раціональним і ефективним виявилось складання схеми організації процесу заміни, в якій відображено всі негативні моменти, що можуть призвести до збільшення витрат або затримок. Активну участь у процесі складання схеми брав керуючий службою сервісу «GPT Payphone Systems», чия посада при реалізації процесу заміни неякісної продукції є ключовою.

Ретельно й детально вивчивши весь процес заміни неякісної продукції, дослідники особливу увагу приділили:

- кількості накопиченої неякісної продукції, що підлягає реєстрації;
- методам реєстрації продукції;
- методам огляду й перевірки якості продукції;
- взаємодії з іншими підрозділами компанії;
- часу, необхідному для заміни продукції;
- співвідношенню кількості поверненої клієнтами продукції до кількості поставленої продукції;
- порядку оформлення документації в процесі заміни;
- дотриманню правил оформлення документації;
- сильним і слабким сторонам роботи підрозділу, який здійснює процес заміни неякісної продукції.

Після вивчення перелічених характеристик було виділено такі критерії оцінювання ефективності операцій:

1) кількість накопиченої неякісної продукції, що підлягає реєстрації (у штуках);

2) час, необхідний для заміни продукції (у днях).

Після успішного вирішення викладених вище проблем було проведено переговори з керівництвом компанії «Public Networks Group», на яких обговорено питання, які стосуються характеру майбутнього дослідження і, що є найголовнішим, вирішено проблему отримання необхідної інформації, а також дотримання конфіденційності.

Після відвідування дослідниками компанії «Public Networks Group» і проведення порівняльного аналізу стало зрозуміло, що «Public Networks Group» краще справляється з процесом заміни неякісної продукції, оскільки процес реєстрації і заміни відбувається набагато швидше, ніж у компанії «GPT Payphone Systems».

Дані, отримані внаслідок порівняльного аналізу, наведено в табл. 5.4. Вони наочно демонструють відмінності в основних параметрах процесів заміни неякісної продукції в компаніях «GPT Payphone Systems» і «Public Networks Group».

Таблиця 5.4

Результати порівняльного аналізу процесів заміни неякісної продукції в компаніях «GPT Payphone Systems» і «Public Networks Group»

Критерії	Компанія «GPT Payphone Systems»	Компанія «Public Networks Group»
Тривалість накопичення неякісної продукції	1 – 3,5 дня	Практики накопичення неякісної продукції немає
Метод реєстрації неякісної продукції	Заповнення бланка і введення даних у комп'ютер	Ідентифікація етикетки й універсального товарного коду за допомогою оптичного переглядального пристрою
Тривалість реєстрації неякісної продукції	Заповнення бланка – 5-10 хвилин. Введення даних у комп'ютер – 2 хвилини	Процес ідентифікації – 0,75 хвилини
Тривалість процесу повернення клієнту якісної продукції	У середньому 9 днів	У 93% випадків – 4 дні. У 7% випадків – 7 днів
Загальна тривалість процесу заміни	У середньому 11 днів	Від 4 до 7 днів
Резервний запас	Немає	Є

Під час порівняльного аналізу було встановлено, що компанія «Public Networks Group» використовує резервний запас готової продукції, з якого у разі необхідності проводиться негайна заміна неякісної продукції. Компанія «GPT Payphone Systems» не має резервного запасу, що іноді призводить до необґрунтованого, на думку клієнтів, збільшення тривалості процесу заміни.

Крім того, порівнювані компанії використовують різні способи занесення інформації про браковану продукцію до комп'ютерної бази даних. Компанія «GPT Payphone Systems» дані спочатку заносить на бланк, копія якого супроводжує неякісну продукцію в процесі її заміни або ремонту, а потім – з бланка до комп'ютерної системи.

Саме на цьому етапі найчастіше виникають затримки. У міру того, як неякісний продукт проходить через стадії процесу заміни (ремонт), уся необхідна інформація фіксується у бланку, що його супроводжує і лише на заключній стадії заноситься в комп'ютер. Не викликає сумніву той факт, що подібна система не забезпечує своєчасного надходження точної інформації про неякісну продукцію і не може використовуватися для її пошуку. Для порівняння: в «Public Networks Group» на кожній стадії

процесу заміни за допомогою оптичного переглядального пристрою інформація і, зокрема, товарний код зчитуються з етикеток на продукт компанії. Ця процедура дає змогу безперервно оновлювати комп'ютерні дані про неякісну продукцію, що набагато полегшує процес його заміни.

Обидві компанії на основі даних комп'ютерної бази раз на місяць складають доповідь, в якій відображають детальну інформацію про кількість поверненої покупцем і згодом заміненої компанією неякісної продукції, а також перелічують виявлені в процесі заміни недоліки в організації цього процесу. Під час порівняльного аналізу було встановлено, що доповіді «Public Networks Group» порівняно з доповідями «GPT Payphone Systems» вигідно відрізняються повнотою і точністю.

Після проведення порівняльного аналізу процесів заміни неякісної продукції й подальшого докладного аналізу отриманих даних учасникам дослідження необхідно подати керівництву компанії звіт, на основі якого розробляється план проведення заходів щодо вдосконалення діяльності компанії в аналізованій області.

Як і очікувалося, всі подані дослідниками дані було розглянуто з великою увагою і зацікавленістю. Особливий інтерес викликала можливість використання етикеток з універсальним товарним кодом для відстеження просування неякісної продукції в процесі її заміни (ремонт).

Керівництво компанії «GPT Payphone Systems» дійшли єдиної думки, що зусилля й витрати на установлення оптичних переглядальних пристроїв, які дають змогу ідентифікувати етикетки з універсальним кодом, будуть несумірними (вартість одного оптичного переглядального пристрою, включаючи установлення, доставку, становить 300 фунтів стерлінгів) з очікуваним ефектом. Використання переглядальних пристроїв дасть можливість заощадити дев'ять хвилин на зміні кожної товарної одиниці, а також скоротити на два дні процес накопичення й реєстрації неякісної продукції. Установлення цього устаткування окупиться вже після реєстрації 100 товарних одиниць. Керуючому службою сервісу компанії було доручено реалізувати цей проект у першу чергу. Було також вирішено вивчити можливість відстеження процесу руху продукції за допомогою переглядальних пристроїв, що дасть змогу ідентифікувати товарні етикетки на всіх стадіях процесу заміни неякісної продукції. Упровадження такої системи не тільки прискорить процес руху товарів, але й дасть змогу завжди мати повну й точну інформацію.

Водночас питання про створення резервного запасу готової продукції спричинило низку заперечень з такою мотивацією:

- 1) відсутність у сервісному центрі компанії достатніх площ;
- 2) значні витрати на зберігання продукції в резервному запасі;
- 3) більш широкий асортимент продукції компанії «GPT Payphone Systems» порівняно з компанією «Public Networks Group»;
- 4) труднощі, пов'язані з технічною реалізацією проекту.

Після детального обговорення цієї проблеми було прийнято рішення про створення невеликого резервного запасу основних частин обладнання з подальшим його розширенням в тому випадку, якщо використання резервного запасу виявиться ефективним як за показником витрат, так і з позиції повноти задоволення потреб клієнтів.

Використовувану раніше систему щомісячних доповідей було визнано задовільною і одночасно зазначено, що відстеження товаропотоку з допомогою оптичних переглядальних пристроїв дасть змогу підвищити точність інформації, що подається в доповідях. Було також зазначено, що внаслідок дводенного скорочення періоду заміни неякісної продукції можна очікувати збільшення ефективності всього процесу заміни, що приведе до зменшення з 11 до 6 днів його загальної тривалості.

Керуючому службою сервісу компанії «GPT Payphone Systems» було доручено відстежувати й оцінювати якісні покращання в цій галузі, зумовлені реалізацією запланованих заходів. Надалі було прийнято рішення проводити регулярні наради щодо цієї проблеми з метою відстеження процесу реалізації прийнятих рішень й оцінювання досягнутих результатів.

Порівняльний аналіз проведений між двома компаніями виявився винятково ефективним у справі вдосконалення діяльності компанії в окремо взятій області. Керівництво «GPT Payphone Systems» не тільки з великим інтересом сприйняло інформацію про результати проведеного аналізу, але й прийняло рішення про необхідність негайного впровадження новацій.

Результатом реалізації прийнятих рішень стало впровадження в компанії «GPT Payphone Systems» прогресивної системи реєстрації продукції на базі оптичних переглядальних пристроїв, що дало змогу збільшити кількість реєстрованої продукції з 80 до 300 одиниць на день і скоротити тривалість періоду накопичення продукції на один день, а повний оборот – на два (з 11 до 9 днів). Крім того, нова система забезпечила постійне оновлення інформації в комп'ютерній базі даних, що не тільки прискорило процедуру товароруку, а й підвищило його ефективність. Таким чином, можна з повною впевненістю стверджувати, що мети дослідження – підвищення ефективності й швидкості робіт у вибраній для аналізу сфері діяльності компанії – досягнуто. Усе це сприяло поліпшенню відносин з клієнтами і тим самим позитивно вплинуло на імідж компанії.

Завдання 5.1

Провести бенчмаркінг-аналіз для об'єкта практик.

6. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Основи конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це його виняткова перевага в певний момент часу на вибраних сегментах ринку над конкурентами, яка оцінена суб'єктами зовнішнього середовища, досягнута з урахуванням існуючого законодавства і без шкоди оточуючим, а також обумовлена сполученням трьох елементів конкурентоспроможності: конкурентоспроможності його товарів або послуг, конкурентного потенціалу й рівня нематеріальних активів, що являють собою інтелектуальний капітал (рис. 6.1).

У загальному розумінні мета управління конкурентоспроможністю – це досягнення переваги підприємства на певних сегментах ринку над конкурентами.

Успіх в управлінні конкурентоспроможністю може бути забезпечений системним підходом до процесу (рис. 6.2).

Конкурентоспроможності підприємства можна досягнути цілеспрямованим впливом керуючої підсистеми підприємства на бізнес-процеси для формування і зміцнення його конкурентних позицій.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства – забезпечення конкурентоспроможності його товарів і послуг на ринку як у поточному періоді, так і в майбутньому. Для досягнення цієї мети підприємство повинне мати управлінсько-виробничий потенціал, не нижчий, ніж у конкурентів. Розвиватися має не тільки продукт, але й потенціал підприємства, що і забезпечує його конкурентоспроможність.

Об'єктом управління в системі управління конкурентоспроможністю підприємства є конкурентні переваги, які стають ключовими факторами або компетенціями, що забезпечують підприємству вигідніше порівняно з конкурентами становище, а також досягнення стратегічних і тактичних цілей при раціональній витраті всіх видів ресурсів.

Керуюча підсистема, тобто менеджмент, визначає цілі й завдання, функції учасників процесу, розробляє методи і структури управління конкурентоспроможністю підприємства. Функція забезпечення підсистеми – надання необхідної інформації, ресурсів, нормативно-правове забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю.

Керована підсистема повинна виконувати вказівки керівника органу в усіх напрямках діяльності підприємства (фінанси, маркетинг, постачання, виробництво, розвиток, НДДКР, управління якістю, персонал, логістика та ін.).

Конкурентоспроможність – багатовимірна порівняльна категорія, і для ранжування досліджуваних об'єктів за конкурентоспроможністю вона має бути виражена кількісно.

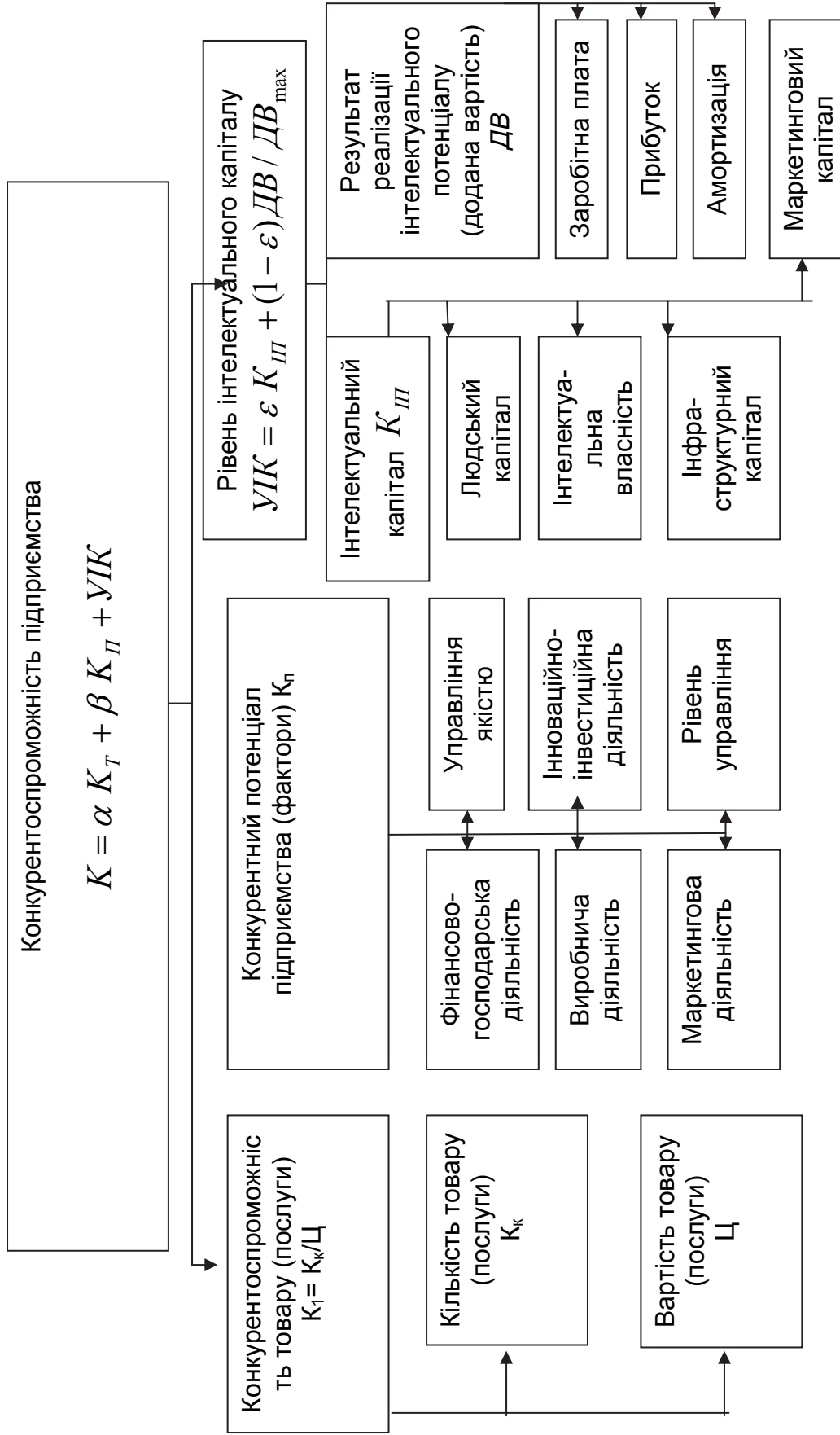


Рис. 6.1. Структура категорії «конкурентоспроможність підприємства»

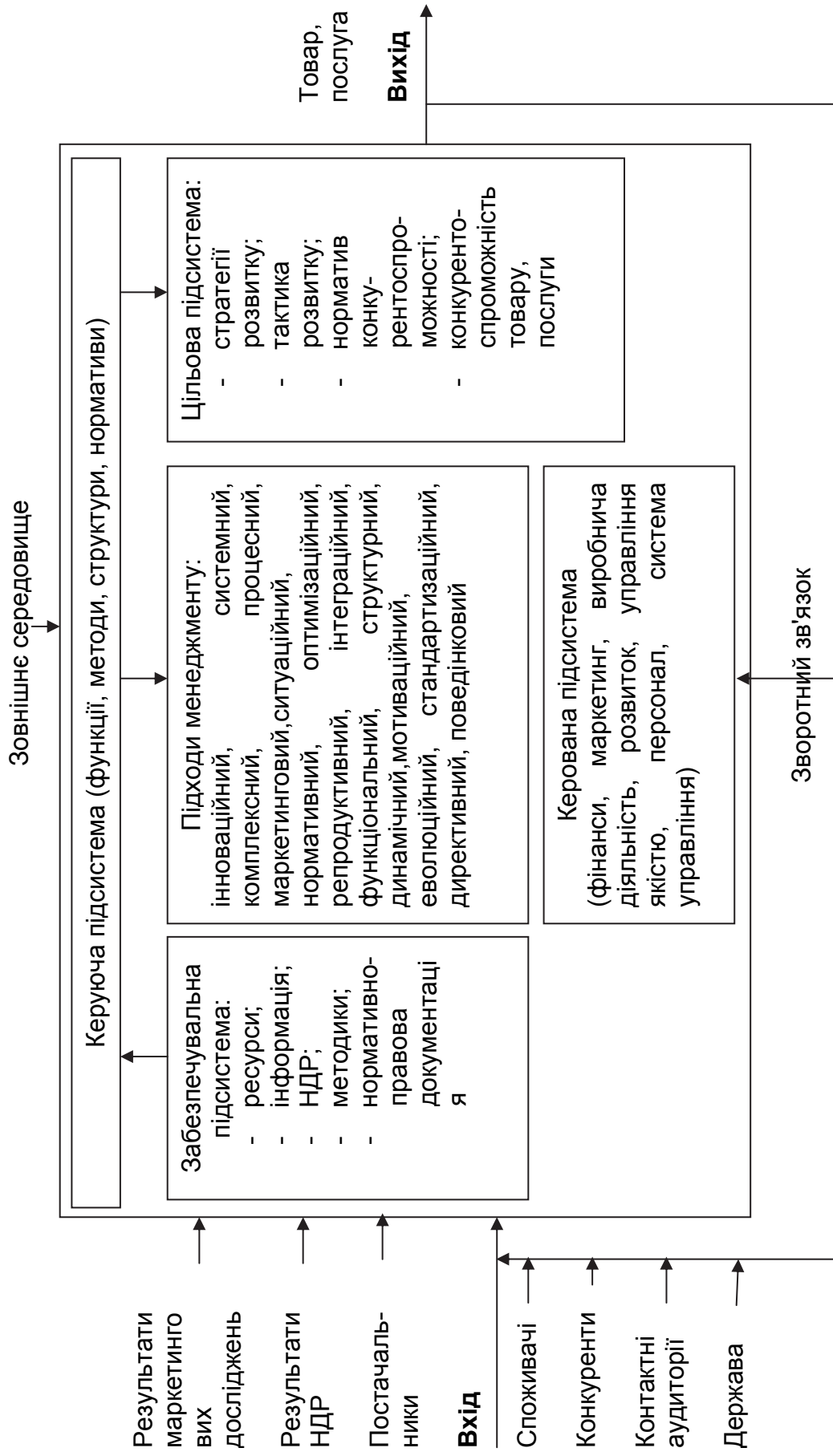


Рис. 6.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Безліч індивідуальних показників якості не дають змоги зробити однозначний висновок про конкурентні позиції порівнюваних підприємств та об'єктивно здійснити їх ранжування. Тому необхідно використовувати вимірюваний інтегральний показник.

Як інтегральний показник пропонується ввести коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, що знаходиться на нульовому рівні в ієрархії елементів конкурентоспроможності.

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності з урахуванням структури досліджуваної категорії (див. рис. 6.1) визначається підсумовуванням трьох інтегральних показників I рівня:

$$K = \alpha K_T + \beta K_{II} + \gamma UIK, \quad (6.1)$$

де K_T – інтегральний показник конкурентоспроможності товару (послуги);

K_{II} – інтегральний показник конкурентного потенціалу;

UIK – інтегральний показник рівня інтелектуального капіталу підприємства;

α, β, γ – коефіцієнти переваги факторів з точки зору особи, що приймає рішення (ОПР).

Сума інтегральних показників менше одиниці.

Сума коефіцієнтів переваги факторів дорівнює одиниці.

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства змінюється в межах від 0 до 1.

Значення коефіцієнтів переваги приймаються з урахуванням конструктивно-технологічної складності, інтелектомістких товарів, що випускаються, галузевих особливостей підприємства, рівня конкуренції на ринку, технологічних особливостей виробництва.

При встановленні значень коефіцієнтів переваги доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- якщо товар можна розробити й освоїти виробництво з мінімальними трудовими, матеріальними та інтелектуальними витратами, то рекомендується брати $0,5 \leq \alpha \leq 0,8$; $0,2 \leq \beta \leq 0,4$; $0 \leq \gamma \leq 0,1$, причому чим товар простіше, тим значення α має бути більшим;

- для унікальних, конструктивно-технологічно складних, наукомістких, але порівняно легко освоєваних на виробництві товарів слід брати $0,2 \leq \alpha \leq 0,3$; $0,2 \leq \beta$; $0,5 \leq \gamma \leq 0,6$;

- для технологічно складних, наукомістких товарів, що потребують великих матеріальних витрат на освоєння їх виробництва, рекомендується брати $0,2 \leq \alpha \leq 0,3$; $0,4 \leq \beta$; $0,3 \leq \gamma \leq 0,4$;

- для товарів середньої складності, конструкція і технологія виготовлення яких досить добре відомі, рекомендується брати $0,4 \leq \alpha \leq 0,5$; $0,3 \leq \beta \leq 0,4$; $0,2 \leq \gamma$.

6.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для визначення переваг і недоліків підприємства порівнянно з конкурентами необхідно постійно вивчати умови конкуренції в галузі й особливості діяльності конкурентів. Далі зробити висновки для розроблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії та підтримки / набуття конкурентної переваги.

Визначення власної конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства показано на рис. 6.3.

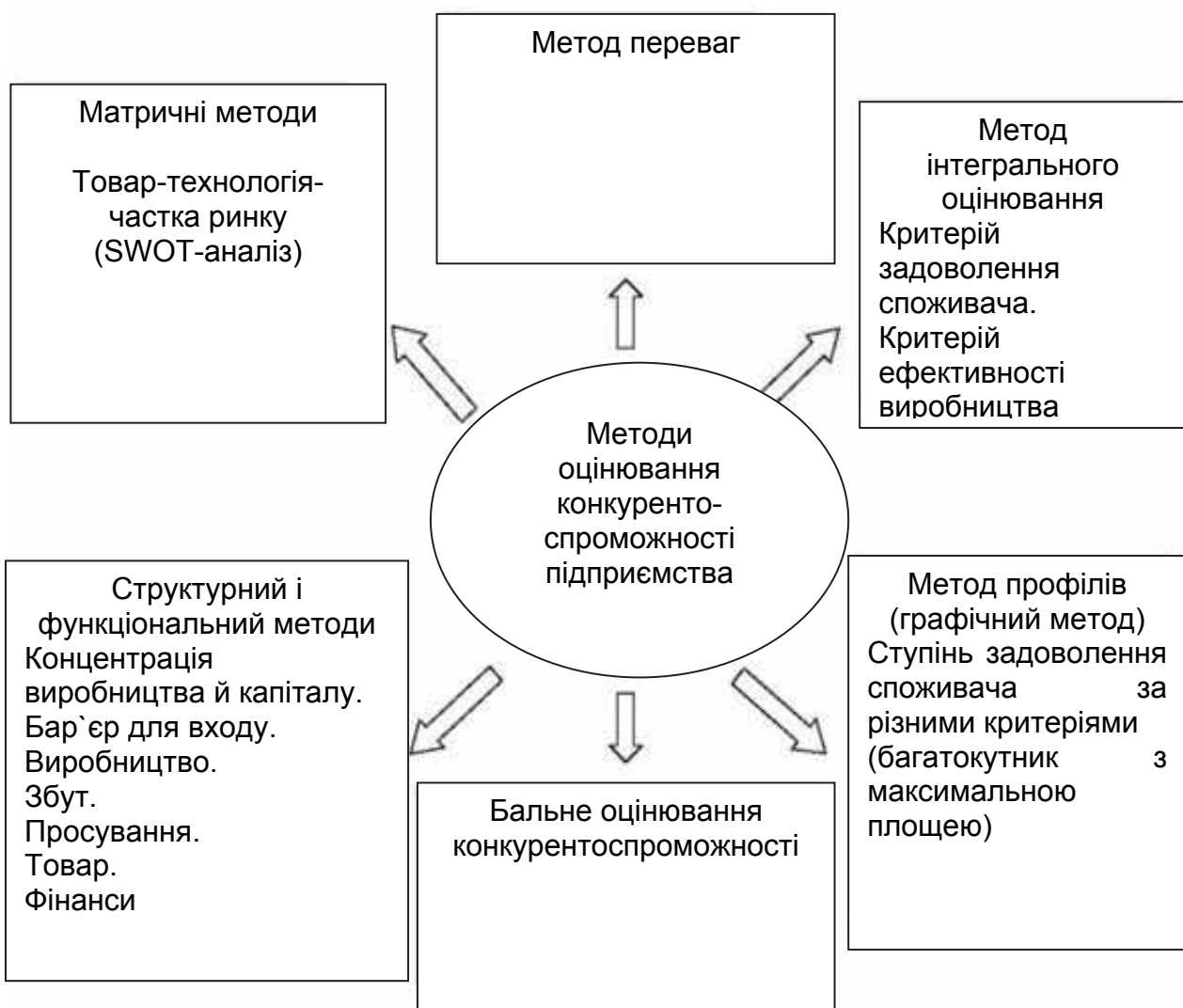


Рис. 6.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод переваг. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це порівняння його характеристик, властивостей або марок товарів з аналогічними показниками найкращих конкурентів з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності (рис. 6.4).

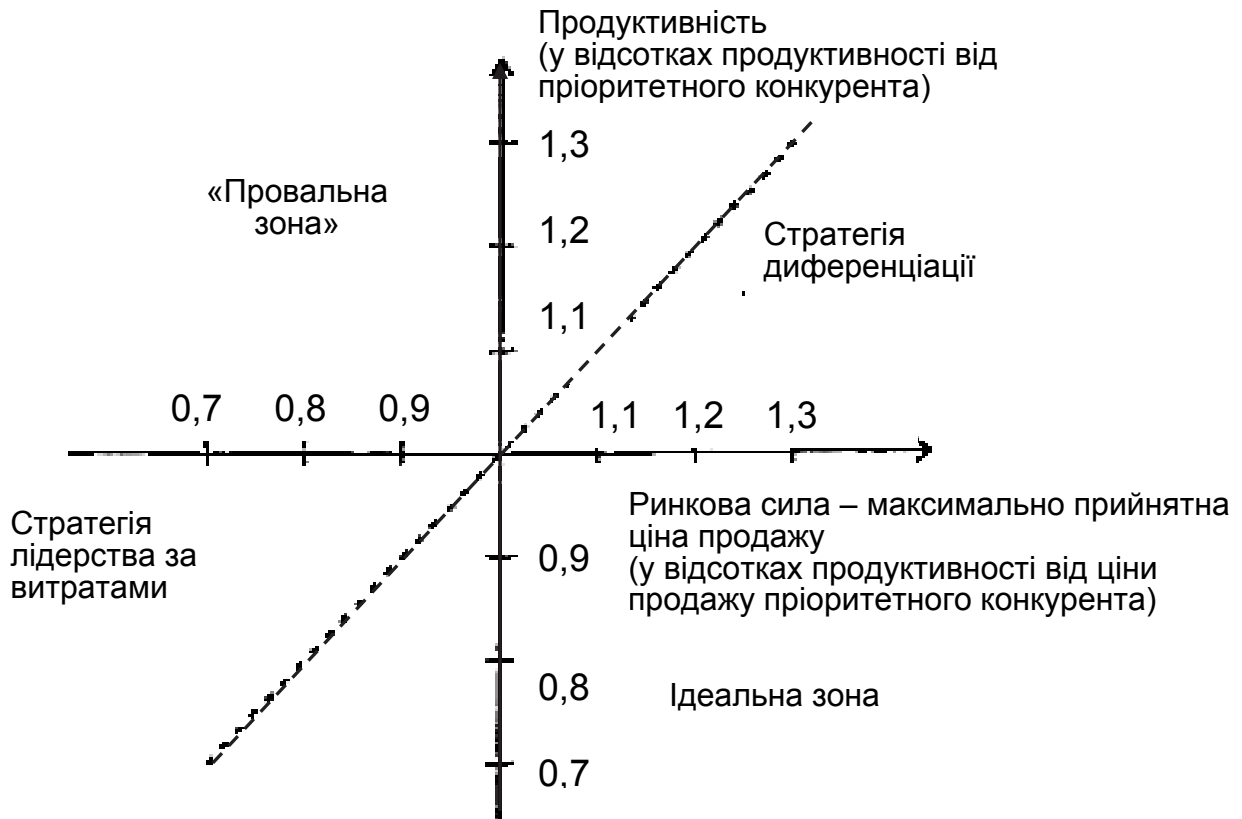


Рис. 6.4. Розуміння конкурентної переваги

При цьому слід розрізняти зовнішні й внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішня конкурентна перевага підприємства базується на відмінних якостях товару, що створює цінність для покупця завдяки зменшенню його витрат або підвищенню ефективності його діяльності. Вона збільшує «ринкову силу» підприємства так, що може примусити ринок прийняти більш високу ціну продажу порівняно з конкурентами.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства стосовно витрат або управління, яка створює цінність для товаровиробника, дає змогу знизити собівартість більше, ніж пріоритетний конкурент.

Обидва типи конкурентних переваг мають різне походження і різну природу, а отже, часто бувають несумісними, оскільки потребують різних підходів, навичок і культури. На рис. 6.5 показано обидва типи конкурентних переваг, які можна виявити, використовуючи ринкову силу і продуктивність (Ж.-Ж. Ламбен).

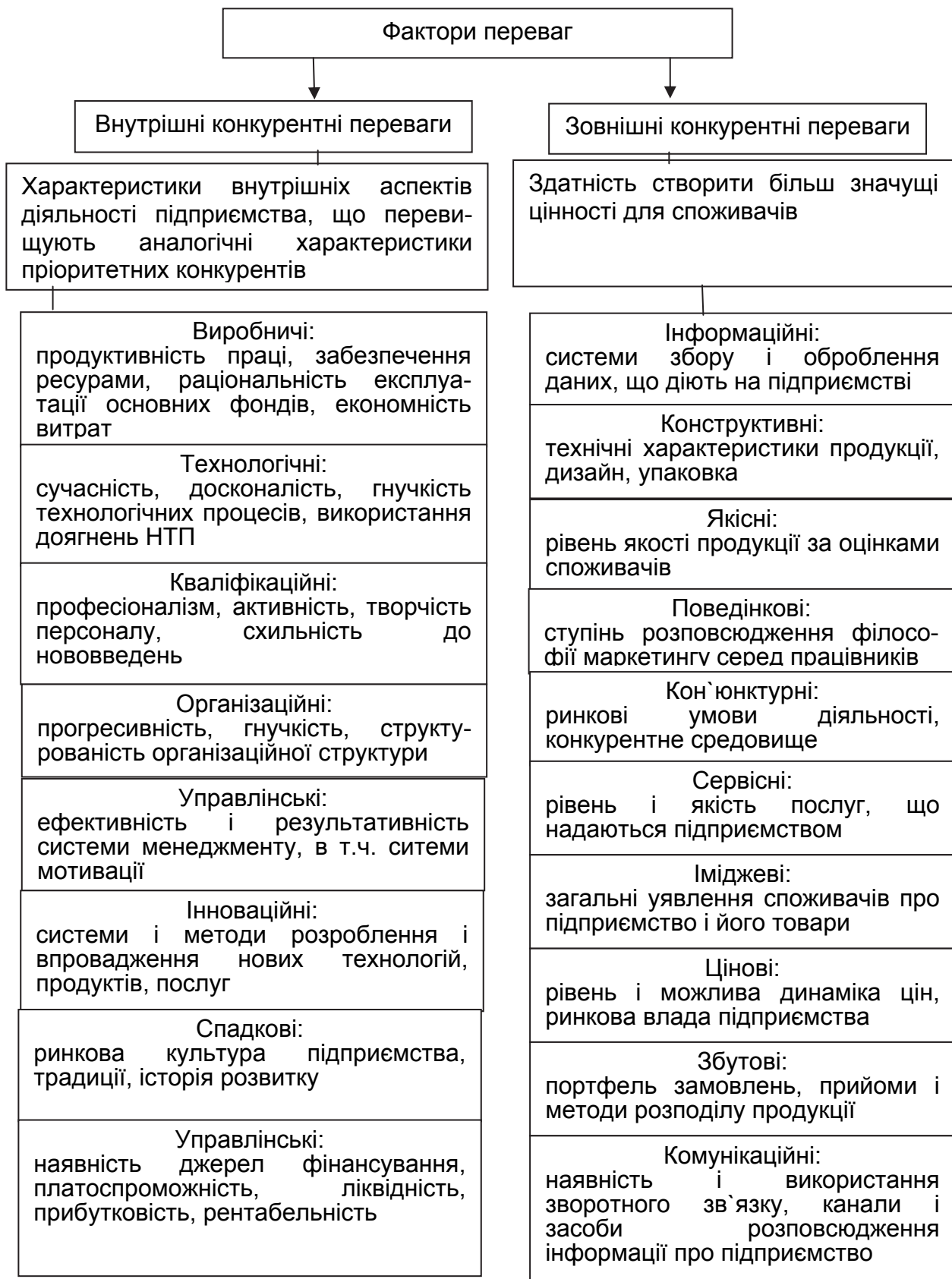


Рис. 6.5. Фактори переваг

Ринкова сила відображає максимальну ціну продажів підприємства, що приймається ринком, і співвідноситься з ціною конкурента.

Продуктивність – це показник, за яким визначають, наскільки питомі витрати на виробництво продукції є більшими або меншими за витрати конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності за цим методом дає можливість підприємству визначити оптимальну стратегію дій і сформулювати пріоритетні цілі.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити шляхом аналізу його слабких і сильних сторін, під час якого доцільно одержати відповіді на такі питання:

- Якими є плани конкурентів щодо зміни частки ринку, підвищення рентабельності виробництва і збільшення обсягів продажу?
- Якої ринкової стратегії дотримуються ваші конкуренти в цей час?
- За допомогою яких засобів вони забезпечують їх реалізацію?
- Які їхні сильні й слабкі сторони?
- Яких дій слід чекати в майбутньому від нинішніх і майбутніх конкурентів?

Структурний і функціональний методи. Згідно зі структурним підходом становище підприємства можна оцінити за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, а також вхідних бар'єрів для компаній, що прийняли рішення про функціонування на галузевому ринку. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Відповідно до цього методу найбільш конкурентоспроможними є підприємства, на яких найкраще організовано виробництво і збут товару, а також ефективно управляють фінансами.

Яскравим прикладом функціонального підходу є метод оцінювання конкурентоспроможності галузі окремої країни й підприємств усередині цієї галузі консультативної американської фірми «Дан енд Бредстріт». За цим методом аналізують три групи показників. До першої групи належать показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств. Показники другої групи характеризують стан виробничої сфери підприємств (в основному інтенсивність використання основного й оборотного капіталу). Третя група – це показники, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції **«методом профілів»**. Його суттю є виявлення різних критеріїв задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлення їх ієрархії та порівняльної важливості у межах характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також визначення техніко-економічних характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристикам продуктів-конкурентів. Основний недолік методу профілів полягає в тому, при його використанні не враховується ефективність

виробничої діяльності підприємства і він є прийнятним лише для підприємств, які випускають один вид продукції.

Метод, що базується на використанні багатокутників конкурентоспроможності як окремих товарів, так і фірм, галузей (рис. 6.6).

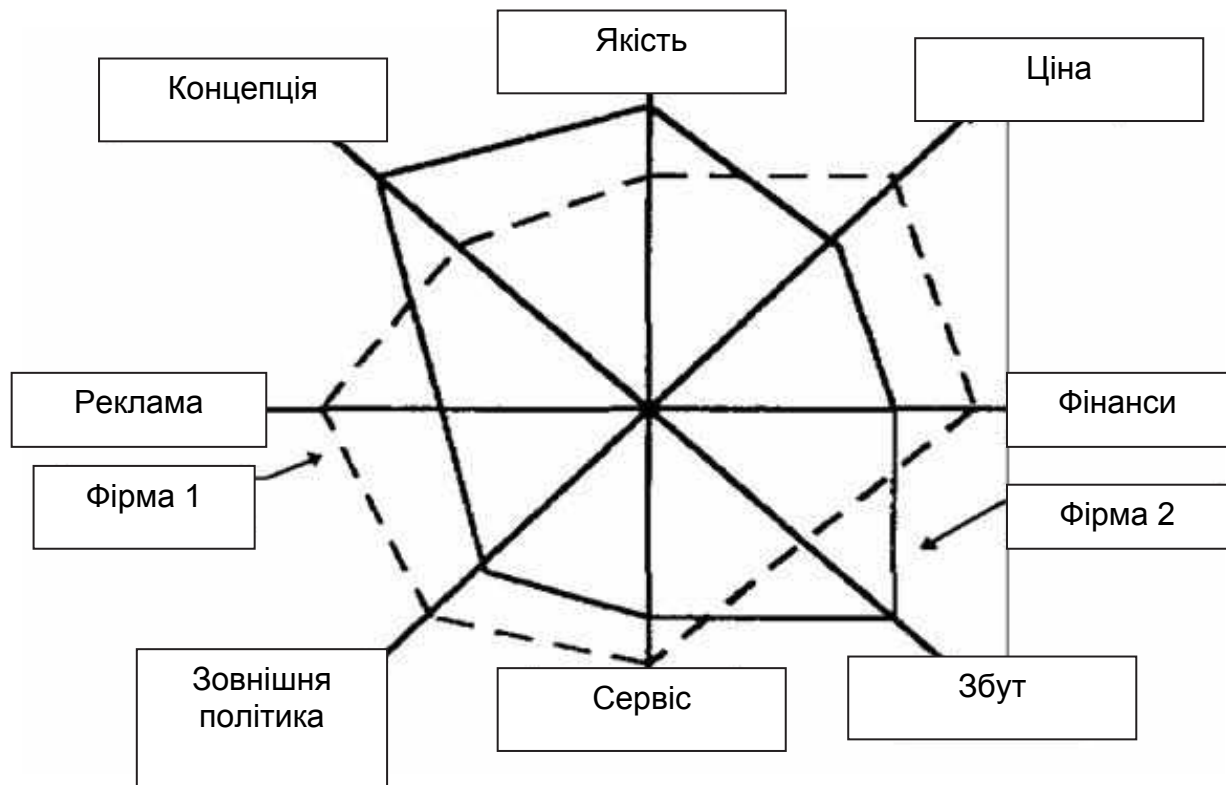


Рис. 6.6. Багатокутник конкурентоспроможності

Показники для оцінювання конкурентоспроможності відбирають експерти або підприємство. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Матричні методи розроблено консалтинговою групою Бостона. Вони дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємств, які досліджують процеси конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології, згідно з якою будь-який товар або технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить такі стадії життєвого циклу: упровадження, зростання, насичення і спад. На кожному етапі виробник може реалізувати товар або продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку й динаміці продажів.

До матричних методів належить і SWOT-аналіз, який полягає у виявленні привабливих напрямків маркетингових зусиль, за якими можна досягти конкурентних переваг підприємства і уникнути загроз, які йому погрожують.

Метод інтегрального оцінювання базується на визначенні інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства, який

формується з двох елементів: ступіня задоволення потреб споживача і ефективності виробництва.

Бальне оцінювання конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць (табл. 6.1. і 6.2), оцінюванні показників та їх порівнянні із показниками підприємств-конкурентів.

Одним з найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу (див. розд. 5).

6.3. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії ефективної конкуренції

Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організовано роботу всіх підрозділів і служб. Ефективність діяльності кожної зі служб залежить від безлічі чинників – ресурсів підприємства. Оцінювання ефективності роботи кожного з підрозділів полягає в оцінюванні результативного використання ним цих ресурсів.

Метод базується на оцінюванні чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

До першої групи належать показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства:

- економічність витрат підприємства;
- ефективність використання основних фондів;
- досконалість технології виготовлення товару;
- ефективність організація праці на підприємстві.

Друга група – це показники, які відображають ефективність управління оборотним капіталом:

- незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- здатність підприємства погашати свої борги,
- можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи відносять показники, за допомогою яких можна зробити висновок про ефективність управління збутом і просування товару.

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

Необхідні для розрахунку показники наведено в табл. 6.3. Кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП). Тому визначають коефіцієнти вагомості кожного критерію і показника.

На основі значень критеріїв і з урахуванням їх вагомості можна розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}, \quad (6.1)$$

Таблиця 6.1

Визначення рівня конкурентоспроможності фірми
(значення кожного фактора оцінюється від 1 до 5 балів)

№ п/п	Фактори конкурентоспроможності	Підприємство	Конкуренти	
			А	Б
1	Продукт: якість технічні параметри стиль престиж торгової марки упаковка ремонтпридатність гарантійний строк експлуатації унікальність надійність захищеність патентами			
2	Ціна: розмір преїскурантної ціни розмір знижок строки платежів умови кредитування			
3	Канали розподілу: кваліфікація торговельних представників розвиток системи оптових посередників кваліфікація торговельного (збутового) персоналу раціональність структури каналів охоплення ринку розвиток складських площ система управління запасами система транспортування продукції			
4	Система комунікацій: а) розвиток реклами: - для споживачів – індивідуальний (персональний) продаж; - презентація товарів; - навчання і підготовка збутових служб; б) система стимулювання збуту			

Таблиця 6.2

Аналіз конкурентної позиції підприємства

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Частка ринку	0,1	4,0	0,4
Збільшення частки ринку	0,15	2,0	0,3
Якість продукту	0,1	4,0	0,4
Репутація торговельної марки	0,1	5,0	0,5
Канали розподілу	0,05	4,0	0,2
Ефективність просування	0,05	3,0	0,15
Виробничі потужності	0,05	3,0	0,15
Ефективність виробництва	0,05	2,0	0,1
Вартість товару	0,15	3,0	0,45
Матеріально-технічне забезпечення	0,05	5,0	0,25
Менеджмент	0,05	4,0	0,2

Таблиця 6.3

Показники конкурентоспроможності підприємства

Аналітичні показники	Суть показника	Розрахунок показника
1. Показник ефективності діяльності підприємства ЕП		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції В	Характеризує ефективність витрат підприємства	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг продажів продукції}$
1.2. Відносний показник фондівддачі Ф	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару РТ	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{Прибуток від реалізації} \times 100 \% / \text{Повна собівартість товару}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці ПП	Відображає ефективність використання робочої сили	$PP = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова кількість робітників}$
2. Фінансове становище підприємства ФП		
2.1. Коефіцієнт автономії КА	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власний капітал підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$

Закінчення табл. 6.3

Аналітичні показники	Суть показника	Розрахунок показника
2.2. Коефіцієнт платоспроможності КП	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і визначає ймовірність банкрутства	$KП = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні фінансові зобов'язання}}$
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності КП	Показує якісний склад коштів, які є джерелами покриття поточних фінансових зобов'язань	$KЛ = \frac{\text{Грошові кошти і швидко реалізовані цінні папери/Короткострокові фінансові зобов'язання}}{\text{Короткострокові фінансові зобов'язання}}$
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу КО	Аналізує ефективність використання оборотного капіталу. Дорівнює часу, протягом якого оборотний капітал проходить всі стадії виробництва і обороту	$КО = \frac{\text{Виручка від реалізації/Середньорічний залишок оборотного капіталу}}{\text{Середньорічний залишок оборотного капіталу}}$
3. Ефективність збуту та просування товару ЕЗ		
3.1. Рентабельність продажів РП	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажів}} \times 100\%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією КЗ	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Збільшення показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажу}}$
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей КМ	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту КР	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу й стимулювання збуту/Приріст прибутку від реалізації}}{\text{Витрати на рекламу й стимулювання збуту}}$
4. Конкурентоспроможність товару КТ		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінювання

де ЕП – критерій ефективності діяльності підприємства;
ФП – критерій фінансового становища підприємства;
ЕЗ – критерій ефективності збуту й просування товару;
КТ – критерій конкурентоспроможності товару.

Усі елементи, що використовуються при розрахунку ККП, обчислюються так:

$$ЕП = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП, \quad (6.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;
Ф – відносний показник фондівіддачі;
РТ – відносний показник рентабельності товару;
ПП – відносний показник продуктивності праці;

$$ФО = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО, \quad (6.3)$$

де КА – відносний показник автономії;
КП – відносний показник платоспроможності;
КЛ – відносний показник ліквідності;
КО – показник оборотності оборотних коштів;

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,20КМ + 0,14КР, \quad (6.4)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажів;
КЗ – відносний показник затовареності продукцією;
КМ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;
КР – відносний показник ефективності реклами.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства за цією методикою складається з трьох етапів:

Етап 1. Обчислення одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 6.3) і перетворення показників 1.1–3.4 на відносні величини (бали). Для цього їх порівнюють з базовими показниками.

Базовими показниками можуть бути: середні значення показників у галузі; показники будь-якого підприємства, що конкурує, або головного конкурента; показники підприємства за минулі проміжки часу. З метою перетворення показників на відносні величини використовують 15-бальну шкалу. При цьому значення «5 балів» дають показнику, який є гіршим за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення якого є більшим за базовий.

Етап 2. Розрахунок складових елементів ККП за формулами (6.2)–(6.4).

Етап 3. Визначення ККП за формулою (6.1).

Таке оцінювання конкурентоспроможності підприємства дає змогу швидко визначити місце підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним у використанні, оскільки охоплює основні напрями діяльності підприємства. Разом з тим він має і недоліки: його основою є експертне оцінювання вагомості кожного показника, яке не може вважатися абсолютно достовірним.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі показники господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дає змогу швидко й об'єктивно отримати картину становища підприємства на галузевому ринку. Оскільки за цим методом виконується порівняння показників у різні проміжки часу, його можна застосовувати для оперативного контролю окремих служб.

6.4. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства показано на рис. 6.7.

Основні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- покращання техніко-економічних і якісних показників продукції підприємства;
- орієнтація якості й техніко-економічних параметрів продукції на вимоги споживачів;
- виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його замінниками;
- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності підприємства;
- визначення можливих модифікацій продукту;
- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- знаходження і застосування нових пріоритетних сфер використання продукції;
- пристосування продукції до роботи в різних (у тому числі екстремальних) умовах;
- диференціація продукції;
- посилення впливу на споживачів (просування).

Проблеми використання інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що приводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, унаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків є сумнівною.



Рис. 6.7. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Деякі автори наводять різні групи чинників, які необхідно віднести до сукупного (інтегрального, групового) показника. Крім того, вони пропонують різні способи експертного оцінювання, а часто просто указують, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно».

Наведемо широко застосовуваний вираз визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (6.5)$$

де K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства;

N, W_i – вагомість окремих чинників у загальній сумі.

Деталізацію цього методу розглянуто в підрозд. 6.2 (див. формулу (6.1)).

Інтегральний показник конкурентоспроможності можна також визначити *методом бажаності*.

Так, Шальмінова для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонує вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності товару й ефективності інноваційного проекту.

Інтегральний показник конкурентоспроможності автор пропонує розраховувати методом теорії бажаності. Загальний показник конкурентоспроможності підприємства обчислюється як середня геометрична зважена:

$$K = \sqrt{(a_1+a_2+a_3+a_4+a_5)} e_1^{a_1} e_2^{a_2} e_3^{a_3} e_4^{a_4} e_5^{a_5} . \quad (6.6)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – коефіцієнти вагомості показників ефективності;

e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 – часткові показники ефективності діяльності підприємства.

Якщо коефіцієнти вагомості дорівнюють один одному формула набуває вигляду простої середньої геометричної:

$$K = \sqrt[5]{e_1 e_2 e_3 e_4 e_5} . \quad (6.7)$$

У цій методиці враховується велика кількість чинників, які впливають на конкурентний статус підприємства. Проте вона не позбавлена суб'єктивізму, оскільки кількісний показник спочатку суб'єктивно перетворюється на якісний, а потім за шкалою Харрінгтона – знову на кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за будь-яким показником, то йому присвоюється нульове значення функції бажаності. У цьому випадку якщо частинна функція бажаності дорівнює нулю, то рівень конкурентоспроможності також дорівнює нулю.

Достовірність оцінювання конкурентоспроможності за цією методикою значною мірою залежить від кваліфікації експерта і є багато в чому суб'єктивним процесом, оскільки інтегральний показник обчислюється з урахуванням ваги, визначеної експертами.

Оцінювання конкурентоспроможності за нормою споживчої вартості.

Цей метод поляє в оцінюванні не продукту або послуги, а сукупності маркетингових, управлінських та організаційних рішень, тобто економічної технології компанії.

Розрахунок загального показника конкурентоспроможності проводиться на основі алгоритму оцінювання конкурентоспроможності економічних технологій з урахуванням показника конкурентоспроможності, визначеного за нормою споживної вартості.

За допомогою цього методу можна досить точно виявити й оцінити реальні потреби потенційних споживачів і властивості продукції та послуг. У загальному вигляді формула споживної вартості – це співвідношення суми вимог до товару (суми властивостей товару) до суми потреб у цих властивостях товару.

Норма споживної вартості Q змінюється в межах від 0 до 1.

Якщо $Q = 0$, то продукція є неконкурентоспроможною.

Якщо $Q = 1$, то це свідчить про конкурентоспроможність продукції на певному проміжку часу.

Такий підхід можна використовувати і при загальному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності за нормою споживної вартості:

1. Вивчення ринку, конкурентів, потреб потенційних споживачів.
2. Визначення цільових сегментів за напрямками.
3. Формулювання стратегічної і маркетингової концепції діяльності підприємства.
4. Визначення важливих блоків, властивостей і коефіцієнтів значущості за ними.
5. Розрахунок норми споживної вартості за економічним блоком властивостей.
6. Обчислення норми споживної вартості за технічним блоком властивостей.
7. Знаходження норми споживної вартості за екологічним блоком властивостей.
8. Визначення норми споживної вартості за соціально-психологічним блоком властивостей.
9. Розрахунок норми споживної вартості за юридичним блоком властивостей.
10. Обчислення загальної норми споживної вартості підприємства.
11. Аналіз результатів і прийняття рішення щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, формула для розрахунку загального показника конкурентоспроможності за нормою споживної вартості має такий вигляд:

$$Q = f(P_{EK}^N \cdot P_{TEK}^m \cdot P_{EKOL}^y \cdot P_{IOP}^z)^{1/(N+m+y+z)},$$

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n \text{властивостей}_i}{\sum_{i=1}^n \text{потреб}_i}, \quad (6.8)$$

де P – частковий показник конкурентоспроможності за нормою споживної вартості за j -м блоком значущих властивостей;

N, m, y, z – вагові коефіцієнти, що встановлюються залежно від вибраної концепції маркетингу;

N – кількість значущих властивостей і потреб в j -му блоці.

Визначаючи показник конкурентоспроможності, необхідно враховувати, що він є величиною безрозмірною і характеризує конкурентоспроможність за однорідним блоком властивостей. Значення цього показника знаходиться в межах від 0 до 1.

Якщо $P = 0$, то це свідчить про повну неконкурентоспроможність однорідних властивостей у цій групі.

Якщо $P = 1$, то у цій групі однорідні властивості є повністю конкурентоспроможними. Перевагою цього методу є те, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на оцінюванні сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень фірми. Це дає змогу точніше оцінити реальні потреби потенційних споживачів і рівень компанії.

Для збору всієї необхідної для аналізу інформації (вивчення зовнішнього середовища, оцінювання чинників) використовують лише експертні методи, що не дає можливості отримати максимально об'єктивні показники конкурентоспроможності, а отже, й об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності за ринковою часткою

На споживчому ринку регіону ринкова частка – це основний економіко-статистичний показник, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у зв'язку з тим, що багато з них є незіставними з галузевого погляду, але зіставними з позиції ефективності господарювання через ринкову частку.

Частка ринку (MS) визначається як питома вага роздрібного товарообігу суб'єкта (RC) у загальному його обсязі на ринку (TC):

$$MS = RC/TC. \quad (6.9)$$

Збільшення або зменшення частки ринку в інтервалі від 0 до 100 % свідчить про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Метод оцінювання конкурентоспроможності за ринковою часткою дає змогу за характером розподілу часток ринку виділити кілька стандартних становищ його суб'єктів: аутсайтери; зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. За зміненням ринкової частки можна визначити групи одиниць господарювання: з позицією, що швидко поліпшується; з позицією, що поліпшується; з позицією, що погіршується; з позицією, що швидко погіршується за конкурентними позиціями. Перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки дає змогу побудувати конкурентну карту ринку, на основі якої легко встановити місце досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації.

Недолік методу полягає в тому, що не можна визначити причини певного стану підприємства, розробити необхідну стратегію підприємства на ринку.

Інструментом для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може бути комплексний підхід до розроблення й побудови моделі конкурентоспроможності промислового підприємства.

Метою розроблення й побудови моделі конкурентоспроможності підприємства є правильне визначення конкурентної стратегії, узгодженої з умовами певної галузі промисловості, навичками і капіталом конкретного підприємства.

Інструментом для розроблення і побудови моделі також може бути математичне моделювання, що дає змогу виявити особливості функціонування економічного об'єкта і на основі цього передбачити його майбутню поведінку у разі зміни будь-яких параметрів.

Для будь-якого економічного суб'єкта можливість прогнозування ситуації насамперед означає отримання кращих результатів або уникнення втрат. У моделі всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, що дає змогу отримати якісний і надійний прогноз.

При побудові економічної моделі виділяють структурні елементи (категорію конкурентоспроможності фірми і товару), виявляють найбільш важливі якісні характеристики цих елементів.

Категорії конкурентоспроможності підприємства і товару взаємозв'язані. Як основні критерії конкурентоспроможності підприємства можна в узагальненому вигляді запропонувати такі:

- 1) цінність товарів або послуг, що виготовляє підприємство;
- 2) цінність підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю. Найбільш поширеними є методи оцінювання можливостей конкурентів за допомогою спеціальних експертних досліджень і непрямих розрахунків на основі відомих даних.

На практиці для аналізу конкурентів широко використовують метод

віддзеркалення, що полягає в отриманні інформації про фірму, яка цікавить клієнтів або посередників цієї фірми.

Для забезпечення порівнянності результатів дослідження конкурентів має бути спрямовано на ті самі сфери, які були предметом аналізу потенціалу власного підприємства.

6.5. Система показників конкурентоспроможності

Для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства визначають конкурентоспроможність самого підприємства, для чого показники конкурентоспроможності групують за окремими елементами комплексу маркетингу: продуктом, ціною; доведенням до споживача і просуванням продукту (маркетингові комунікації). В. Л. Білоусов пропонує таку класифікацію показників:

I. За продуктом:

1. Коефіцієнт ринкової частки

$$\text{КРЧ} = \text{ОП/ЗОПР}, \quad (6.10)$$

де ОП – обсяг продажу продукту підприємством;

ЗОПР – загальний обсяг продажу продукту на ринку.

Показує частку підприємства на ринку.

2. Коефіцієнт передпродажної підготовки

$$\text{КПП} = \text{ВПП/ВПОП}, \quad (6.11)$$

де ВПП – сума витрат на передпродажну підготовку;

ВПОП – сума витрат на виробництво (придбання) продукту й організацію його продажу.

Цей коефіцієнт характеризує зусилля підприємства до підвищення конкурентоспроможності завдяки покращанню передпродажної підготовки. У випадку, якщо продукт не потребує передпродажної підготовки за звітний період, КПП беруть таким, що дорівнює одиниці.

3. Коефіцієнт зміни обсягу продажу

$$\text{КЗОП} = \text{ОПКЗП/ОППЗП}, \quad (6.12)$$

де ОПКЗ – обсяг продажу на кінець звітного періоду;

ОППЗП – обсяг продажу на початок звітного періоду.

Показує зростання (зниження) конкурентоспроможності фірми внаслідок збільшення продажів.

II. За ціною:

1. Коефіцієнт рівня цін

$$\text{КРЦ} = (\text{Ц}_{\max} + \text{Ц}_{\min}) / 2\text{Ц}_{\text{вф}}, \quad (6.13)$$

де C_{\max} – максимальна ціна товару на ринку;

C_{\min} – мінімальна ціна товару на ринку;

$C_{\text{вф}}$ – ціна товару, встановлена фірмою.

Цей коефіцієнт показує зростання (зниження) конкурентоспроможності фірми внаслідок динаміки цін на продукт.

III. За доведенням продукту до споживача:

1. Коефіцієнт доведення продукту до споживача

$$KЗБ = (KЗ_{\text{оп}} \times ЗЗБ_{\text{кзп}}) / ЗЗБ_{\text{пзп}}, \quad (6.14)$$

де $KЗ_{\text{оп}}$ – коефіцієнт зміни обсягу продажу;

$ЗЗБ_{\text{кзп}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

$ЗЗБ_{\text{пзп}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

Показує зусилля підприємства до підвищення конкурентоспроможності завдяки покращанню збутової діяльності.

IV. За просуванням продукту:

1. Коефіцієнт рекламної діяльності

$$KРекД = (KЗ_{\text{оп}} \times ЗРД_{\text{кзп}}) / ЗРД_{\text{пзп}}, \quad (6.15)$$

де $ЗРД_{\text{кзп}}$ – витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

$ЗРД_{\text{пзп}}$ – витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду.

Характеризує зусилля підприємства до підвищення конкурентоспроможності завдяки покращанню рекламної кампанії.

2. Коефіцієнт використання персональних продажів

$$KВПП = (KЗ_{\text{оп}} \times ЗОПТА_{\text{кзп}}) / ЗОПТА_{\text{пзп}}, \quad (6.16)$$

де $ЗОПТА_{\text{кзп}}$ – сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітного періоду;

$ЗОПТА_{\text{пзп}}$ – сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітного періоду.

Характеризує зусилля підприємства до підвищення конкурентоспроможності внаслідок зростання продажів із залученням торгових агентів.

3. Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю

$$KВЗГ = (KЗ_{\text{оп}} \times ЗЗГ_{\text{кзп}}) / ЗЗГ_{\text{пзп}}, \quad (6.17)$$

де $ЗЗГ_{\text{кзп}}$ – витрати на зв'язки з громадськістю на кінець звітного періоду;

$ЗЗГ_{\text{пзп}}$ – витрати на зв'язки з громадськістю на початок звітного періоду.

Характеризує зусилля підприємства до зростання конкурентоспроможності завдяки покращанню зв'язків з громадськістю.

Підсумувавши перелічені коефіцієнти і розрахувавши середньоарифметичну величину, можна визначити підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту, а саме коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності

$$KMTK = (KPC \text{ КПП} + K3OP + KPC + K3B + KPeKD + KBPP + KB3G) / N, \quad (6.18)$$

де N – загальна кількість показників у чисельнику (у цьому випадку 8).

Слід зазначити, що для різних продуктів більшість коефіцієнтів є різними. Тоді для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми потрібно визначити суму коефіцієнтів для всіх її продуктів:

$$KS = \sum \frac{KMTK}{n}, \quad (6.19)$$

де n – кількість продуктів (послуг) підприємства.

При обчисленні повної конкурентоспроможності фірми також необхідно враховувати загальні фінансові коефіцієнти, які розраховуються на основі результатів аналізу балансу підприємства за звітний період. На практиці під час аналізу результатів діяльності підприємства використовують зведену таблицю фінансових показників, що містить коефіцієнти ліквідності, стійкості, коефіцієнти ділової активності, прибутковості тощо.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства можна обмежитися оцінюванням структури балансу за такими коефіцієнтами:

- коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ);
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами (КЗВК).

Повна формула для обчислення конкурентоспроможності підприємства має такий вигляд:

$$KF = KU \times KPL \times K3BK. \quad (6.20)$$

Для кожного ринку продукту ідентифікують найбільш небезпечних (пріоритетних) конкурентів. Усіх конкурентів поділяють на групи залежно від переваг і таким чином визначають їхню роль у конкурентній боротьбі.

Для кожної групи конкурентів характерними є певні концепції поведінки на ринку. Для поділу конкурентів на групи використовують матрицю групового ранжування підприємств, що конкурують.

Матриця є прямокутником, поділеним на дев'ять квадрантів (секторів), кожний з яких відповідає певному коефіцієнту від -10 до 10. Сам

прямокутник має п'ять рівнів, кожний з яких відповідає певній групі підприємств, що відрізняються рівнем конкурентоспроможності:

1. Лідери – $[0,1 - 10]$. Ринкові лідери – підприємства, що мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності (КФ), максимальну ринкову частку у продажах, є лідерами в ціновій політиці, оптимізації витрат, використанні різноманітних розподільних систем тощо. Для підприємств-лідерів характерною поведінкою є оборона.

2. Претенденти на роль лідера – $[7,1-9]$; $[3,1-7]$. Ринкові претенденти – підприємства, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких знаходиться в діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми зазвичай борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерною є стратегія атаки на всіх напрямках діяльності.

3. Послідовники – $[1,1-3]$; 1. Ринкові послідовники – підприємства, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких знаходиться у діапазоні від 1 до 3. Вони проводять політику успадкування галузевого лідера, не ризикують, але й не проявляють пасивності. Підприємства цієї групи особливо обережно й зважено приймають рішення щодо їх діяльності на ринку, копіюють діяльність лідера, але діють уважніше і розраховують на менші ресурси, схильні до атак на ринкових претендентів.

4. Підприємства, що зайняли ринкову нішу, – $[-0,99-(-2,9)]$; $[-3-(-6,9)]$. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності групи фірм, що діють у цій ринковій ніші, знаходиться в діапазоні від $-0,99$ до $-6,9$. Фірми цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не бачать або не враховують.

5. Ті, що займають ринкову позицію, – $[-0,99 - (-2,9)]$; $[-3 - (-6,9)]$. Фірми, що діють у ринковій ніші. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи знаходиться у діапазоні від $-0,99$ до $-6,9$. Підприємства цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не бачать або не враховують. Для них характерними є високий рівень спеціалізації та цін, максимальна залежність від клієнтів, коло яких обмежено.

6. Банкроти – $[-7-(-9)]$; $[-9,1-(-10)]$. Банкроти – підприємства з коефіцієнтом конкурентоспроможності від -7 до -10 . Приймають режим зовнішнього управління і вживають заходів щодо виходу з банкрутства або проводять розрахунки з кредиторами і ліквідуються.

Описані вище методи різняться за своєю суттю, базою формування показників конкурентоспроможності. У цілому складною методологічною проблемою при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства є визначення її критеріїв і показників.

Н. Боровських сформував приблизний перелік критеріїв і групи показників, що використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності організації під час розроблення й реалізації її конкурентних стратегій (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Базові критерії групи показників конкурентоспроможності підприємства

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

Вибір показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства, методики в цілому залежить від багатьох чинників: мети проведення оцінювання, сфери бізнесу, наявної інформації тощо.

6.6. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом визначення конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага порівняно з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням або його заміником). При цьому необхідно пам'ятати, що конкурентоспроможність товару – це ступінь його відповідності вимогам цільових груп споживачів за найважливішими параметрами: технічними, економічними, нормативними тощо.

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

Параметри призначення характеризують області використання продукції й функції, які вона покликана виконувати. За цими параметрами можна визначити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання певної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна поділити на такі:

- класифікаційні, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінювання лише на етапі вибору області застосування продукції й товарів-конкурентів; вони є базою для подальшого аналізу і в розрахунках не використовуються (наприклад, швидкість обороту, вантажопідйомність);

- параметри технічної ефективності, які характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробленні й виготовленні продукції (продуктивність станка, точність і швидкість роботи вимірювальних приладів);

- конструктивні, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структуру, розміри, вагу).

Ергономічні параметри характеризують продукцію щодо її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих і життєвих процесах).

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

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво й ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Їх поділяють на одноразові й поточні.

Одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи й витрати на налагодження, пробний запуск, якщо їх не включено до ціни продукції.

Поточні витрати – це витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, пальне та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням і розвантаженням пального, витрати на сировину, основні й допоміжні матеріали, що є необхідними для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та ін.

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

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності.

Для оцінювання конкурентоспроможності товару використовують диференційований, комплексний і змішаний методи.

Диференційований метод базується на використанні одиничних параметрів продукції, бази порівняння та їх зівставленні. Одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром ($i = 1, 2, 3, \dots, M$) розраховується таким чином:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} 100 \%, \quad (6.21)$$

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

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

n – кількість параметрів.

При оцінюванні конкурентоспроможності за нормативними показниками одиничний показник набуває лише два значення: -1 або 0. При цьому якщо продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнює одиниці, коли ні – нулю.

Під час оцінювання конкурентоспроможності за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, угодами.

Якщо за базу оцінювання приймається аналогічний товар, то одиничні показники конкурентоспроможності за i -м технічним параметром розраховуються за формулами

$$q_1 = \frac{p_i}{p_0} 100 \%, \quad q_1 = \frac{p_0}{p_i} 100 \%, \quad (6.22)$$

З останніх двох формул вибирають ту, в якій збільшенню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не можна кількісно оцінити, то використовують експертні методи оцінювання в балах.

Диференціальний метод дає змогу визначити досягнутий рівень конкурентоспроможності, зробити висновок, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але зазначений метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків порівняно з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод оснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників оцінювання або на зіставленні питомих корисних ефектів продукції.

Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою

$$I_{НП} = \sum_{i=1}^n q_{ni}, \quad (6.23)$$

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

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) здійснюється так:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (6.24)$$

де a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначають експертним шляхом.

Отриманий груповий показник ІТП характеризує ступінь відповідності певного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється шляхом визначення повних витрат споживача на придбання й використання товару.

Повні витрати споживача на придбання й використання товару визначаються таким чином:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (6.25)$$

де Z_c – одноразові витрати на придбання продукції;

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

T – строк служби;

i – рік.

Середні сумарні витрати на експлуатацію продукції обчислюються за формулою

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (6.26)$$

де n – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою

$$I_{EP} = \frac{Z}{Z_0}, \quad (6.27)$$

де Z , Z_0 – повні витрати споживача на продукцію, що оцінюється.

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції, яка вивчається відносно виробу:

$$K = I_{HP} \frac{I_{TP}}{I_{EP}}. \quad (6.28)$$

Цей показник відображає різницю між продукцією, яка порівнюється, і споживчим ефектом, що припадає на одиницю витрат споживача на придбання й використання продукції. Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар є кращим за базовий, $K=1$ – конкурентоспроможність товарів є однаковою, $K < 1$ – товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференційованого й комплексного методів. При змішаному методі оцінювання конкурентоспроможності використовують частину параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частину параметрів, обчислених комплексним методом.

Цей метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки не враховується фактор важливості споживчих властивостей товару для покупця.

6.7. Оцінювання конкурентної позиції підприємства методом конкурентних переваг

Останнім часом набув популярності метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський учений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе створити умови для підвищення ціни продажу до рівня, вищого, ніж у головного конкурента, який немає такою переваги (іноді її називають перевагою за ціною товару). Фахівці називають цю властивість ціновою еластичністю попиту.

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

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

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати його частку ринку, яка розраховується за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції:

$$Ч = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad Ч = \frac{K_i C_i}{\sum_{i=1}^n K_i C_i}; \quad Ч = \frac{П_i}{\sum_{i=1}^n П_i}, \quad (6.29)$$

де K_i і C_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -м підприємством;

$П_i$ – обсяг продажів i -го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна і повна інформація. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не належать до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок визначенням ринкової частки у вартісному вираженні. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку.

Залежно від того, чому дорівнює співвідношення, визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство. Якщо співвідношення дорівнює одиниці, то підприємство працює в середньому ціновому сегменті, більше одиниці – в низькому, менше одиниці – у високому.

Критерії оцінювання рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінювання
Високий	Частка ринку підприємства перевищує частку ринку головного конкурента
Середній	Частка ринку підприємства дорівнює частці ринку головного конкурента
Низький	Частка ринку підприємства значно нижча, ніж частка ринку головного конкурента

Ринкова ніша, освоєння якої дає змогу підприємству збільшити сферу свого впливу, визначається шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певного підприємства.

Для оцінювання рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі:

$$K_n = \frac{П_1 + П_2 + П_3 + П_4}{\sum_{i=1}^m П_i}, \quad (6.30)$$

де $П_1 = \max\{П_i\}$ для всіх $i = 1 - n$;

$П_2 = \max\{П_i/П_1\}$ для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$П_3 = \max\{П_i/П_1, П_2\}$ для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$П_4 = \max\{П_i/П_1, П_2, П_3\}$ для всіх $i = 1 - (n-3)$;

m – кількість підприємств, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку.

Разом з тим зазначений метод має істотний недолік: він є нечутливим до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, показник буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одно підприємство контролює 77 % ринку, а решта – по 1 %; п'ять рівноцінних підприємств володіють частками по 20 %. Цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала – Хіршмана.

7. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Етапи розроблення програми

Вітчизняні й зарубіжні підприємства розробляють і реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є зазвичай унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлено різноманіттям, комплексністю й багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням.

На рис. 7.1 показано один з можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу.

Основні стадії процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності	
	<p>Стадія 1. Обстеження:</p> <ul style="list-style-type: none">- вибір оптимального підходу до визначення цілей програми;- визначення завдань у межах програми;- визначення напрямів дій, що охоплюються програмою;- розроблення проектної організаційної структури;- складання плану-графіка програми
	<p>Стадія 2. Аналіз</p> <ul style="list-style-type: none">- інформування всіх учасників програми;- збір даних;- опис ситуації;- узгодження базового періоду;- аналіз можливих завдань;- розроблення узагальненої концепції;- розроблення детальних програм;- створення цільових груп;- ознайомлення з планом-графіком;- складання звіту про очікувані результати
	<p>Стадія 3. Упровадження:</p> <ul style="list-style-type: none">- інформування всіх учасників;- встановлення механізмів контролю за реалізацією програми;- вжиття необхідних заходів;- отримання результатів;- контроль і корегування, якщо необхідно;- подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні

Рис. 7.1. Варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності

На практиці кількість етапів розроблення програми підвищення конкурентоспроможності дещо збільшуються. Їх зміст і послідовність зображено на рис. 7.2.

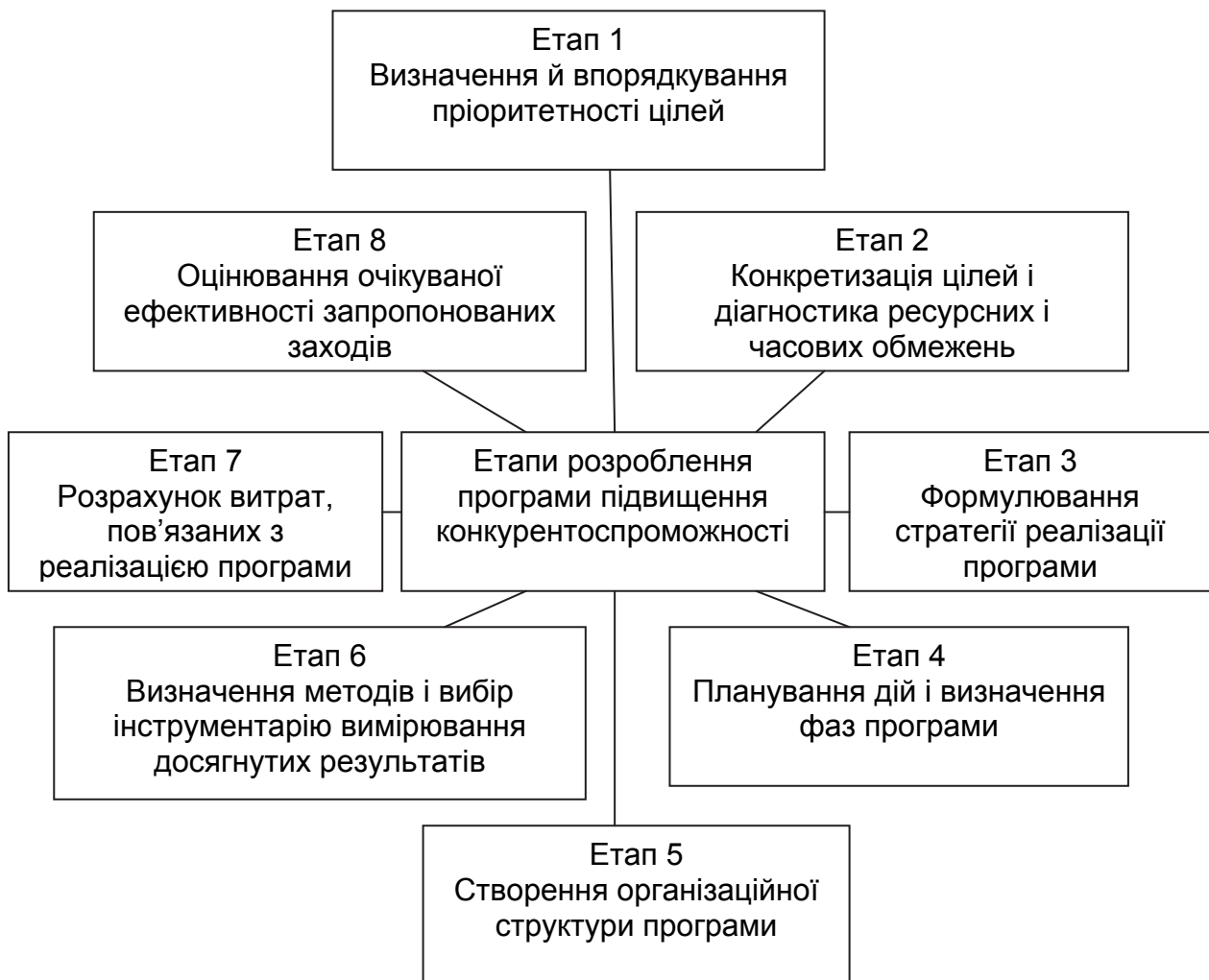


Рис. 7.2. Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності

На етапі 1 закладається концептуальна основа процесу опрацювання й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі мають бути не лише конкретними й вимірюваними, узгодженими й взаємозв'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі й сформульованими письмово, а й урахувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, бути орієнтирами у визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На етапі 2 паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємозв'язаних дій з досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Формулюючи концепцію підвищення конкурентоспроможності, керівництво підприємства:

- визначає її в ясній і легкодоступній формі;
- пояснює важливість організаційного вдосконалення;
- оцінює наявний оперативний стан і його причини;
- розробляє моделі вищих досягнень;
- опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегію, загальні цілі й завдання слід доповнювати докладними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). У плані підвищення конкурентоспроможності мають ураховуватися такі види управлінської відповідальності:

-підтримка творчості й нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;

-упровадження системи раціоналізаторських пропозицій з конкретних проблем і їх заохочення;

-створення постійних або тимчасових проблемних або дослідних груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення й вирішення проблем;

-визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо; на цьому етапі також здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються й ув'язуються певні фази цього процесу.

Важливе значення має діяльність щодо забезпечення проекту, яка є досить різноманітною. Доцільно поділити її на групи за видами забезпечення: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Усі перелічені й інші роботи, що виконуються при реалізації проектів, сполучаються у часі й просторі. Отже, для управління проектом його слід поділити на ієрархічні підсистеми й компоненти.

Створення організаційної структури програми (етап 5) має забезпечити як загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми, так і оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їхньої діяльності на всіх етапах. Робота над структурою і змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 7.3).

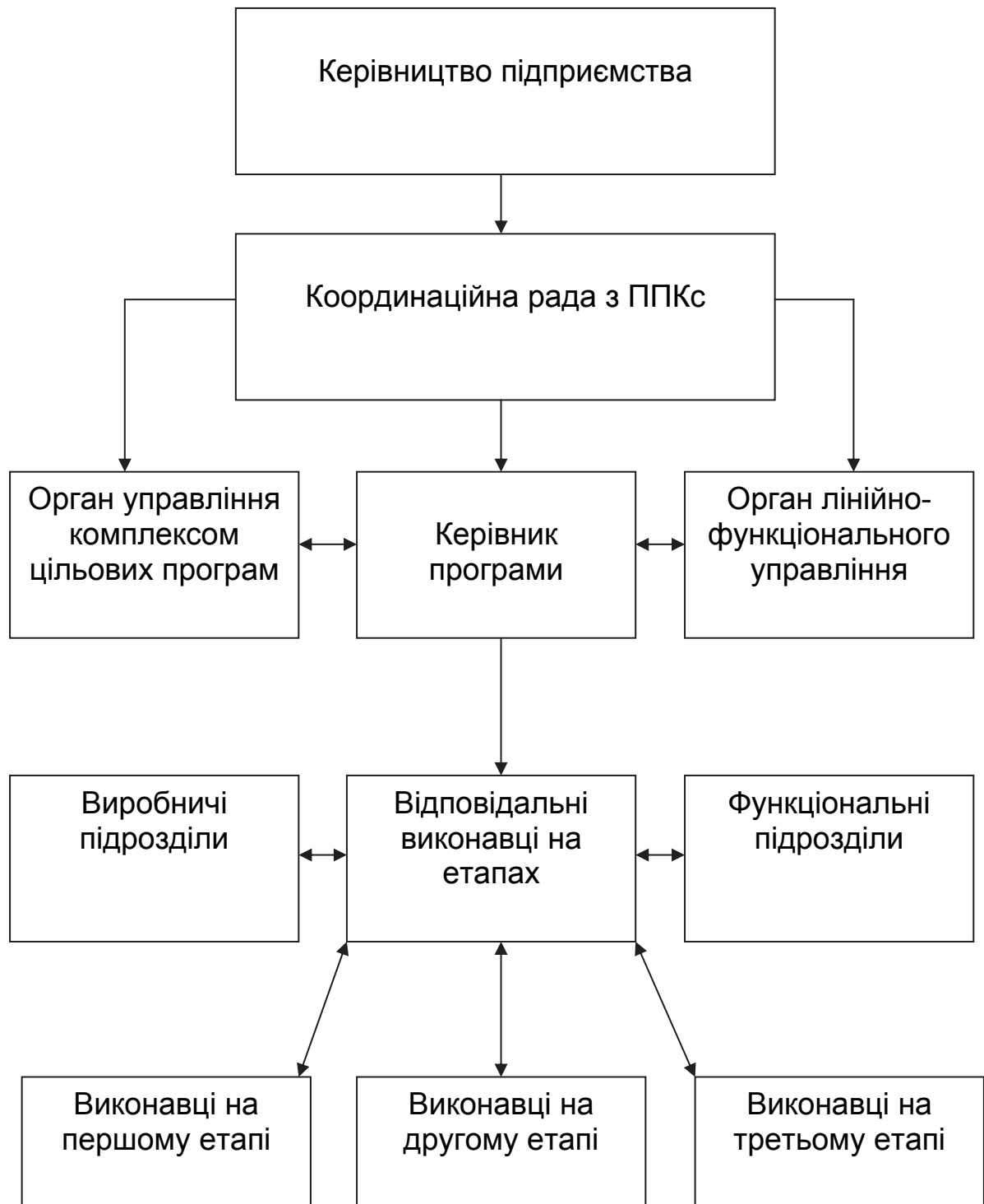


Рис. 7.3. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 7.4).

Структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності являє собою систему деревоорієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), окрім того між елементами програми необхідно здійснити організацію зв'язків і відношень.

Для досягнення поставлених перед проектом (програмою) цілей їх поділяють на кілька елементів (цілей наступного рівня). Ресурси, виділені для реалізації програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності в цілому, розподіляють між цілями другого рівня.

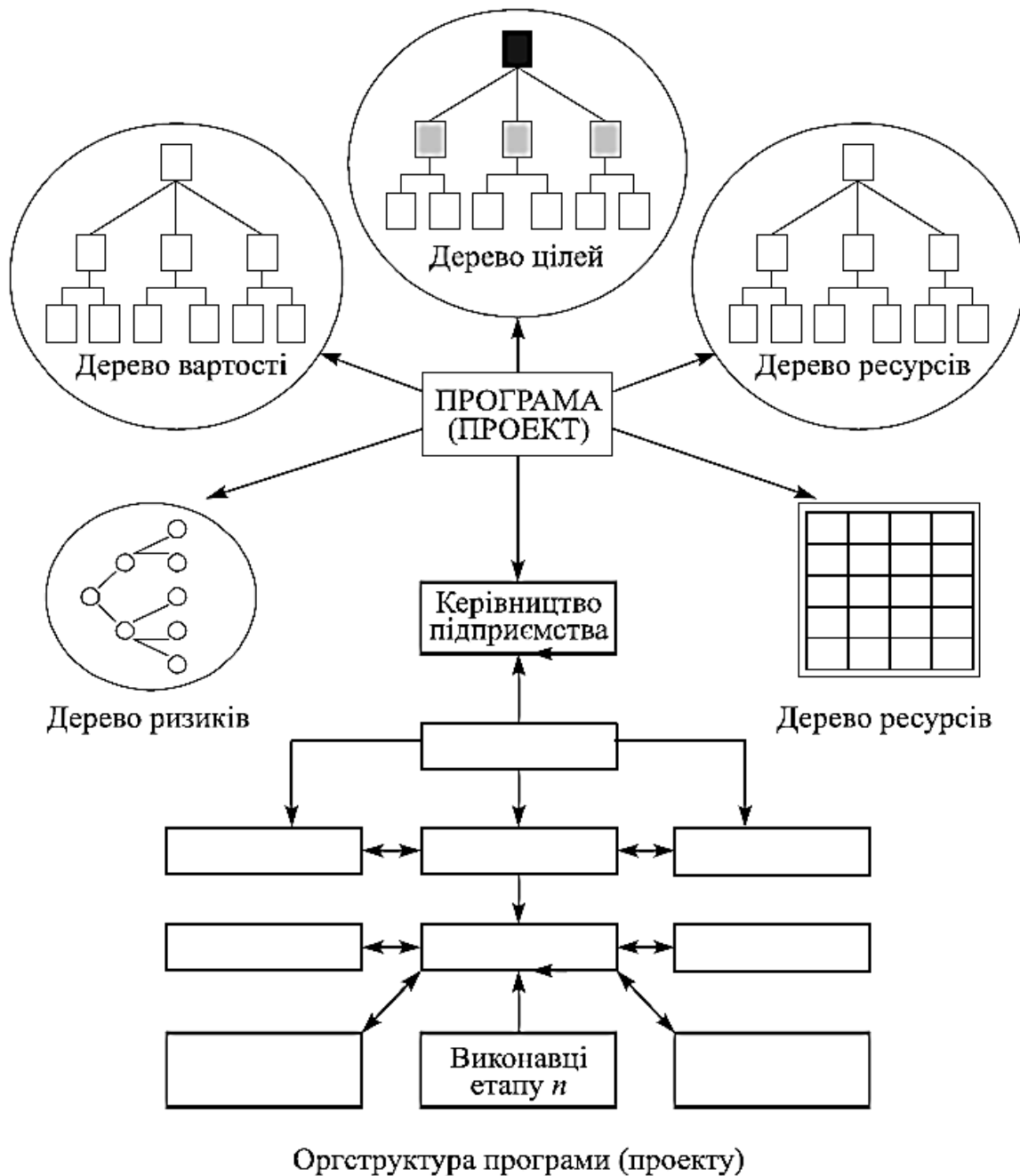


Рис. 7.4. Інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

Для кожної з цих цілей визначають строки отримання кінцевих результатів (тобто, часові обмеження для завдань, які є складовими проекту (програми)) і членів команди програми (проекту), які відповідають за певний напрям.

Після того, як проект у цілому деталізовано до цілей другого рівня і визначено ресурсні, часові й інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції використовується стосовно цілей другого рівня і т. д., поки буде отримано план дій, який деталізовано до цілей і завдань останнього рівня.

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

Під час формування команди проекту будується структурна схема організації програми (проекту), в якій указуються склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

На основі структурної моделі програми (проекту) і структурної схеми організації програми (проекту) складається «матриця розподілу відповідальності».

На основі структури програми (проекту) і даних щодо вартості окремих її елементів будується «дерево вартості» програми (проекту).

Структурна схема матеріально-технічного забезпечення програми (проекту) називається «деревом ресурсів» програми (проекту).

Сукупність ймовірностей настання негативних подій під час реалізації програми (проекту) описується «деревом ризиків програми (проекту)».

Загалом деревоподібна структура дає змогу поділити загальний обсяг робіт проекту на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються для управління спеціалістам. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто називають логічною структурою програми (проекту), оскільки він визначає послідовність виконання робіт.

Структурування допомагає вирішити такі завдання:

- поділ проекту (програми) на керовані блоки;
- розподіл відповідальності за різні елементи проекту й узгодження робіт зі структурою організації та ресурсами;
- оцінювання необхідних витрат – коштів, часу й матеріальних ресурсів;
- створення єдиної бази даних для планування, складання кошторисів і контролю за витратами;
- узгодження робіт з проекту із системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами.

Розглянемо інструменти, що використовуються для структурування, детальніше.

Сіткова діаграма (сітка, граф сітки, PERT-діаграма) – графічне відображення робіт програми (проекту) та їх взаємозв'язків. У плануванні й

управлінні проектами під терміном «сітка» розуміють повний комплекс робіт проекту з установленими між ними залежностями. Принциповою відмінністю сіткової діаграми від блок-схеми є те, що вона моделює тільки логічні залежності між елементарними роботами, не відображає входи, процеси і виходи і не допускає повторюваності циклів або петель.

Структура розподілу робіт (СРР) – ієрархічна структура послідовної декомпозиції завдань програми (проекту) на підзавдання. СРР являє собою першочерговий інструмент для організації робіт, який забезпечує розподіл загального обсягу робіт з проекту відповідно до структури їх виконання в організації. На нижчому рівні деталізації виділяють роботи, які відповідають деталізованим елементам діяльності, відображеним у сітковій моделі. СРР допомагає розробнику:

- при структуруванні робіт на основні компоненти й підкомпоненти;
- забезпеченні спрямованості діяльності на досягнення всього комплексу цілей;
- розробленні системи відповідальності за виконання робіт проекту;
- розробленні системи звітності й узагальнення інформації щодо проекту.

Структурна схема організації (ССО) має таку саму форму, що і СРР. Кожному елементу нижчого рівня в СРР повинні відповідати один або кілька елементів із ССО. Таким чином, ССО є засобом визначення відповідальних за виконання робіт у складних організаціях і основою для розроблення структури системи звітності.

Дерево цілей являє собою графі, схеми, які показують, як генеральна мета проекту поділяється на підцілі наступного рівня (дерево – зв'язаний граф, який виражає підпорядкування і взаємозв'язок елементів; у цьому випадку такими елементами є цілі й підцілі). Визначення цілей починається з верхнього рівня, далі вони послідовно деталізуються. При цьому основним правилом деталізації цілей є повнота: кожна мета верхнього рівня має бути вичерпно подана у вигляді підцілей наступного рівня.

Дерево рішень – граф або схема, які відображають структуру завдання оптимізації багатокрокового процесу. Гілки дерева показують відмінні події, які можуть мати місце, а вузли (верхівки) – точки, в яких виникає необхідність вибору. При цьому вузли є різноманітними: в одних вибір здійснює сам проект-менеджер з деякого набору альтернатив, в інших – вибір не залежить від нього. У таких випадках проект-менеджер може оцінити вірогідність того чи іншого вирішення проблеми.

Сіткова модель базується на пакетах робіт, послідовність виконання яких відповідає технологічній схемі.

Матриця відповідальності зв'язує пакети робіт з виконавцями, може враховувати календарні строки виконання робіт.

Процес структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можна поділити на такі складові:

1. Концептуальне опрацювання програми (проекту), коли чітко окреслюються її характер, цілі, зміст і кінцеві результати.
2. Визначення рівня деталізації, у т. ч.:
 - рівня деталізації планів;
 - рівня елементів у структурі розподілу програми (проекту).
3. Розроблення структури процесу – схеми життєвого циклу програми (проекту).
4. Створення організаційної структура, яка охоплює всі напрями й середовище програми (проекту).
5. Побудова структури продукту, яка включає схему компонентів, машини, обладнання, програмне та інформаційне забезпечення.
6. Формування плану бухгалтерських рахунків.
7. Розроблення структури розподілу проекту.
8. Деталізація зведеного генерального плану.
9. Складання матриці розподілу відповідальності.
10. Побудова сіткового графіка і плану використання ресурсів.
11. Розроблення системи наряд – завдання.
12. Формування системи контролю й звітності.

Визначення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачають підбір адекватних інструментів оцінювання рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи й показники мають комплексно і наочно характеризувати успішність виконання програми, потребувати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності є визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, і оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми слід підкріплювати системно набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, у свою чергу, потребує виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Ураховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначення мінімально необхідної кількості ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розроблення програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

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

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми і водночас забезпечить її успішну реалізацію.

Очікувану ефективність слід оцінювати на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей.

За результатами зазначеного оцінювання може бути прийнято рішення про таке:

- нагальність доопрацювання або корекції складових програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів і перспективних шляхів вирішення проблем підприємства;
- доцільність перерозподілу ресурсів і відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами й особами тощо.

7.2. Моніторинг програми підвищення конкурентоспроможності

Важливе місце в реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей і виявлення причин, які дестабілізують роботу, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоді (зриву термінів; перевищенню норм використання ресурсів, вартості; низькій якості тощо).

Контроль програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності полягає у такому:

- моніторинг (систематичне й планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);
- виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т. ін.;
- прогнозування наслідків ситуації, що склалась;
- обґрунтування необхідності вжиття корегувальних заходів.

Контроль здійснюють у трьох основних формах.

Попередній контроль, спрямований на перевірку адекватності й узгодженості планових документів, виконують до фактичного початку робіт з реалізації програми.

При поточному контролі, що здійснюють безпосередньо при реалізації програми, об'єктами є:

- час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);
- бюджет (відстеження рівня витрачання фінансових коштів);
- ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);

- якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль, що базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими й ресурсними характеристиками, проводять для оперативного регулювання реалізації програми.

Заключний контроль проводять на стадії завершення програми для інтегрального оцінювання реалізації програми (проекту) в цілому. За результатами цього контролю узагальнюється здобутий досвід і удосконалюються управлінські процедури.

Система контролю має забезпечити оперативне оцінювання стану реалізації програми (проекту) для обґрунтування й прийняття рішень щодо управління часом, вартістю, ресурсами і якістю виконуваних робіт.

Під час побудови системи контролю за реалізацією програми (проекту) необхідно визначити:

- склад і рівень деталізації робіт, які будуть контролюватися;
- склад показників і форми подання первинної інформації;
- терміни подання первинної інформації та зведено-аналітичних звітів;
- відповідальних за повноту, достовірність і своєчасність надання даних;
- склад, методи й технології аналітичних і графічних звітів;
- комплекс програмно-інформаційних засобів, що використовуватимуться.

Залежно від потрібної точності розрізняють такі режими контролю виконання програми (проекту):

- контроль на момент закінчення робіт (метод «0-100»);
- контроль на момент 50 % готовності робіт (метод «50-50»);
- контроль у попередньо визначених точках програми;
- регулярний оперативний контроль через однакові проміжки часу;
- експертне оцінювання ступеня виконання робіт і готовності програми.

Для отримання узагальненої картини реалізації програми (проекту) розроблено систему показників, які порівнюють виконання за часом і вартістю. За часом, наприклад, показник реалізації пакета робіт описується формулою

$$PP_q = \frac{\sum_{i=1}^m t_i \cdot \frac{c_i}{100}}{T}, \quad (7.1)$$

де t – запланована тривалість кожної роботи пакета;

c – відсоток виконання кожної роботи;

T – загальна тривалість робіт проекту;

m – кількість робіт у пакеті.

Створення й реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено програму й послідовно її реалізовано, можна зробити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- й довгостроковому періодах. Необхідність фірми пристосовуватися до нових умов конкуренції шляхом підвищення конкурентоспроможності формує у менеджменту риси багатофункціональності, інтегрованого застосування психології бізнесу, маркетингу, стратегічного й фінансового менеджменту, технологічного й інноваційного менеджменту, управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 02.08.2017 № 3659-12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.help/law/3659-XII/>

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 03.03.2016 № 236/96-В [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 07.03.2018 № 2210-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

Про господарські товариства від 17.06.2018 № 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

Податковий кодекс України від 01.09.2018 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом від 04.04.2018 № 2343-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

Про затвердження форм та Порядку розрахунку податку на прибуток нерезидентів, які провадять діяльність на території України через постійне представництво від 13.06.2016 № z0923-16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0923-16#n13>

Алькама, В. Г. Логістика. Теорія та практика: навч. посіб. / В. Г. Алькема, О. М. Сумець. – Київ: Професіонал, 2008. – 272 с.

Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 208 с.

Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.

Ансофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Ансофф. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.

Василенко, В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.

- Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
- Володькина, М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М. В. Володькина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 155 с.
- Гаджинский, А. М. Логистика: учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений/ А. М. Гаджинский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 408 с.
- Герасимчук, В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ: Вища шк., 1995. – 167 с.
- Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ: КНЕУ, 2000. – 360 с.
- Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2001. – 147 с.
- Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография/ Ю. Б. Иванов. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
- Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Головки. – Харьков: ХГЭУ, 2003. – 349 с.
- Ігнат'єва, І. А. Стратегічне управління: теорія, методологія, практика: монографія / І. А. Ігнат'єва. – Київ: Знання України, 2005. – 250 с.
- Карлофф, Б. Деловая стратегия/ Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- Козак, Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом [Электронный ресурс] / Н. Козак. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/bsc2.shtml>
- Конкурентний аналіз: навч. посіб. / уклад.: Є. О. Полтавська, Г. А. Іващенко, П. М. Куліков. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011 – 388 с.
- Кравчук, О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – Київ: Центр навч. літ., 2010. – 504 с.
- Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией/ М. И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
- Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 464 с.
- Лепа, Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н. Н. Лепа. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. – 185 с.

Лупак, Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.

Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для ВУЗов / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

Мазилкина, Е. И. Основы управления конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.

Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.

Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ: Каравела, 2006. – 320 с.

Масленников, П. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2 / П. В. Масленников, Н. А. Плешкова, Г. А. Подзорова. – Кемерово, 2006. – 152 с.

Масленченков, Ю. С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М.: Дашков и Ко, 2004. – 884 с.

Менеджмент для магистров: учебное пособие / под ред. д.е.н., проф. А. А. Епифанова, д.е.н., проф. С. Н. Козьменко. – Суми: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.

Павлова, И. П. Микроэкономика: практикум [Электронный ресурс] / И. П. Павлова. – Режим доступа: http://eos.ibi.spb.ru/umk/2_6/index.html

Міщенко, А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ: Центр навч. літ., 2004. – 336 с.

Нємцов, В. Д. Стратегічне управління / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – Київ: УВПК ЕксОБ, 2001. – 560 с.

Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 302 с.

Попов, С. А. Стратегическое управление. Модуль 4. – 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. — 344 с.

Портер, М. Конкуренція / М. Портер. – Київ: Вільямс, 2000. – 495 с.

Портер, М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – Київ: Основи, 1998. – 390 с.

Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економ. думка, 2006. – 390 с.

- Соболев, Ю. В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека. – М.: Проспект, 2002. – 212 с.
- Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Поколодна, Н. Б. Петрова. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
- Терещенко, О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 554 с.
- Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III. – М: АО «Арго», 2003. – 525 с.
- Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 363 с.
- Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – Київ: КНЕУ, 2006. - 527 с.
- Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – М.: Дело, 2004. – 448 с.
- Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
- Четыркина, Н. Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: учеб. пособие / Н. Ю. Четыркина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 128 с.
- Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – Київ: КНЕУ, 2001. – 232 с.
- Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – 4-е изд. – СПб.: Спец. лит-ра, 2003. – 958 с.

Зміст

ПЕРЕДМОВА.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	4
1.1. Суть поняття «конкуренція»	4
1.2. Поведінка підприємства в умовах досконалої конкуренції в короткостроковому періоді.....	5
1.3. Поведінка підприємства в умовах досконалої конкуренції в довгостроковому періоді.....	9
2. ПІДПРИЄМСТВО, ЙОГО ВИДИ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ.....	17
2.1. Підприємство як організаційна форма господарювання.....	17
2.2. Особливості функціонування суб'єктів підприємницької діяльності різних організаційно-правових форм.....	17
3. ABC- І XYZ-АНАЛІЗ ТА ЇХНЄ ЗНАЧЕННЯ ПРИ ВИБОРІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ.....	31
3.1. Суть методів.....	31
3.2. Методика проведення ABC- і XYZ-аналізу.....	33
4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
4.1. Основні складові конкурентного середовища.....	36
4.2. Етапи діагностики конкурентного середовища.....	41
5. БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОД ПОРІВНЯЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ.....	62
5.1. Суть бенчмаркінгу та етапи його проведення.....	62
5.2. Використання технології бенчмаркінгу за рубежом на прикладі компанії «GPT Payphone Systems».....	73

6. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .	80
6.1. Основи конкурентоспроможності підприємства.....	80
6.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	84
6.3. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії ефективної конкуренції.....	89
6.4. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства...	94
6.5. Система показників конкурентоспроможності.....	100
6.6. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом визначення конкурентоспроможності продукції.....	105
6.7. Оцінювання конкурентної позиції підприємства методом конкурентних переваг.....	109
7. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	111
7.1. Етапи розроблення програми	111
7.2. Моніторинг програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	119
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	122

Навчальне видання

**Калініна Ольга Миколаївна
Скачкова Ірина Анатоліївна
Кононенко Антоніна Вікторівна**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2018

Підписано до друку 26.10.2018

Формат 60x84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. Друк

Ум. друк. арк. 7,1. Обл.-вид. арк. 8. Наклад 50 пр.

Замовлення 333. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач
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

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
сер. ДК № 391 від 30.03.2001