

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

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

В. Л. Петрик

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2020

УДК 658.852:339.13(075.8)
П-30

Рецензенти: канд. екон. наук, доц. Г. Л. Чміль,
канд. екон. наук, доц. Т. В. Пономарьова

Петрик, В. Л.

П-30 Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / В. Л. Петрик. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020. – 144 с.

ISBN 978-966-662-776-9

Висвітлено теоретико-методичні й прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито функціональні основи розвитку конкурентних відносин з урахуванням інституціональних чинників конкуренції й державного регулювання економіки. Охарактеризовано інформаційно-аналітичне й методичне забезпечення діагностики, стратегічного аналізу, оцінювання ефективності формування й забезпечення конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для студентів та аспірантів економічних спеціальностей «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Світова економіка» під час виконання домашніх завдань, курсових і дипломних робіт.

Іл. 7. Табл. 18. Бібліогр.: 20 назв

УДК 658.852:339.13(075.8)

© Петрик В. Л., 2020
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2020

ISBN 978-966-662-776-9

ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства – це сукупність заходів щодо систематичного удосконалення виробу, пошуку нових каналів його збуту й поліпшення післяпродажного сервісу.

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

Предметом курсу є вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємств.

Мета навчальної дисципліни – поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, набуття практичних навичок з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

Після завершення вивчення курсу студент повинен:

✓ знати:

- основні конкурентні переваги й способи їх досягнення конкретним підприємством залежно від ситуації, що складається;

- базові види конкурентних стратегій, основні типи ринків та ефективні стратегії конкуренції, що їм відповідають;

- загальні й специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- зміст основних положень сучасної концепції менеджменту якості;

- послідовність етапів створення на підприємстві системи менеджменту якості й способи забезпечення її ефективного функціонування;

- суть загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

✓ уміти:

- аналізувати положення підприємства в конкурентному середовищі;

- проводити діагностику й ревізію поточної конкурентної стратегії;

- аналізувати конкурентні переваги, які має підприємство, і визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;

- виконувати розрахунки для оцінювання ступеня інтенсивності конкуренції, а також обґрунтування організаційно-технічних рішень щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

- виконувати розрахунки й аналізувати одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;

- визначати й конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ І ЯК ВЛАСТИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Суть і види економічної конкуренції

Центральним поняттям, що виражає суть ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства, тому вивчення конкуренції є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, що створює основу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

Конкуренція – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво продукції, необхідної для споживача.

Дослідження проблеми конкуренції й конкурентноспроможності до 90-х років минулого століття в Україні та країнах СНД не було необхідним. Термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці. Це поняття асоціювалося з анархією, хижацькими методами й важкими соціальними наслідками. Про елементи конкуренції й конкурентної боротьби знали тільки керівники підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції.

В економічній науці не існує точних відомостей стосовно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція» (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво). Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби виникли лише в середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представники якої на основі багаторічних досліджень сформували принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом.

Подальшому розвитку теорії абсолютних переваг сприяла діяльність Давида Рікардо, який розробив теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари – з більшою ефективністю. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції й описав, як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав учений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції внаслідок конкурентної боротьби. Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Кінець XIX ст. – початок XX ст. є періодом, що змінив багато усталених поглядів на конкуренцію та її роль в економіці. Незадоволеність наявною моделлю досконалої конкуренції головним чином була спричинена надмірною увагою лише до одного виду конкуренції – цінової, а також неможливістю розкрити з її допомогою суть конкурентної діяльності. До середини XX ст. сформувався загальні уявлення про суть конкуренції та її основні рушійні сили, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція». Як економічна категорія конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між окремими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам.

В економічній літературі поширеними є такі означення конкуренції:

– конкуренція – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;

– конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні спільної мети;

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

– конкуренція – це об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує суб'єктів господарювання прагнути до збільшення прибутку шляхом розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу;

– конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах;

– конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва.

Науковці дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового; структурного; функціонального.

Трактування конкуренції з огляду на поведінку – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку з метою означення ступеня свободи продавця та покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

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

У теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення й розуміння ключових термінів і понять, серед яких – об'єкт, суб'єкт і предмет конкуренції.

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

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

Предмет конкуренції у вузькому розумінні – це товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність і гроші споживача. У більш широкому розумінні – це певне благо, яке втілює в собі товар або послуга.

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

Виокремлюють **три види конкурентної поведінки**.

Конкурентна поведінка між продавцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною.

Конкурентна поведінка між покупцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в цей момент пропонуються на ринку, і придбати його за якнайнижчою ціною.

Конкурентна поведінка всередині обох названих вище груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набирати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). У такому разі вони не борються за перемогу на ринку, а ділять ринкову владу у відповідних пропорціях. Продавці не знижують ціну, щоб завоювати споживача, а тримають її, як домовилися між собою, тому покупець змушений купувати за встановленою на ринку ціною.

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

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

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

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

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

У ринковій економіці конкуренція виконує певні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
Регулювання	Для утримання в боротьбі підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і чинники виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них існує найбільша потреба
Мотивації	Конкуренція містить стимули до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція – шанс і ризик одночасно: - підприємства, які пропонують кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; - підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції їх суперниками на ринку, зазнають збитків або витісняються з ринку (негативні санкції)
Розподілу	Конкуренція дає змогу розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску. Це відповідає принципу винагороди за результатами, що панує в конкурентній боротьбі
Контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція дає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна

У цілому основне завдання й головна функція конкуренції – завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання постійного прибутку.

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

1) за територіальною ознакою – внутрішньогалузева (конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) і міжгалuzeва (специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші, унаслідок переливання капіталів створюється середня норма прибутку);

2) за видом конкурентної поведінки – конкуренція між продавцями й покупцями, між виробниками, між споживачами;

3) з огляду на конкурентну ситуацію в галузі і на ринку – досконала (чиста) і недосконала (монополістична або олігополістична);

4) за критерієм результативності – ефективна й неефективна конкуренція;

5) за методами конкурентної боротьби – цінова й нецінова.

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

Основними методами **добросовісної конкуренції** є підвищення якості продукції, зниження цін («війна цін»), реклама, розвиток до- і післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для виштовхування з ринку більш слабких суперників або проникнення на новий ринок.

Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди й забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом дискредитації конкурентів, обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів. Її основні методи: економічне й промислове шпигунство; поширення помилкових або неточних даних про конкурента; незаконне використання товарного знаку, фірмового найменування або маркірування конкурента – підробка продукції; підкуп і шантаж; уведення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару та його якості й рекламування товару, що не відповідає вимогам якості; махінації з діловою звітністю та валютні махінації; некоректне порівняння товарів; самовільне використання або розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої або іншої інформації; приховування дефектів тощо; демпінг, установлення дискримінаційних цін або контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; таємна змова на торгах; створення таємних картелів; корупція тощо.

Прийнято виділяти **форми конкуренції**, які наведено в табл. 1.2.

Форми економічної конкуренції

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

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

1.2. Цінова й нецінова конкуренція

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який виявляється у зниженні цін на товари без змінення їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів.

Цінова конкуренція ґрунтується на вільному ринковому суперництві, коли навіть однорідні товари пропонуються на ринку за найрізноманітнішими цінами. Шляхом зниження ціни продавець (виробник) виділяє свій товар, привертає до себе увагу і, у кінцевому підсумку, завойовує собі бажану частку ринку.

Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової

конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту.

Неминучі втрати цінової конкуренції: зниження ціни веде до зменшення прибутків; постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми, ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту.

Цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не має доходити до рівня демпінгу.

За характером цінова конкуренція буває:

1) прихованою – використовується в разі, коли товар продається за такою ж ціною, як у конкурентів, але має більш високу якість (наприклад, на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, але ціна підвищується незначно);

2) прямою – підприємство широко повідомляє про зниження цін на товари, що випускаються і є наявними на ринку (наприклад, багато авіаліній використовують низькі ціни для залучення пасажирів, і щоб добитися цього й отримувати прибутки, вони скорочують обслуговування: на літаках встановлюється більше крісел, подається простіша їжа, використовується одноразовий посуд і т. ін.).

Нецінова конкуренція – це вид конкуренції, при якому використовуються будь-які методи конкуренції, крім зниження цін на продукцію й послуги. Це, насамперед, конкуренція якості.

Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, помітних для покупця властивостей (змінення властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; удосконалення послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установлення, гарантійний ремонт).

До незаконних методів нецінової конкуренції належать: промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо.

Стисло охарактеризуємо прийоми цінової конкуренції:

1. «Цінова війна». Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких є вищою. Потім ціни збільшуються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати й витрати, пов'язані з витісненням конкурентів.

2. «Утримання цін». Витіснення конкурентів шляхом утримання цін у період їх зростання у фірм-конкурентів. Прийом є ефективним в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпортній сировині.

3. «Маневрування цінами». Надання різних знижок, таємне зниження цін, установлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості.

4. «Ціновий прорив». Передбачається проникнення на ринок з принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової ціни, нижчої за рівень ринкових цін (у середньому на 30–50 %), з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку. Стратегія є ефективною, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупців – досить еластичний, а «ціна впровадження» є нижчою за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дає їм змоги швидко й суттєво знизити ціни.

Розглянемо прийоми цінової конкуренції.

1. Конкуренція, що базується на проміжку часу, полягає в тому, щоб перетворити на чинник конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачання клієнтам. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дає змогу знижувати витрати й покращувати сервіс одночасно.

2. Конкуренція, що ґрунтується на проміжку часу для споживання товару, впливає з поділу товарів на ті, що споживають час (перегляд телепередач, рибалка, заняття спортом, тобто все, що належить до дозвілля), і ті, що зберігають особистий час покупців (найчастіше це послуги: харчування в ресторанах швидкого обслуговування; здійснення покупок у невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; використання посудомийних машин, НВЧ-печей). Багато продуктів позиціонуються як такі, що дають змогу виконувати кілька справ. Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» – створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися, пропонуючи швидке встановлення товару.

Залежно від обставин фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, основою яких є боротьба за диференційований попит. Зазвичай наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. Цінова й нецінова конкуренція не є антиподами одна одній, їх механізми можуть поєднуватися й давати додаткові вигоди виробникам.

1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння чинників, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил, і чинників, які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту й отримання прибутку.

Конкурентоспроможність у перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів.

Слід звернути увагу на багатозначність трактувань суті поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими-економістами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Погляди вчених-економістів на категорію «конкурентоспроможність»

Автор означення	Означення конкурентоспроможності
С. І. Ожегов	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
М. І. Книш	Ступінь привабливості певного продукту для споживача, що здійснює реальну купівлю
П. В. Забелін, Н. К. Моїсеєва	Здатність у короткостроковому періоді давати прибуток, не нижчий за заданий або більший за середній прибуток
В. П. Грошев	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратами на його купівлю й експлуатацію
А. І. Кредісов	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
М. О. Єрмолов	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
Р.А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на певному ринку
Б. А. Райзберг	Конкурентоспроможність – це реальна й потенційна можливість фірм у наявних умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, що за ціновими й неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

Розбіжність і різноманітність авторських позицій стосовно означення поняття конкурентоспроможності пов'язані з таким:

- ототожнення конкурентоспроможності підприємства й конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштаби розгляду конкурентоспроможності на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- характеристика будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

Незважаючи на різні підходи до означення його суті, усі дослідники зазначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння певного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є означення рівня конкурентоспроможності;

- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремих проміжках часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

У цілому існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо-національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів);

- залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

- у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу в минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у перспективі.

Охарактеризуємо види конкуренції за масштабністю економічних об'єктів.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, що встановлюються продавцями товарів; перевагами в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуацією на ринку, коливаннями попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливість вигідного продажу. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розроблення, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

Наведемо підходи до означення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4).

Підходи до означення конкурентоспроможності підприємства

Джерело	Означення
Г. Л. Азоєв	Спроможність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Для забезпечення конкурентоспроможності є необхідною систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг в області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми – результат її конкурентних переваг за всім спектром проблем управління компанією
П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнев, Б. А. Райзберг	Спроможність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів шляхом забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
Г. Я. Кіперман	Спроможність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Р. А. Фатхутдінов	Спроможність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її перевага відносно інших підприємств певної галузі усередині країни й за її межами
В. Є. Хруцький, І. В. Корнеєва	Спроможність успішно оперувати на конкретному ринку (у регіоні збуту) у певний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський	У широкому розумінні конкурентоспроможність – це обумовлені економічними, соціальними й політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як спроможність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках третіх країн
Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков	Конкурентоспроможність фірми – це спроможність фірми ефективно розпоряджатися власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми

Більшість учених з цієї проблематики пропонують об'єднати поняття «конкурентоспроможність товару» і «конкурентоспроможність організації». Це твердження є не зовсім правильним, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить певний товар, а навіть якщо й знає назву фірми, то ця назва не завжди про щось каже. Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність фірми-виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Спроможність компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару й сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби.

1.4. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкта аналізу

Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємозумовленість різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося схемою, що являє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Піраміда конкурентоспроможності

Між поняттями конкурентоспроможності на різних рівнях існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Зокрема, конкурентоспроможність країни і галузі в остаточному підсумку залежать від здатності конкретних товаровиробників випускати конкурентоспроможні товари.

Конкурентоспроможність країни – здатність країни (її державних інститутів) забезпечити своїм громадянам і підприємствам більші переваги, ніж інші країни. У цьому випадку йдеться скоріше про ефективність роботи державних інститутів та інфраструктури, їх здатність забезпечувати нормальні умови для існування недержавних підприємств і організацій, підприємництва зокрема.

Для означення конкурентоспроможності країни існує кілька чинників: внутрішній економічний потенціал; зовнішньоекономічні зв'язки; державне регулювання; кредитно-фінансова система; інфраструктура; система менеджменту; науково-технічний потенціал; трудові ресурси.

Конкурентоспроможність економіки – високоефективна економічна функція, вищою метою розвитку якої є поліпшення добробуту народу. Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загально визнаного універсального означення. Щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що має незаперечні переваги в різних сферах людської діяльності.

Конкурентоспроможність галузі – здатність фірм входити до складу галузі, швидко реагуючи на змінення в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи й зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами, не вищими за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі досягається завдяки конкурентним перевагам як її компаній, так і системи їх взаємодії.

Як можна зрозуміти з аналізу наведених означень, основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність виявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів певного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху певного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке економічна конкуренція? Що є її предметом?
2. Перелічіть функції конкуренції на ринку.
3. Перелічіть критерії, за якими розрізняють окремі види конкуренції.
4. Перелічіть види конкуренції за ступенем інтенсивності.
5. Охарактеризуйте форми конкуренції та наведіть приклади.
6. Що є спільним і відмінним між ціновою й неціновою конкуренцією?
7. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
8. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
9. Назвіть види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкта аналізу.
10. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.

Теми для самостійного вивчення

1. Поняття конкуренції на галузево-секторальному рівні.
2. Дослідження сучасних проявів конкуренції лауреатами Нобелівської премії.
3. Взаємообумовленість конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.
4. Життєво важливі інтереси підприємств на мікро-, мезо-, макро- і мегарівнях конкуренції.

Теми для дискусії

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

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція».
2. Трансформація економічних концепцій конкуренції.
3. Функції та види конкуренції.
4. Форми та засоби цінової та нецінової конкуренції.

Тестові завдання для перевірки знань

- 1. У вузькому розумінні предметом конкуренції є:**
 - а) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність і гроші споживача;
 - б) певне благо, яке втілює в собі товар або послуга;
 - в) усі відповіді є правильними.
- 2. До ознак конкуренції не належить:**
 - а) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
 - б) відсутність бар'єрів входження (виходу) на ринок для покупців і продавців;
 - в) зниження цін до рівня беззбитковості;
 - г) наявність на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг.
- 3. За яким варіантом трактування конкуренція розглядається як боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб:**
 - а) поведінковим;
 - б) структурним;
 - в) конкурентним;
 - г) функціональним?
- 4. Функція конкуренції, яка виявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може встановлювати єдино можливу ціну, то конкуренція дає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців), – це:**
 - а) функція регулювання;
 - б) функція розподілу;
 - в) функція контролю;
 - г) правильної відповіді немає.

5. Виберіть функції, не властиві конкуренції:

- а) регулювальна;
- б) фіскальна;
- в) адаптаційна;
- г) інноваційна.

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

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

7. Склалася ринкова ситуація, при якій відносно велика кількість невеликих виробників пропонує подібну, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство цього середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:

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

8. Виберіть види конкуренції залежно від характеру поведінки продавця:

- а) цінова, нецінова;
- б) монополія, поліполія, монополістична конкуренція, олігополія;
- в) відкрита, закрита;
- г) ефективна, неефективна.

9. Виберіть види конкуренції залежно від ступеня інтенсивності:

- а) гомогенна, гетерогенна;
- б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;
- в) приваблива, помірна, жорстока, гіперконкуренція;
- г) внутрішньогалузева, міжгалузева.

10. Спосіб, який не належить до законної нецінової конкуренції, – це:

- а) використання реклами;
- б) розширення післяпродажного обслуговування;
- в) використання інтернету в реалізації продукції;
- г) використання дисконтних карток.

Тема 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основні складові конкурентного середовища

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

Конкурентне середовище – це результат та 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 утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але насамперед відносинами між ними.

На думку М. Портера, конкурентне середовище – це сукупність якісних і кількісних показників, що характеризують стан розвитку конкуренції.

Згідно з думкою Г. Л. Азоєва, конкурентне середовище – це сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що складаються під час конкурентної боротьби й визначають інтенсивність конкуренції.

Поняття «конкурентне середовище» неможливо чітко відділити від поняття «ринок». Конкурентне середовище – ринок, на якому вільно змагаються незалежні продавці за право продати свій товар вільному покупцеві.

Суб'єктами конкурентного середовища є і ті фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті, які виробляють продукт-замінник. Крім них на конкурентне середовище організації впливають покупці її продукту й постачальники, які, володіючи силою до торгу, можуть помітно послабити позицію організації.

Конкурентне середовище складається з таких основних елементів: товарний ринок, конкуренція, конкурентоспроможність, товар – головний об'єкт на ринку.

Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останніх має бути більш диференційованою. Розглянемо класифікацію конкурентного середовища за такими класифікаційними ознаками:

1) за об'єктом купівлі:

- конкурентне середовище товарів;
- конкурентне середовище послуг;
- конкурентне середовище інформації;
- конкурентне середовище науково-технічних розробок;
- конкурентне середовище капіталів;

- конкурентне середовище трудових ресурсів;

2) за територіальною ознакою:

- світове конкурентне середовище, що охоплює всіх виробників конкретної продукції;

- міжнародне конкурентне середовище, яке охоплює виробників декількох країн;

- національне конкурентне середовище, що охоплює вітчизняних виробників продукції;

- міжрегіональне конкурентне середовище, що формується на межі регіонів і характеризується особливостями функціонування підприємств у межовому ринковому просторі регіонів;

- регіональне конкурентне середовище;

- міжрайонне конкурентне середовище, що формується на межі районів і характеризується особливостями взаємодії підприємств цих районів;

- районне конкурентне середовище;

- місцеве конкурентне середовище, що охоплює підприємства, які здійснюють діяльність у конкретно обумовленому місці;

- конкурентне середовище підприємства;

3) за моделями конкуренції на ринку:

- конкурентне середовище досконалої конкуренції;

- конкурентне середовище чистої монополії;

- конкурентне середовище олігополії;

- конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Шляхом **аналізу конкурентного середовища** підприємства встановлюють критерії, якими визначається ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До таких критеріїв належать:

- обсяги ринку;

- темпи зростання ринку та стадії його життєвого циклу;

- потужності;

- перешкоди (бар'єри) для входження на ринок або виходу з нього;

- ціна;

- рівень стандартизації товарів;

- швидкі технологічні змінення; вимоги до обсягів необхідних капіталовкладень; вертикальна інтеграція;

- прибутковість галузі;

- економія на масштабах виробництва;

- швидке оновлення асортименту продукції.

2.2. Ринок як спільнота компаній, що конкурують

Сучасна ринкова економіка – складний організм, елементами якого є різні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що

взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм і об'єднуються єдиним поняттям «риннок».

Історія терміна налічує близько 6 тис. років. Історично слово «риннок» характеризувало певне місце, де продавалися й купувалися товари. Якщо розглядати еволюцію ринку з точки зору суб'єктів ринкових відносин, то можна побачити, що спочатку це були безпосередньо виробники і споживачі товарної продукції. Потім, у міру його розвитку й відокремлення в самостійні галузі торгівлі й грошового обігу, активними учасниками ринкових відносин стають торговельні й фінансові посередники: комерційні агенти, комівожери, консигнатори, брокери, дилери та ін. Діяльність посередників вважається вкрай необхідною й високо оцінюється суспільством. Існує навіть думка, що в ринковому механізмі посередницькі ланки виконують функції керувальної системи.

Сучасне бачення економістами категорії «риннок»:

- будь-яка впорядкована структура, що забезпечує нормальну взаємодію продавців і покупців (вужьке тлумачення);

- певний спосіб організації економічного життя, характерними ознаками якого є: самостійність учасників економічного процесу; комерційний характер їх взаємодії; суперництво (конкуренція) суб'єктів господарювання; формування економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби; ціни, що складаються на основі попиту та пропозиції (у широкому розумінні).

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» **риннок товару (товарний риннок)** – це сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція.

Суб'єкти товарного ринку – продавці й покупці товару, його об'єкт – товар. Що стосується структурної організації ринку, визначальне значення для характеру взаємодії попиту та пропозиції має кількість виробників (продавців) і споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загального еквівалента вартості (грошей) на якийсь товар.

Ринки, що взаємодіють, підрозділяються на різні види залежно від умов діяльності суб'єктів ринкових відносин, відповідності чинному законодавству за ознакою простору дії, об'єкта купівлі-продажу тощо (табл. 2.1).

Кожен вид ринку має власну інфраструктуру, набір інструментів для забезпечення життєдіяльності. Окремі види ринку не існують самостійно, а зв'язані між собою й утворюють розгалужену ринкову систему, яка діє не тільки в межах тієї або іншої країни, а й глобально, охоплюючи значну частину світового господарства.

Розглянемо інтерпретацію **меж ринку**. Товарні межі – товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, у межах якої споживач при звичайних умовах може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого.

Територіальні (географічні) межі – територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), у межах якої при звичайних умовах споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар і яка зазвичай є територією держави, області, району, міста тощо або їх частиною.

Часові межі – час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються.

Таблиця 2.1

Класифікація ринків

Ознака	Вид ринку
Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя	<p>Вільний ринок, що характеризується великою кількістю виробників однорідної продукції, які не можуть впливати на рішення один одного; відсутністю обмежень в інформації про попит, пропозицію, ціни, якість продукції тощо; вільним ціноутворенням, відсутністю штучних бар'єрів при входженні на ринок того або іншого товару та виходу з нього.</p> <p>Монополізований ринок, що характеризується незначною кількістю виробників конкретного товару; диференціацією, дефіцитом необхідної інформації; утрудненим доступом до ресурсів, погодженням дій учасників ринкових відносин.</p> <p>Регульований ринок, що контролюється й регулюється державою з допомогою спеціальних заходів економічного й адміністративного характеру</p>
За ознакою простору дії	<p>Місцевий ринок (у межах міста або села).</p> <p>Регіональний ринок (певна територія якоїсь країни).</p> <p>Національний ринок.</p> <p>Світовий ринок</p>
За відповідністю законодавству	<p>Легальний (офіційний) ринок.</p> <p>Тіньовий ринок</p>
За об'єктом купівлі-продажу	<p>Ринок товарів широкого вжитку.</p> <p>Ринок товарів промислового призначення.</p> <p>Ринок праці.</p> <p>Ринок цінних паперів.</p> <p>Ринок науково-технічних знань тощо</p>
За ступенем влади	<p>Ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути покупці).</p> <p>Ринок покупця (більше влади мають покупці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці)</p>
Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується	<p>Споживчий ринок – окремі особи й господарства, які купують товари для особистого споживання.</p> <p>Ринок виробів – організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва.</p> <p>Ринок проміжних продавців – організації, що купують товари для подальшого перепродажу їх з прибутком для себе.</p> <p>Ринок державних установ – державні організації, що купують товари або для подальшого їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні.</p> <p>Міжнародний ринок – покупці за межами країни, включаючи зарубіжних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави й установи</p>

Згідно з найбільш поширеною типологією ринків виділяють чотири можливі конкурентні структури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика основних ринкових структур

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

Розглянуті типи ринків і конкуренції в чистому вигляді існують порівняно рідко й поширюються на дуже обмежене коло товарів і послуг. З огляду на конкурентну ситуацію в галузі і на ринку конкуренція може бути досконалою (чистою) і недосконалою – монополістичною або олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії однієї фірми. Знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції є важливим для методично усвідомленого й обґрунтованого створення конкурентного середовища підприємства.

1. Конкурентне середовище досконалої конкуренції. Сутнісно-видова характеристика:

– велика кількість незначних ринкових агентів, випуск однорідної продукції, повне знання ринкових цін та обсягів випуску продукції, висока мобільність ресурсів, вільні входження й вихід з ринку;

– споживачі, виробники, постачальники мають повне уявлення про відповідні економічні, технологічні умови виробництва продукції; рівні можливості участі у процесах купівлі-продажу, виробництва та збуту продукції;

– виробництво усіх видів благ на рівні ефективного виробництва з найменшими можливими витратами;

– мобільність ресурсів ринку (кожна ресурсна одиниця може вільно входити в ринок або виходити з нього, швидко переключаючись з одного способу використання на інший, що забезпечує багатофункціональність ресурсів ринку);

– відсутність економічних, правових, технологічних, патентних, фінансових перешкод, які б могли завадити виникненню нових фірм і збуту їх продукції на конкурентному ринку;

– середовище досконалої конкуренції є ідеальною моделлю, яка практично не існує в реальному економічному середовищі, хоча деякі вчені відносять до цього середовища ринки сільськогосподарської продукції.

2. Конкурентне середовище монополії. Сутнісно-видова характеристика:

– на ринку домінує один виробник продукції, унаслідок чого пропозиція всього обсягу продукції формується одним виробником;

– продукція не має близьких замінників на ринку;

– на ринку існують бар'єри, що ускладнюють входження інших товаровиробників на цей ринок;

– привілеї, які має монополія, забезпечують її домінуюче положення на ринку; монополія має реальну можливість впливати на ціну (вплив на ціну може бути дискримінаційним (установлення різних цін для різних категорій споживачів на основі відмінності в еластичності їх попиту) і недискримінаційним (однакова ціна для всіх споживачів)).

Існує кілька видів середовища монополії. Конкурентне середовище закритої монополії характеризується захищеністю від конкуренції з допомогою юридичних обмежень (патентів і ліцензій). Конкурентне середовище природної монополії виникає в умовах, коли будь-яка кількість продукції виробляється з меншими витратами саме одним підприємством. Конкурентне середовище білетареальної монополії виникає тоді, коли виробник-монополіст стикається на ринку з монополістом-споживачем певної продукції. Конкурентне середовище відкритої монополії виникає у випадку, коли підприємство стає єдиним виробником будь-якої продукції у певний часовий період і не має ніякого спеціального захисту від конкуренції (часто виникає, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією, але з часом виникає можливість появи конкурентів на ринку).

3. Конкурентне середовище олігополії. Сутнісно-видова характеристика:

– ринкова структура, де домінують декілька продавців, що залежать один від одного й конкурують між собою щодо кількості, якості, ціни продукції. Частка продукції, що випускається одним підприємством, у загальному обсязі продукції на ринку є значною. Підприємства пропонують

дуже різну за ступенем порівняння продукцію: однорідну (стандартну) і неоднорідну (диференційовану);

– ускладнене входження на ринок і вихід з нього (існування технічних і легальних бар'єрів, але вони є меншими, ніж в умовах монопольного середовища). Олігополії мають можливість суттєво впливати на ціну, унаслідок чого існує відносна цінова нееластичність попиту на продукцію.

Типи конкурентних середовищ олігополії: конкурентне середовище, у якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, у якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певному узгодженні між ними; прихована узгодженість (часткова угода, або цінове лідерство).

4. Конкурентне середовище монополістичної конкуренції.
Сутнісно-видова характеристика:

– ринкова ситуація, при якій відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство цього середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, що реалізується підприємством;

– продукція на ринку є диференційованою, що ускладнює процес входження на ринок і виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції.

Продукція кожного підприємства середовища є недосконалим замінником продукції, що реалізується іншими підприємствами. Продукція кожного виробника характеризується виключними якостями й характеристиками, завдяки чому покупці вибирають саме його товар. Диференціація може відбуватися через дійсні якісні відмінності між продуктами або через відмінності в рекламі, престижі торгової марки, післяреалізаційному обслуговуванні.

Слід зазначити, що конкурентне середовище монополії й середовище досконалої конкуренції – екстремальні моделі ринкової економіки, і в реальному житті трапляються рідко. Чим ефективніше функціонує ринок, чим сильнішою на ньому є конкуренція, тим більшого значення набуває конкурентоспроможність підприємства та його продукції.

2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результативних показників діяльності. Результатом діагностики конкурентного середовища є означення поточного й перспективного станів цього середовища. На основі встановленого діагнозу маркетолог розробляє маркетингові заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги підприємства.

Виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюється з допомогою різних **форм діагностики**.

1. **Аналітична діагностика** – процес означення конкурентного стану підприємства з використанням маркетингової та статистичної інформації, отриманої безконтактним методом.

2. **Експертна діагностика** – цілісне уявлення про рівень конкуренції, що базується на інформації, отриманій контактними методами з допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань та опитувань.

3. **Імітаційна (модельна) діагностика** – принципово новий спосіб порівняння можливостей підприємств у конкурентному середовищі і обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування.

Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства:

1) виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринку;

2) збирання вихідної інформації та зведення економічних показників до порівнянного вигляду;

3) означення типу ринку й оцінювання конкурентних сил його суб'єктів, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил Портера;

4) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.

Загалом організація й проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень. Означення діагнозу конкурентного середовища має базуватися на порівнянні. Результати діагностики є необхідними для формування маркетингової інформації й розроблення конкурентної політики підприємства.

Загалом діагностика конкурентного середовища підприємства дає змогу виконувати багато взаємозв'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; установити ступінь домінування підприємств на ринку; виокремити найближчих конкурентів і установити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досье конкурентів. Це дає змогу більш обґрунтовано вирішувати питання розроблення стратегії конкуренції з урахуванням конкурентного статусу підприємства та особливостей його ринкового оточення.

2.4. Модель п'яти сил конкуренції Портера та її елементи

Характеристика конкурентних сил і означення типу ринку є одним із етапів діагностики конкурентного середовища та здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил конкуренції Портера, яку запропонував М. Портер.

Теорія конкуренції Портера полягає в тому, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку:

- суперництво між продавцями однієї галузі, що конкурують (внутрішньогалузева конкуренція);
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей і є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможними за ціною (небезпека появи товарів-замінників);
- загроза входження до галузі нових конкурентів (потенційні конкуренти);
- економічні можливості й торгівельні спроможності постачальників (ринкова влада постачальників);
- економічні можливості й купівельні спроможності покупців (ринкова влада покупців).

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

У моделі Портера значення й сила впливу кожного з чинників конкуренції змінюються від ринку до ринку й визначають ціни, витрати, обсяги капіталовкладень у виробництво, збут продукції й прибутковість бізнесу. Охарактеризуємо детальніше складові моделі.

1. Конкуренція серед організацій однієї галузі з-поміж усіх конкурентних сил найбільше впливає. Кожна з фірм, що конкурують і є виробниками різних версій одного й того ж товару або послуги певної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити й розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами такої конкурентної боротьби між фірмами є:

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію;
- конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформуванати, і шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій, є різними;
- нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль – від стратегії фірм-суперників;
- фірма має вагомні причини вибирати конкурентні стратегії; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко й дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;
- унаслідок суперництва одні фірми набувають успіху, інші – зазнають поразки; стратегічний успіх може дати фірмі можливість впливати й навіть контролювати напрям дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту й пропозиції; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок, своєю чергою, на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані зі сподіваним успіхом.

2. Конкуренція з боку товарів, які виробляються фірмами інших галузей і є заміниками й конкурентоспроможними за ціною. Конкурентні

сили, які виникають унаслідок наявності замінників товару, зіштовхують продавців через таке:

- ціни й доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що, своєю чергою, обмежує потенціальну величину прибутку;

- незважаючи на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замінника, існує все ж таки ризик зменшення продажів і прибутків унаслідок відповідних заходів, яких вживають конкуренти;

- конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу.

Найбільшої уваги потребують товари-замінники, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне протистояння з галузевим товаром і товаром, що виробляється в галузях, які забезпечують найбільші прибутки.

3. Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що спричиняє загострення конкуренції і, як наслідок, зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох чинників: рівня бар'єра входження до галузі й реакції наявних підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, що перешкоджають входженню до галузі:

- виробничий ефект масштабу (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при оптимальному обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, то конкурент зазнає додаткових витрат, які знижують його конкурентоспроможність);

- уподобання споживачів (споживачі зазвичай вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, потребує додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість);

- значна потреба в капіталі (для організації діяльності й поточної роботи); чим більший капітал є необхідним, тим менше бажаючих узятися за нову справу, освоїти новий ринок;

- доступ до каналів розподілу (у наявних організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову або передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що потребує підвищених витрат);

- складність доступу до виробничого досвіду й секретів виробництва;

- переваги вже діючих підприємств, що забезпечують їм нижчі витрати виробництва (розташування підприємства, доступ до найкращих або більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо);

- державна політика регулювання (державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, ставлячи жорсткі вимоги з охорони довкілля або будь-яким іншим чином);

– консерватизм наявної системи поставок (нове підприємство має сплатити певну ціну за переорієнтацію наявної системи поставок на себе, що на практиці збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції);

– чинники, які визначають високий рівень собівартості на підприємствах, що входять до галузі, і не пов'язані з масштабом виробництва (висока захищеність сучасних технологій патентами, ліцензіями та ін.; утруднений доступ до сировини; зайнятість у географічних регіонах, найбільш вигідних з огляду на ринкову кон'юнктуру; високі професійні навички й кваліфікація).

Але навіть якщо потенційний кандидат зможе подолати бар'єри входження на ринок, усе ще залишиться проблема реакції на його появу з боку всіх наявних на ринку фірм. Якщо бар'єри є досить високими і/або новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входження є невеликою.

4. Економічні можливості й торгівельні спроможності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу з допомогою двох засобів: ціни та якості товарів, що постачаються. Умови, при яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції, зводяться до таких обставин:

– невелика кількість постачальників, що мають можливість визначати політику поставок, вибрати найбільш вигідні позиції постачання, відмовляти небажаним клієнтам;

– галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники, і тому змінення цін на цю продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, що виробляються в галузі;

– продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем (залежність споживача від постачальника);

– відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог щодо характеристик виробів;

– високий ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції.

5. Економічні можливості й торгівельні спроможності покупців. Покупці, своєю чергою, впливають на силу конкуренції в галузі. Конкуренція з боку покупців виявляється в тиску на ціни з метою їх зниження, у вимогах більш високої якості продукції і кращого обслуговування. Споживачі зіштовхують інтереси підприємств, що конкурують між собою, з допомогою спеціальних засобів впливу на ринок.

Сила впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за таких умов:

– споживачі купують більшу частину продукції, яку виготовляє підприємство, і унаслідок цього спричиняють тиск на нього під загрозою зменшення обсягу закупівель;

– придбана продукція становить значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змінення цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;

– високий ступінь стандартизації продукції зумовлює ситуацію, у якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому немає перешкод для перекладання споживача на іншого виробника певного товару;

– продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач; у цьому випадку споживач є більш чутливим до цін і прагне не допустити їх підвищення;

– споживач має різноманітну інформацію про продукцію, тому повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартість продукції, що виробляється, збільшує можливий вибір, і унаслідок цього конкуренція в галузі загострюється;

– високий ступінь організації споживачів, наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів приводять до підвищення інтенсивності конкуренції в галузі.

2.5. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

Крім моделі п'яти чинників Портера на формування конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства істотно впливає шостий чинник конкурентного середовища – **державна політика в сфері регулювання конкуренції**.

Державне регулювання конкуренції – це комплекс заходів, засобів і методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою зменшення негативних проявів конкурентної боротьби й монополізму у сфері господарювання та запобігання їм, а також посилення позитивних рис конкуренції.

Метою конкурентної політики держави є створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінюванні державної політики в сфері регулювання конкуренції виділяють такі її основні елементи:

1) антимонопольна політика, що визначає засоби, методи контролю й обмеження наявних природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку й відповідні санкції держави (аж до примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою запобігання появі нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами й заробітною платою (в екстрених випадках); система заохочення створення і функціонування виробництв і підприємств, що конкурують; квотування й ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій і пільгових кредитів;

спрощення умов організації бізнесу в певній галузі;

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

3) регулювання експорту й імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, змінення митної політики;

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

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

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

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

8) соціальний захист споживачів з допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

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

Серед основних законів і підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати насамперед **Конституцію України**, у третьому абзаці 42-ї статті якої сказано: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монополієм становити на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом».

Антимонополієне законодавство – комплекс законів та урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження й заборону монополій, які перешкоджають створенню монополієних структур та об'єднань, монополієстичних дій. Сьогодні антимонополієне законодавство мають 60 країн, у тому числі на початку 90-х років його прийнято в усіх країнах СНД і Балтії.

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

конкуренції», який визначає правові засади підтримки й захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно з цим Законом основними порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монополієм (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління й контролю тощо.

2.6. Рушійні сили ринку й інтенсивність конкуренції

Аналіз поточних сил конкуренції на ринку є досить цінним, однак отримана картина – це лише моментальний знімок. Конкуренція й умови на ринку змінюються, тому що в русі перебувають сили, що створюють умови для змін. Переважна більшість цих сил – рушійні, тому що вони найбільшою мірою впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку. Ключові рушійні сили наведено в табл. 2.3. Цей перелік рушійних сил, здебільшого непередбачуваних, дає змогу зрозуміти, чому ринки й галузі несподівано змінюють напрям свого розвитку.

Розглянемо види рушійних сил та їх вплив.

1. Змінення ступеня зростання галузі в довгостроковому періоді. Значне збільшення попиту в довгостроковому періоді сприяє залученню на ринок нових фірм і заохоченню діючих розширювати виробництво. Звуження ринку призводить до того, що деякі фірми виходять з ринку, а ті, що залишаються, відкладають інвестування у виробництво до кращих часів.

2. Змінення категорії покупців продукції і способів її використання. Змінення категорії покупців і поява нових способів використання продукції сприяють зміненню послуг, пропонованих покупцям (кредит, технічна допомога, підтримка і ремонт); відкриттю нових шляхів продажу галузевої продукції через різні комбінації дилерів і торгівельних точок; підштовхують виробників до розширення або звуження номенклатури товарів, підвищення або зниження вимог до обсягу капіталовкладень, змінення підходу до збуту та його стимулювання. Зміни є рушійною силою на ринку обчислювальної техніки, радіоелектроніки.

3. Виведення на ринок нової продукції. Нова продукція допомагає розширювати споживчу базу галузі, відновлювати галузеве зростання і збільшувати диференціацію продукції продавців, що конкурують. Нова успішна продукція може зміцнити ринкові позиції інноваційних компаній. Зазвичай це відбувається унаслідок зменшення частки ринку фірм, які або прив'язані до своєї старої продукції, або не встигають створити власні варіанти нового товару. Галузі, ключовою рушійною силою яких є інновація, –

галузі копіювального й фотографічного устаткування, обчислювальної техніки, електронних відеоігор, іграшок, ліків, заморожених продуктів харчування й програмного забезпечення для персональних комп'ютерів.

4. Технічні зміни. Технічні досягнення можуть значно змінити галузь, оскільки вони розширюють її межі, роблячи можливим виробництво більш дешевих нових або поліпшених товарів. Технологічні змінення потребують капіталовкладень, для їх реалізації необхідними є мінімально ефективний розмір заводу, вертикальна інтеграції та криві навчання або досвіду.

5. Інновації в області маркетингу. Успішно використовуючи нові способи маркетингу своєї продукції, фірми можуть розпалити іскру купівельного інтересу, збільшити галузевий попит, підвищити ступінь диференціації продукції і (або) знизити витрати на одиницю продукції. Кожна окремо або всі разом, ці трансформації можуть змінити конкурентну позицію фірм, що змагаються, і примусити їх переглянути свою стратегію.

6. Вхід на ринок або вихід з ринку провідних фірм. Провідні фірми, які входять на ринок, часто змінюють умови гри, уводячи не тільки нових ключових гравців, але й нові правила конкуренції. Вихід провідної фірми з ринку змінює структуру галузі, зменшуючи кількість лідерів ринку й ініціюючи боротьбу за своїх колишніх покупців.

7. Розповсюдження технічного ноу-хау. Конкурентна перевага фірм, що мають певне ноу-хау, зникає у міру поширення знання про те, як здійснювати цю діяльність або використовувати таку виробничу технологію. Отримуючи доступ до ноу-хау, фірми з різних країн модернізують свої виробництва з тим, щоб у довгостроковому періоді на рівних конкурувати з діючими компаніями.

8. Глобалізація промисловості. Глобальна конкуренція змінює структуру конкурентних переваг ключових гравців. Глобалізація, найімовірніше, є рушійною силою в таких галузях, як базові галузі (наприклад, постачальники сировини нафти, міді); галузі з низькими витратами виробництва, що зумовлює абсолютну необхідність розміщення виробництва в країнах, у яких можна добитися найнижчих витрат; одна або декілька компаній, орієнтованих на зростання й нові ринки, які щосили прагнуть зайняти вигідну конкурентну позицію в якомога більшій кількості країн.

9. Змінення витрат та ефективності. Велика частка ринку дає настільки значні переваги в галузях, де виникає економія від масштабу виробництва, яка дає змогу фірмам, що мають належний виробничий досвід, продавати свою продукцію за цінами, нижчими від цін конкурентів. Тому всі фірми прагнуть використовувати стратегії збільшення обсягу виробництва.

10. Надання переваги споживачами товарам, що мають індивідуальні якості на протизагу масовій продукції. Іноді велика кількість покупців починає вважати, що високостандартизована продукція, яка має прийнятну ціну, тією самою мірою ефективно задовольняє їх потреби, що й дорогі марки виробів з набором додаткових характеристик. Така зміна купівельного попиту може

привести до змін на користь виробників дешевої стандартної продукції і сформуванати настільки сприятливі для конкуренції за ціною умови, що галузеві виробники не матимуть іншого стратегічного вибору, окрім цінової конкуренції.

11. Зміни державної політики й нормативно-правової бази. Ці зміни можуть привести до значних змін у практичній діяльності галузі та її стратегічних підходах. Державна політика, спрямована на відкриття внутрішнього ринку для іноземних компаній або на закриття для них цього ринку, може стати головним чинником, який впливає на те, як відбувається конкуренція між національними і зарубіжними компаніями на міжнародних ринках на рівних або одна із сторін (завдяки державному протекціонізму) має незаслужені переваги.

12. Соціальні зміни, зміни в образі життя. Ці зміни можуть стати могутніми каталізаторами галузевих змін. Прагнення людей зменшити споживання солі, цукру, хімічних добавок і холестерину примусило харчову промисловість переглянути методи виробництва, спрямувати НДДКР у нові області й запропонувати на ринку здорову їжу. Заклопотаність безпекою виявилася рушійною силою змін в автомобілебудуванні, виробництві іграшок та устаткування для застосування вдома. Нестримні темпи боротьби з курінням у довгостроковій перспективі стають серйозною загрозою для тютюнової галузі.

13. Зниження невизначеності й ризику в бізнесі. Для галузі, яка знов формується, характерними є нестійка структура витрат і невизначеність щодо потенційного розміру ринку, витрат часу і грошей на подолання технічних проблем і означення каналів збуту продукції і придбання покупців. Високий ризик у таких галузях повертає тільки найбільш заповзятливі компанії. Проте з часом, коли першопрохідці досягнуть успіху і знизиться невизначеність щодо життєздатності галузі, до галузі почнуть входити консервативніші фірми, зазвичай великі, фінансово сильні фірми, які з метою вкладення інвестицій полюють на галузі з привабливим рівнем зростання. У міру накопичення досвіду і зниження очікуваного рівня ризику з метою реалізації повномасштабної стратегії конкуренції вони починають діяти усе швидше й агресивніше.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є **інтенсивність конкуренції** – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів та нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції виявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток, вищий за середній, інвестуючи лише у виробництво.

Інтенсивна конкуренція – результат структурних чинників, що взаємодіють один із одним. Виділяють три агрегованих чинники, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме:

- характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- темпи зростання ринку;
- рентабельність ринку.

Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби з урахуванням ступеня домінування фірми на ринку, її можливості впливати на структуру попиту та пропозиції, ціни й динаміки ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами:

- частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);
- частка ринку у вартісному вираженні, що визначається на основі виручки;
- частка ринку, що розраховується не відносно всього базового ринку, а відносно продажів у сегментах (сегменті);
- відносна частка ринку (відношення обсягу продажів фірми до обсягу продажів конкурентів);
- частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом.

Показники інтенсивності конкуренції наведено в табл. 2.3.

Відомо, що найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно однаковими частками ринку. Так, з допомогою коефіцієнта варіації інтенсивність конкуренції на ринку визначається за мірою подібності ринкових часток конкурентів. При цьому інтенсивність конкуренції є тим вищою, чим нижчим є коефіцієнт варіації ринкових часток. І навпаки: якщо значення коефіцієнта буде високим, а це свідчить про очевидне існування лідерів та аутсайдерів у галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби буде низькою (значення U_q наближається до нуля).

Інтенсивність конкуренції також залежить від рентабельності ринку, при високому значенні якої попит перевищує пропозицію. Ця обставина дає змогу підприємствам реалізувати свої цілі відносно безконфліктними прийомами й методами, що не зачіпають інтересів конкурентів. Зі зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну, і конкуренція змінюється й стає недосконалою – монополістичною або олігополістичною.

Прискорене зростання ринку навіть при рівних потужностях конкурентів може усунути багато суперечностей між підприємствами завдяки їх задоволеності темпами розвитку. Це відбувається, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а унаслідок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) закупівель уже наявними споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції знижується.

Показники інтенсивності конкуренції

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення
Інтенсивність конкуренції, розрахована за ступенем подібності часток конкурентів	$U_{\mathcal{U}} = 1 - \frac{\sigma(\mathcal{U})}{\mathcal{U}_{\text{сеп}}}, i=1, 2, \dots, n$ або $U_{\mathcal{U}} = 1 - \frac{\sqrt{(1/n)\sum(\mathcal{U}_i - \mathcal{U}_{\text{сеп}})^2}}{\mathcal{U}_{\text{сеп}}}, i=1, 2, \dots, n$	$\frac{\sigma(\mathcal{U})}{\mathcal{U}_{\text{сеп}}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів (\mathcal{U}_i); $\sigma(\mathcal{U})$ – середньоквадратичне відхилення \mathcal{U}_i ; $\mathcal{U}_{\text{сеп}}=1/n$ – середньоарифметичне значення \mathcal{U}_i ; n – кількість підприємств на товарному ринку
Коефіцієнт рентабельності ринку	$K_P = \frac{\Pi}{O_P}$	Π – сукупний прибуток підприємства на певному ринку; O_P – загальний обсяг продажів
Інтенсивність конкуренції залежно від темпів зростання обсягів реалізації продукції на ринку	$U_{TP} = 1 - \frac{T_P - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_P}{70}$	T_P – річні темпи зростання обсягу продажів на ринку без урахування інфляційної складової, %
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції	$U_K = \sqrt[3]{U_{\mathcal{U}} U_{TP} U_P}$	$0 \leq U_K \leq 1$

Але прискорене зростання не може бути нескінченним. З багатьох об'єктивних і суб'єктивних причин будь-який ринок товарів переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продажів підприємства може відбуватися, головним чином, унаслідок переманювання споживачів у конкурентів і (або) погіршення позиції конкурентів. У такій ситуації активність конкурентної боротьби значно підвищується, і цей факт необхідно враховувати під час комплексного оцінювання інтенсивності конкуренції. Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70 % і 140 %.

Загальна схема означення U_{TP} має такий вигляд:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} T_P \geq 140 \% \\ 70 \% < T_P < 140 \% \\ T_P = 70 \% \end{array} \right\}, \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ U_{TP} = (140 - T_P) / 70 \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\}. \quad (2.1)$$

Зазначимо, що значення T_p , менше за 70 %, є характерним для класу ситуацій, пов'язаних з припиненням реалізації досліджуваної продукції або зі значними економічними потрясіннями на ринку.

У табл. 2.4 наведено показники ступеня монополізації ринку.

Таблиця 2.4

Показники ступеня монополізації ринку

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення
Чотиричастковий коефіцієнт концентрації	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$	OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту; OP_i – обсяг реалізації i -го підприємства з максимальним обсягом реалізації продукції на ринку
Індекс Герфіндаля – Гіршмана	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2$	q_i – частка продажів кожного з m підприємств галузі в загальному обсязі реалізованої продукції, $i = 1, \dots, m$, $q_i = Q_i/Q_2$
Індекс Розенблюта (Холла – Тайдмана)	$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot q_i) - 1}$, $i=1, 2, \dots, n$	P_i – ранг i -го підприємства на ринку
Коефіцієнт Лернера	$L = \frac{Ц - MC}{Ц} = \frac{-1}{E_{Ц}}$	$Ц$ – ціна товару; MC – граничні витрати на виробництво й реалізацію товару; $E_{Ц}$ – еластичність попиту за ціною товару, який виробляє підприємство
Коефіцієнт відносної концентрації	$K_{BK} = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$ Якщо $K > 1$, то ринок є неконцентрованим; якщо $K < 1$, то ринок є висококонцентрованим	β – частка найбільших підприємств за обсягом реалізованої продукції в загальній кількості учасників ринку; α – частка реалізованої продукції цих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції
Коефіцієнт ентропії	$E = \sum D_i \cdot \ln D_i$, $i=1, 2, \dots, n$	Застосовується під час оцінювання розподілу часток. Середньозважене значення часток визначається не рангами підприємств, а за натуральними логарифмами часток

Основною кількісною характеристикою структури ринку є **концентрація** – ступінь переваги одного або декількох незалежних

суб'єктів господарювання (товаровиробників) у системі виробництва взаємозамінних товарів, що поставляються на один географічний товарний ринок. Показники концентрації відображають, зокрема, співвідношення кількості фірм і розподілу ринкових часток.

Коефіцієнт концентрації дає змогу не тільки порівняти рівні концентрації різних галузей або ринків, а й проаналізувати їх динаміку, визначити, за часткою яких підприємств (великих, середніх або дрібних) передбачається перегрупування ринкової влади. Істотний недолік показника концентрації полягає в його «нечутливості» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.

Індекс Герфіндаля – Гіршмана (Herfindahl-Hirschman Index – *HHI* або I_{HH}) – це узагальнений показник, у якому враховується як кількість підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, який характеризує рівень монополізації ринку. Індекс має значення від 0 до 1 (або до 10000, якщо частку виражено у відсотках). У разі чистої монополії, коли галузь являє собою одне підприємство, то $q_1 = 100\%$, а $I_{HH} = 10\,000$. Якщо в галузі 100 однакових підприємств, то $q_i = 1\%$, а $I_{HH} = 100$.

Відповідно до різниці значень коефіцієнта концентрації та індексу Герфіндаля – Гіршмана виокремлюються три типи ринку за ступенем концентрації (табл. 2.5).

Індекс Розенблюта (Холла – Тайдмана) I_R розраховується на основі порівняння рангів підприємств на ринку та їх ринкових часток. Максимальне значення коефіцієнта дорівнює 1 (в умовах монополії), мінімальне – $1/n$ (n – кількість фірм у галузі).

За економічним змістом цей показник подібний до індексу Герфіндаля – Гіршмана, проте до переваг коефіцієнта Холла – Тайдмана належить можливість урахування співвідношення розмірів великих підприємств-продавців, що допомагає провести більш глибокий аналіз ринкової структури галузі. Отже, індекс Розенблюта усуває недоліки індексу Герфіндаля – Гіршмана, оскільки обчислюється з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму.

Коефіцієнт Лернера відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів в умовах монополії. Чим більше ціна реалізації продукції підприємства відхиляється від конкурентних цін, тим більшим є коефіцієнт. На конкурентному ринку $C = MC$, тому $L = 0$ (ринкової влади немає). Але якщо на ринку існують монополістичні структури, то $C > MC$, а $L > 0$. Для ринку монополістичної конкуренції коефіцієнт Лернера становить 0,3...0,5; для ринку олігополії – 0,6...0,8 залежно від кількості підприємств (зі зменшенням кількості підприємств коефіцієнт збільшується); для ринків з домінуючим підприємством – 0,8...0,9, а для ринку монополії – наближається до 1.

Таблиця 2.5

Характеристика типів ринків за ступенем концентрації

Показник	Концентрація, типи ринків		
	III тип – низько-концентрований, висока інтенсивність конкуренції	II тип – помірно концентрований	I тип – низько-концентрований, низька інтенсивність конкуренції
Для трьох найбільших фірм			
Коефіцієнт концентрації CR_3	Менше 45 %	45 – 70 %	70 – 100 %
Індекс Герфіндаля – Гіршмана	Менше 1000 (або 0 – 0,1)	1000 – 2000 (або 0,10 – 0,2)	2000 – 10000 (або 0,2 – 1)
Для чотирьох найбільших фірм			
Коефіцієнт концентрації CR_4	Менше 45 %	45 – 80 %	80 – 100 %
Індекс Герфіндаля – Гіршмана	Менше 1000 (або 0 – 0,1)	1000 – 1800 (або 0,10 – 0,18)	1800 – 10000 (або 0,18 – 1)
Дозвіл на злиття фірм	Злиття безперешкодно дозволяється	Рівень, вищий за 1400, може потребувати додаткової перевірки з метою дозволу злиття фірм	Злиття фірм дозволяється лише при збільшенні I_{HH} менш ніж на 50 пунктів (унаслідок злиття); якщо індекс збільшується від 50 до 100 пунктів, то проводиться додаткова перевірка; якщо індекс збільшується на понад 100 пунктів, то злиття забороняється

Коефіцієнт відносної концентрації характеризує співвідношення кількості найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції. При значенні коефіцієнта більше 1 концентрації немає, ринок є конкурентним; менше або дорівнює 1 – на ринку спостерігається високий ступінь концентрації, ринкова влада підприємств є великою. Зазначимо: якщо коефіцієнт дорівнює 1, то між частками існує лінійна залежність. Про вплив найбільшого підприємства на ринок можна казати тоді, коли обсяг його реалізованої продукції становить не менше 20 % місткості ринку.

Коефіцієнт ентропії – це середня частка підприємств, що існують на ринку, зважена за натуральним логарифмом оберненої до неї величини. Економічний зміст абсолютних значень коефіцієнта ентропії, отриманих за різними методиками розрахунку, не змінюється, і з їх допомогою можна не тільки аналізувати тенденції, що відбуваються на одному й тому ж товарному ринку за певний період, а й порівнювати різні типи ринків. Коефіцієнт ентропії характеризує ступінь деконцентрації ринку й дає змогу більш глибоко дослідити рівень і динаміку концентрації: чим більшим є коефіцієнт, тим більшою є економічна невизначеність і нижчим є рівень концентрації ринку.

Запитання для самоконтролю

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель п'яти сил конкуренції Портера?
3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють змінення умов конкуренції в галузі?
5. З допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
6. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?
7. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища підприємства.
8. Перелічіть показники інтенсивності конкурентного середовища підприємства.

Теми для самостійного вивчення

1. Система аналізу інформації про підприємства-конкуренти.
2. Експертна діагностика конкурентного середовища за методикою, запропонованою А. Томпсоном і А. Стріклендом.
3. Концепція життєвого циклу попиту на товар як засіб обґрунтування рівня інтенсивності конкурентної боротьби.
4. Етапи діагностики товарної політики конкурента.
5. Означення пріоритетних конкурентів на ринку.
6. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції.

Теми для дискусії

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

План семінарського заняття

1. Суть конкурентного середовища та його складові.
2. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства.
3. Оцінювання конкурентних сил і означення типу ринку.
4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.
5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.
6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

Тестові завдання для перевірки знань

1. До характерних ознак конкурентного середовища не належить:

- а) цілісність, спрямованість;
- б) ієрархічна структура;
- в) взаємодія, взаємозалежність;
- г) нормативно-правове регулювання ринку.

2. Серед усіх конкурентних сил (за моделлю Портера) найбільше впливає:

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

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

- а) придбана продукція становить значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змінення цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- б) відсутність ефективних заміників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору й знижує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;
- в) продукція, яку купують, суттєво не впливає на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;
- г) усі відповіді є правильними.

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

- а) на цьому ринку в нього немає жодного конкурента;
- б) його частка на ринку товару становить понад 40 %, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- в) його частка на ринку товару становить менше 35 %, але він не зазнає значної конкуренції;
- г) сукупна частка не більше двох суб'єктів господарювання, яким на

одному ринку належать найбільші частки на ринку, становить понад 50 %.

5. Конкурентне середовище досконалої конкуренції виокремлюють:

- а) залежно від об'єкта торгівлі;
- б) за територіальною ознакою;
- в) за моделями конкуренції на ринку;
- г) залежно від місткості ринку.

6. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

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

7. Якщо коефіцієнт відносної концентрації $K > 1$, то:

- а) ринок є неконцентрованим;
- б) ринок є висококонцентрованим;
- в) ринок є низькоконцентрованим.

8. Виберіть показник, який недоцільно використовувати для оцінювання монополізації ринку:

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

9. Показник, який відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів в умовах монополії, – це:

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

10. Показник, за яким можна оцінити розподіл ринкових часток з допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів:

- а) індекс концентрації;
- б) індекс Герфіндаля;
- в) індекс Герфіндаля – Гіршмана;
- г) правильної відповіді немає.

Практичні завдання

Завдання 1. Обчислити індекс Герфіндаля – Гіршмана для кожної з галузей, якщо відомо, що частка продажу п'яти фірм галузі А становить відповідно 25, 25, 30, 10, 10 % від загального обсягу продажів галузі. У галузі В ці показники становлять 5, 5, 10, 20, 60 %.

Завдання 2. Оцінити інтенсивність конкуренції на порівнюваних ринках усіма доступними методами на основі даних таблиці про обсяги продукції, реалізованої підприємствами-конкурентами на цих ринках.

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн		
	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	84,1	41,2	49,5
2	91,2	51,2	42,4
3	109,7	61,8	61,2
4	80,4	51,3	35,9
5	54,3	39,6	46,7
6	76,1	88,5	79,4

Урахувати, що темп зростання місткості ринку 1 становить 5,0 %, ринку 2 – 4,1 %, ринку 3 – 2,1 %. Водночас рентабельність ринку 1 становить 1,5 %, ринку 2 – 1,2 %, ринку 3 – 0,7 %. Скласти аналітичну таблицю й зробити висновки.

Завдання 3. За даними таблиці про обсяги продукції, реалізованої підприємствами-конкурентами на ринку, оцінити рівень монополізації ринку, розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 4), індекс Герфіндаля – Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла – Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації. Зробити висновки.

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

Завдання 4. За даними таблиці оцінити інтенсивність конкуренції на трьох порівнюваних ринках. Зробити висновки.

Показник	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
Кількість конкурентів	51	29	35
Фактична місткість ринку, млн грн	61,0	29,2	32,7
Темп зростання фактичної місткості ринку, %	5,1	12,2	0,9
Сума прибутку підприємств, млн грн	3,5	2,9	1,8
Коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів	0,011	0,022	0,019

Тема 3. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Суть понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги» та їх співвідношення

У сучасній економічній літературі проблем виживання й стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища велика увага приділяється **чинникам успіху підприємства**, зокрема ключовим і ринковим чинникам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам.

Про **стратегічний успіх** кажуть у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого часу.

Ключові чинники успіху можна класифікувати за різними ознаками: за сферою застосування – загальні, специфічні; за джерелами походження – ринкові, ресурсні; за можливостями реалізації – інструментальні, неінструментальні (табл. 3.1).

Більшість спеціалістів вважають, що ключові чинники успіху:

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

Таблиця 3.1

Класифікація ключових чинників успіху

Ознака класифікації	Вид ключового чинника успіху	Зміст виду	Приклади
За сферою застосування	Загальні	Є актуальними для багатьох галузей	Якість і ціна товару (послуги)
	Специфічні	Є характерними лише для окремих галузей	Репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	Ринкові	Пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	Ціна продукції, імідж підприємства
	Ресурсні	Базуються на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	Особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	Інструментальні	Їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	Розвиненість збутової мережі
	Неінструментальні	Формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	Збільшення місткості ринку

Теоретичні й емпіричні дослідження свідчать про те, що ключові чинники успіху в різних галузях значно різняться. До того ж, з часом вони можуть

змінюватися в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є означення ключових чинників успіху з урахуванням наявних і тих, які можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Помилкова ідентифікація цих чинників може спричинити розроблення неефективних стратегій і вибір менш важливих (з огляду на формування конкурентних переваг) цілей.

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

Сучасні швейцарські й німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробленню концепції чинників успіху підприємства, поділяють усі реалізовані певною фірмою **ключові чинники успіху** на дві групи: **стратегічні чинники успіху** та **ключові компетенції**.

Стратегічні чинники успіху – це реалізовані чинники успіху, які мають ринкове походження й безпосередньо сприймаються клієнтом. З цього означення можна побачити, що слово «стратегічні» не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття, тому більш коректним буде називати першу групу чинників «**ринковими**» чинниками успіху. Прикладами ринкових чинників успіху можуть бути якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову користь.

Ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною порівняно с конкурентами і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати й передавати. Ресурси фірми набувають форми ключових компетенцій, якщо відбір і комбінування ресурсів здійснюються краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги й ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

До особливостей ключових компетенцій слід віднести таке:

1) ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу;

2) формування і удосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва;

3) для перетворення ключової компетенції фірми на конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма має прикласти до їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники;

4) оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто й непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими й

широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

Зазвичай ключові компетенції прямо не впливають на успіх або невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки.

Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного, ніж у конкурентів, управління процесами формування й розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Процеси формування й розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідних розробок (НДР) та інноваційною.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає підприємства, з якими конкурує. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними:

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) підприємства, з якими конкурує.

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за цим компонентом порівняно з фірмами-конкурентами.

Свою чергою, **стратегічні** чинники конкурентної переваги підприємства можна поділити на такі підчинники:

1) чинники макросередовища: міжнародні, політичні, економічні, природно-кліматичні, правові, екологічні, соціально-демографічні, науково-технічні;

2) чинники інфраструктури регіону: ринкова інфраструктура, моніторинг навколишнього природного середовища, охорона здоров'я, наука й освіта, культура, будівництво, торгівля, транспорт і зв'язок;

3) чинники мікросередовища фірми: конкуренти фірми, постачальники;

4) контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо); маркетингові посередники (реклама, консалтинг), законодавство з податкової системи й зовнішньоекономічної діяльності.

3.2. Конкурентні переваги підприємства та їх властивості

Суть конкурентних переваг більш повно виявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх **порівняльний, відносний характер**. Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, обов'язково притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні), не впливають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов

порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх **залежність від конкретних умов і причин** (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може набути успіху внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру, тому під час аналізу необхідно обов'язково враховувати вплив реальних ринкових умов.

Наслідком цих двох властивостей конкурентних переваг є їх **динамічність**, тобто змінення в часі, що описується з допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку й подальшого занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів: становлення, отримання вигоди, зникнення.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Багато дослідників, наслідуючи Майкла Портера, як базові виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, що дають змогу встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями (табл. 3.2). Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на конкретному підприємстві.

Таблиця 3.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації	Конкурентні переваги
Відношення до системи (підприємства)	Зовнішні, внутрішні
Сфера прояву	Конкурентні переваги, що створюються у сферах: постачання; НДДКР; виробництва; реалізації; сервісу й експлуатації
Джерела створення й можливість імітації	Конкурентні переваги низького рівня; конкурентні переваги високого рівня; конкурентні переваги найвищого рівня
Тривалість дії	Стратегічні; тактичні
Місце формування	Переваги, які формуються: на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації в цілому
Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	Конкурентні переваги, які дають змогу отримати: науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект

Внутрішні конкурентні переваги – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги, які базуються на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості для більш повного задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності.

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток й використання тих або інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

До внутрішніх конкурентних переваг підприємства відносять:

- виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські – ефективність і результативність системи менеджменту, ефективність управління обіговими коштами, якістю, виробничими, закупівельними й збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи й методи розроблення та упровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і упровадження ноу-хау;
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів і каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- інформаційні – системи збирання й оброблення даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень і якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – рівень ринкової влади підприємства й можливості змінення цін;
- збутові – портфель замовлень, прийоми й методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали й способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху наприкінці XIX ст. – на початку XXI ст. дає змогу виокремити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів до товарів (послуг) фірм і, отже, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг

Номер етапу	Етап	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1	Факторний	До початку XX ст.	Товари за помірними цінами	Наявність чинників виробництва
2	Витратний	Початок XX ст. – 50-ті рр.	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3	Якісний	60–70-ті рр. XX ст.	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4	Адаптивний	70–80-ті рр. XX ст.	Постійне змінення вимог споживачів	Гнучкість
5	Інноваційний	80–90-ті рр. XX ст.	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

До початку XX ст. добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних чинників виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Багато національних економік розвивалися на основі багатства сировинних та енергетичних ресурсів.

Протягом першої половини XX ст. підвищення конкурентоспроможності підприємств відбувалося переважно унаслідок зниження витрат.

На третьому етапі головна увага приділялася якості: спочатку – якості продукції та послуг (базова конкурентна стратегія диференціації продукції, за класифікацією М. Портера, відповідає цьому підходу), а пізніше – якості процесів і систем.

Характерною ознакою четвертого етапу в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості, причому йшлося не просто про гнучкість та адаптивність як такі, а опрацьовувалися різні взаємозв'язані аспекти продуктової гнучкості, техніко-технологічної гнучкості, організаційної гнучкості, ринкової гнучкості, стратегічної гнучкості фірми тощо з метою забезпечення можливостей негайного реагування фірми на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб.

І, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими, зокрема, розуміють сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які приводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових або поліпшених виробничих процесів та обладнання. На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальні й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють різні сфери діяльності організацій. Окремі дослідники серед безлічі конкурентних стратегій виокремлюють базову стратегію упровадження нововведень.

Запитання для самоконтролю

1. Який зміст має поняття «ключові чинники успіху»?
2. Що є спільним і відмінним між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. У чому полягає суть концепції ланцюга створення вартості?
7. Якими є основні положення концепції стратегічних зон господарювання?
8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом ХХ ст.?
10. У чому виявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?

Теми для самостійного вивчення

1. Теорії конкурентних переваг підприємства.
2. Загальні принципи формування й використання конкурентних переваг підприємствами, які існують сьогодні.
3. Важливість конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
4. Стратегічні чинники формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання вітчизняної економіки.
5. Методика розрахунку показників оцінювання конкурентних переваг інноваційної та логістичної діяльності підприємства.

Теми для дискусії

1. Взаємозумовленість конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та рівнів конкуренції.
2. Джерела формування конкурентних переваг підприємств різних форм власності.
3. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
4. Критерії (напрями) і показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
5. Доцільність складання календарного плану-графіка формування конкурентних переваг підприємства в умовах недобросовісної конкуренції.
6. Необхідність державного регулювання процесів формування конкурентних переваг в олігополістичному середовищі.

План семінарського заняття

1. Означення конкурентних переваг підприємства та їх особливостей.
2. Види конкурентних переваг підприємства.
3. Детермінантні чинники формування конкурентних переваг підприємства.
4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Конкурентна перевага являє собою:

- а) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною порівняно з конкурентами і відкриває доступ до нових ринків;
- б) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- в) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
- г) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;

д) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;

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

2. До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

а) ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність лише одного відділу;

б) формування і удосконалення компетенцій – завдання насамперед вищого керівництва;

в) наявність ключових компетенцій не забезпечує базису для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку;

г) для перетворення ключової компетенції фірми на конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма має прикласти до їх створення й зміцнення більше зусиль, коштів і праці, ніж суперники;

д) оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто й непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими й широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

3. Класифікаційна ознака, за якою виокремлюють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства, – це:

а) рівень ієрархії;

б) термін дії;

в) характер формування;

г) можливість імітації.

4. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства належать:

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

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

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

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

д) організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

е) інноваційні – системи й методи розроблення та упровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і упровадження ноу-хау.

5. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести такі:

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

б) поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

в) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

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

д) цінові – рівень ринкової влади підприємства й можливості змінення цін;

е) збутові – портфель замовлень, прийоми й методи розподілу продукції;

ж) комунікаційні – канали й способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

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

а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;

б) узгодження з впливом зовнішніх чинників;

в) оптимізація рівня виконання базисних функцій;

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

7. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, – є:

а) нові технології;

б) поява нового сегмента галузі;

в) нові проблеми зі старими кредиторами;

г) зміна урядового регулювання;

д) нові або такі, що змінюються, запити споживачів;

е) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.

Практичні завдання

Завдання 1. Використовуючи дані про кількість працівників підприємств (осіб), наведені в таблиці, оцінити конкурентні переваги підприємств. Для цього розрахувати коефіцієнти руху персоналу й ефективність його використання. Зробити висновки.

Підприємства	Кількість на початку року	Кількість прийнятих на роботу за рік	Кількість звільнених за рік			
			усього	за порушення трудової дисципліни	за власним бажанням	через особливості виробничого процесу
Підприємство 1	35	8	12	4	5	3
Підприємство 2	49	9	7	3	3	1
Підприємство 3	25	5	4	2	3	-

Тема 4. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Система конкурентних стратегій підприємства

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

Можна виділити такі групи стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
 - загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
 - продуктово-товарні для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
 - функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
 - ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального й продуктово-товарного типів стратегій.
- Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробленні й ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років).

Конкурентні стратегії складаються з кількох підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Ці стратегії визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і полягають в такому: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці та інших значущих сферах; розроблення конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у певний момент.

Конкурентна стратегія фірми дає змогу дати відповідь на запитання, як фірма конкурує на цільовому ринку, завдяки чому витримує конкурентний тиск та отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу» тощо, завжди йдеться про одне й те саме – як підприємству діяти на ринку.

Будь-яка **загальна стратегія** базується на вибраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними й загальноконкурентними стратегіями – прямий: вибираючи загальноконкурентну стратегію,

організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства.

З огляду на обґрунтування й розвиток конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями має сенс також класифікувати стратегії виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень. Таку класифікацію запропонував І. Ансофф:

- корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій у різних галузях діяльності, і підходів до управління справами компанії);

- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);

- функціональна стратегія (належить до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери діяльності);

- операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість).

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

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

- прагнення стати виробником із низькими витратами;
- досягнення диференціації, що базується на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність;
- концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами й задоволення специфічних потреб покупців.

4.2. Найбільш поширені класифікації стратегій ринкової конкуренції

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх видів. Універсальної ідеальної стратегії для

кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині компанії потребуються різні стратегії. Кожна компанія має визначити, яка стратегія краще спрацює, урахувавши положення в галузі, цілі, можливості й ресурси.

Розглянемо найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій залежно від ознаки або автора класифікації.

I. За конкурентною перевагою фірми на ринку (М. Портер):

1. **Стратегія диференціації** – створення ринкової позиції, що відрізняється від позиції конкурентів за такими джерелами: товар, упаковка, сервіс, кадри, імідж. Переваги: створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка, своєю чергою, дає змогу фірмі отримувати вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри для входження на ринок.

Ризики: джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку зі зміненням системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм-послідовників.

2. **Стратегія цінового лідерства** – досягнення найменших витрат у галузі завдяки такому: ефект економії на масштабах, «спрощення» товару; дешеві матеріально-технічні, трудові ресурси; організаційні й виробничі ноу-хау.

Переваги: збільшення обсягів збуту в сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі бар'єри для входження на ринок; переважання над торговими посередниками, зацікавленими в нижчій відпускній ціні.

Недоліки: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів.

3. **Стратегія фокусування** – спеціалізація й концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

Недоліки: зниження ефекту диференціації фокусування унаслідок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; зменшення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; загроза втрати споживачів через подальшу сегментацію ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент.

II. За джерелом конкурентної переваги фірми (І. Ансофф):

1. **Стратегія максимізації ринкової частки** – мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з суттю стратегії цінового лідерства за Портером.

2. **Стратегія диференціювання товарів/послуг фірми** – спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за Портером.

3. **Стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)** – спроможність фірми створювати нові ринкові потреби й досягати прихильності споживачів шляхом формування й підтримання позитивного іміджу фірми; є модифікацією

стратегії диференціації за Портером.

4. **Стратегія зростання, що забезпечує майбутній розвиток**, – географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту.

III. За конкурентними позиціями й маркетинговим спрямуванням:

1. **Стратегія ринкового лідера** (фірма з найбільшим обсягом продажів на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегія оборони й наступу.

Переваги: найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на певному ринку.

Недоліки: існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера.

2. **Стратегія фірми-челенджера** (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу.

Переваги: прагнення до збільшення ринкової частки спонукає фірму до послідовного удосконалення й розвитку всіх сфер її діяльності).

Недолік: стратегія наступу, що є основою для челенджера, – дуже ризикована.

3. **Стратегія фірми-послідовника** (досить стійка ринкова позиція; менша ринкова частка порівняно з попередніми стратегіями; обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії – стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера – імітація, компіляція, адаптація.

Переваги: відсутність ринкового ризику, оскільки застосовуються перевірені ринком стратегії ринкового лідера.

Недоліки: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість.

4. **Стратегії фірм-нішерів** (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші.

Переваги: мобільність; легкість управління завдяки їх невеликому розміру.

Недоліки: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).

IV. За стратегічним профілем фірми (Д. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер):

1. **Стратегія агресорів** – спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів.

2. **Стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями**, – спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і за цінами, вищими, ніж у конкурентів.

3. **Стратегія «середніх» фірм** – спрямованість на певні ринкові сегменти з товарами, якість і ціна яких є такою, як у конкурентів.

4. **Стратегія фірм, які займають сегменти з високою споживчою цінністю**, – спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів;

5. **Стратегія оборонців** – спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною товарів, як у конкурентів.

V. За принципом ціннісних дисциплін (М. Тресі, Ф. Вірсем):

Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність. Стратегії (ціннісні дисципліни):

1. **Функціональна перевага** – компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні та якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами.

2. **Тісний зв'язок зі споживачем** – компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, установлюючи з ними тісні зв'язки і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги й звички.

3. **Лідируюча позиція за товарами-новинками** – компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко «виштовхують» як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання.

VI. За конкурентними позиціями й можливостями для поліпшення цих позицій (А. Д. Літтл):

1. **Стратегія лідера** – найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку;

2. **Стратегія фірм із сильною позицією** – сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність урахувати маркетингові дії лідера.

3. **Стратегія фірм зі сприятливою позицією** – наявність специфічної конкурентної переваги, яка виявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші; значні можливості для поліпшення ринкових позицій.

4. **Стратегія фірм з надійною (задовільною) позицією** – середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою.

5. **Стратегія фірм з незадовільною позицією** – слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей для поліпшення ринкових позицій.

VII. За «біологічним» підходом:

1. **Віолентна (силова) стратегія** – стратегія домінування на ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і на зниження ціни реалізації.

2. **Патієнтна (нішова) стратегія** – стратегія, що базується на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть уникнути суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів.

3. **Комутантна (пристосовна, така, що сполучає) стратегія** – стратегія, спрямована на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, таких, що часто змінюються, потреб.

4. **Експлерентна (піонерська) стратегія** – стратегія, спрямована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.

VIII. За розміром підприємства:

1. **Домінуюча стратегія великих компаній** – стратегія обслуговування масового попиту.

2. **Стратегія середніх підприємств** – нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за межі ніші.

3. **Стратегія малих фірм** – діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегія копіювання; стратегія оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, у яких велике виробництво є неефективним, а оптимальним є мале підприємство); стратегія участі в продукті великих фірм; стратегія інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для більшої компанії (віолента або патієнта)); стратегія використання переваг великої фірми (мале підприємство співробітничує з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в **систему конкурентних стратегій підприємства** – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Система конкурентних стратегій містить: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки, детальну характеристику яких буде наведено нижче.

4.3. Загальні стратегії конкуренції

Розглянемо загальні стратегії конкуренції (стратегії набуття конкурентної переваги). Суть і стислу характеристику загальних стратегій конкуренції за канонічним підходом Портера наведено в табл. 4.1.

Характеристика конкурентних стратегій

Ключовий параметр	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
Суть підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання надати своїй продукції рис, що відрізняють від виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на всьому ринку
Стратегічна мета	Завоювання великої частки ринку	Завоювання великої частки ринку	Завоювання вузької ніші ринку, у якій потреби й переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Спроможність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів-конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні потреб певної ніші ринку або спроможність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх потреб і смаків
Умови формування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність та однорідність попиту на продукцію. 3. Цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація й відсутність ефективної диференціації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкі можливості виділення товарів на ринку, висока оцінка продукції споживачами. 2. Різна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урізноманітнення споживачів за споживанням і цільовим використанням товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Хороший основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору	Асортимент для задоволення особливих потреб вибраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості й істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити потреби покупців	Індивідуалізація товару відповідно до особливих потреб покупців вибраної ніші ринку

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності

праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може спричинити зниження інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо. На рис. 4.1 показано основні чинники, що зумовлюють можливість досягнення переваг низьких витрат.

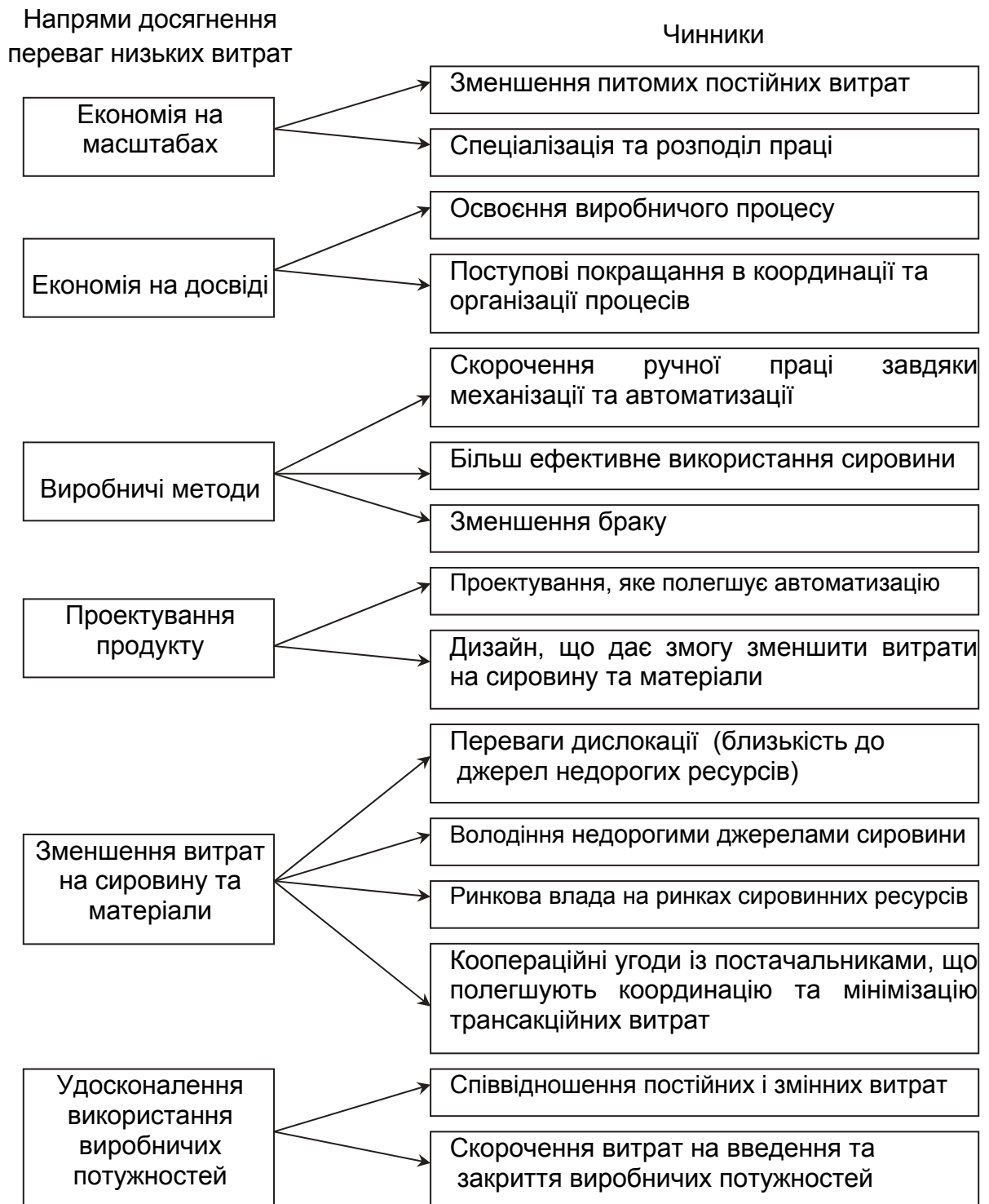


Рис. 4.1. Напрями й чинники досягнення конкурентних переваг низьких витрат

Конкурентні переваги низьких витрат є особливо важливими у випадках, коли на ринку переважає цінова конкуренція; продукція має високий рівень стандартизації, витрати покупців на перехід до споживання продукції фірм, що конкурують, – незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, що мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти фірм-конкурентів, дає змогу фірмі-виробнику отримувати премію, що являє собою різницю між ціною, яку призначає виробник, і середньою ціною в галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації потребує відповідності між потребами в диференціації, які мають споживачі, і можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і за умови ефективної реалізації дає змогу отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами.

Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації по кожному продукту, що враховує готовність покупців платити за диференціацію, а також дає змогу визначити найбільш перспективні напрями позиціонування.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для конкретного підприємства стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких буде працювати фірма, і способу позиціонування товару (послуги) підприємства в кожному з цільових сегментів.

Укрупнено процес розроблення стратегії фокусування складається з п'яти етапів:

- 1) визначення доцільності застосування фірмою стратегії фокусування;
- 2) сегментування ринку;
- 3) вибір цільових сегментів;
- 4) позиціонування товару (послуги) на ринку;
- 5) конкретизація стратегії фокусування шляхом розроблення комплексу маркетингу для кожного цільового сегмента.

Підставою для проведення виділення сегментів є попередній аналіз ринкового середовища й результати дослідження з виявлення споживчих мотивацій. Сегменти, отримані в процесі сегментування, можуть становити різний інтерес для підприємства. При прийнятті рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливими є три альтернативи:

а) ринок розглядається в цілому як один великий сегмент, тобто не сегментується взагалі;

б) діяльність фірми концентрується на значній кількості або навіть на всіх сегментах ринку, і для кожного розробляється свій комплекс маркетингу;

в) з усієї сукупності вибирається один або декілька значних за своїми потенційними можливостями сегментів.

4.4. Вибір конкурентних стратегій підприємства. Критерії вибору конкурентних стратегій підприємства

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка містить довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу й конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно-ринкова стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як характер технології, ступінь стабільності технології, науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як кількість зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як кількість робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія, яка містить рішення за такими аспектами, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер.

Розглянемо етапи розроблення та реалізації конкурентної стратегії.

1. Розроблення й встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства є фундаментом у виборі конкурентної стратегії.

Залежно від обставин одні фірми стратегічно спрямовують свої дії на усунення конкурентів, інші – на відособлення від них, треті – на зближення з ними, четверті – на здачу їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки усі суб'єкти підприємництва відрізняються один від одного за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожній фірмі, що прагне до оптимуму конкурентних позицій, доводиться по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи ці інтереси від посягань ззовні.

2. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується з існуючими і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на спроможність фірми досягти її мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети організації.

3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення внутрішніх змін організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабкі) сторони, оцінити їх важливість, визначити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх наявних підсистем та елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, своєю чергою, з багатьох підсистем; оцінювати показники слід у динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками підприємств-конкурентів; принцип урахування галузевої й регіональної специфіки підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища полягає в дослідженні двох областей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку – аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки в конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в певній стратегічній зоні господарювання (СЗГ); оцінювання ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).

4. Визначення стратегічної мети й постановки завдань. Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища обмежень у діяльності підприємства, загроз і можливостей для нього з боку зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.

5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких у процесі оцінювання вибираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення поставленої мети, можуть бути реалізовані в межах ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності.

Процес вибору стратегічних альтернатив може ґрунтуватися на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійсненність стратегії; урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінювання ймовірної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розроблення сценаріїв, у яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш імовірний.

6. Планування реалізації стратегії полягає в розробленні розгорнутого плану втілення в реальність вибраної стратегії із зазначенням термінів поетапної реалізації й очікуваних результатів.

7. Реалізація стратегічних рішень здійснюється в двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур і правил); з допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління згідно з цілями.

Усі стратегічні рішення мають бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені на організаційні.

Запитання для самоконтролю

1. Який зміст вкладається в поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій? Які види стратегій вона охоплює?
3. Що є характерним для кожної з трьох генетичних стратегій конкуренції Портера?
4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. У яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?

План семінарського заняття

1. Система конкурентних стратегій підприємства.
2. Найбільш поширені класифікації стратегій ринкової конкуренції.
3. Вибір конкурентних стратегій підприємства.
4. Критерії вибору конкурентних стратегій підприємства.
5. Чинники конкурентних стратегій підприємства.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Синонім до поняття «конкурентна стратегія» – це:

- а) маркетингова стратегія;
- б) стратегія бізнесу;
- в) портфельна стратегія;
- г) правильними є відповіді б і в.

2. Основою виокремлення стратегії агресорів, стратегії фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями, стратегії середніх фірм, стратегії фірм, які займають сегменти з високою цінністю, стратегії оборонців є така класифікаційна ознака, як:

- а) конкурентні позиції й маркетингові напрями;
- б) метод конкуренції фірми на цільовому ринку;
- в) стратегічний профіль фірми;
- г) правильної відповіді немає.

3. Конкурентна стратегія підприємства, що випускає товар з унікальними характеристиками й реалізує його на конкретному сегменті ринку, – це:

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

4. Як базові стратегії формування конкурентної переваги М. Портер виокремив:

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

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

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

6. Ринок, перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації, характеризується таким:

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

Змістовий модуль 2 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ Й МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

5.1. Чинники й критерії конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку й основою прибутковості її діяльності.

Окремі науковці стверджують, що універсального означення поняття конкурентоспроможності товару взагалі не може бути, а все залежить від того, до якого об'єкта (товару, продукції) або суб'єкта воно вживається.

Найчастіше під **конкурентоспроможністю продукції** мають на увазі:

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

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

- спроможність товару відповідати вимогам певного ринку в період, що аналізується;

- спроможність витримувати конкуренцію на ринку.

Конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, зумовлена наявністю сукупності техніко-експлуатаційних та економічних її характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

Конкурентоспроможність продукції залежить від багатьох чинників, що впливають на пріоритетність вибору й визначають обсяг її реалізації на певному ринку. Такими чинниками є:

- техніко-економічні, що залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва, наукомісткості продукції, – якість, продажна ціна й витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги);

- комерційні, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку – кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією певного товару, національні й регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на певну продукцію або послугу); сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистриб'юторських пунктів виробника й станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших

послуг, що надаються); реклама; імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);

- нормативно-правові, що відображають вимоги технічної, екологічної й морально-етичної безпеки використання товару на певному ринку, патентно-правові вимоги.

Продукт у процесі відтворення проходить чотири стадії: виробничу, розподілу, обміну й споживання. Оскільки розподіл та обмін як фази відбуваються в процесі продажу, у табл. 5.1 наведено чинники конкурентоспроможності за трьома стадіями проходження продукту.

Таблиця 5.1

Чинники конкурентоспроможності товару за стадіями відтворення продукту

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

Критерії конкурентоспроможності товару – це якісна і (або) кількісна характеристика продукції, що є основою для оцінювання її конкурентоспроможності.

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

Основні критерії конкурентоспроможності товару та їх характеристики:

1. **Рівень якості товару та його стабільність.** Якість як головна характеристика товару – це спроможність фірмового товару виконувати свої функції. Рівень якості – відносна характеристика, що базується на порівнянні показників якості продукції й аналога-конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються, – одиничні, комплексні; за формою подання – абсолютні, відносні; за типом властивостей – показники призначення, ергономічні, показники надійності, безпеки, екологічні, естетичні.

Стабільність рівня якості товарів визначається значеннями показників якості. Види стабільності якості: стабільність значень показників якості в межах партії, що випускається, і коливання значень показників від партії до партії – стабільність в обсязі; стабільність значень показників якості в період використання (експлуатації) – стабільність у часі. Показники стабільності якості: рівень браку, кількість повернень бракованих партій, кількість і сума рекламацій; незмінність органолептичних характеристик.

2. **Соціальна адресність** – відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними й поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу; чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця (пов'язані зі станом здоров'я, особливостями шкіри, форми й розміру фігури; індивідуальними смаками; рівнем доходу).

3. **Достовірність товару.** Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне й захисне маркування товару; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності є колективні знаки на тарі, статус експерта, який підтверджує достовірність товару, місце продажу товару.

Контрофактна продукція – продукція, що продається під товарним знаком або на основі патенту іншої фірми без її дозволу; скопійована з оригінальної продукції без відповідного дозволу власника прав на інтелектуальну власність.

4. **Безпека товару** – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища при звичних умовах його використання, зберігання, транспортування й утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють безпеку товару для людини, безпеку для навколишнього середовища (екологічність), безпеку виконання роботи.

Властивості безпеки товару: механічна; безпека від шуму й вібрацій; термічна; електрична; електромагнітна; хімічна; біологічна; пожежна; безпека від вибухів; радіаційна. У межах кожної властивості безпеки можна розрахувати певні показники. Безпека товару (послуги) може визначатися безпосередньо (за якісними або кількісними характеристиками) або опосередковано (з допомогою документів – сертифікатів відповідності, висновку наглядових органів).

5. Споживча новизна товару. Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або порівняно з товаром-попередником більш повно задовольняє потреби, що склалися. Властивості товару, що зумовлюють його належність до категорії «новий товар» – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінювання новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід уважати споживчою новизною.

6. Імідж товару. Імідж організації (підприємства) – популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, у зазначений строк виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Імідж товару визначається виробником, замовником (продавцем), клієнтом (покупцем).

Для підтримки високого іміджу потребується ефективна реклама, постійний контакт зі ЗМІ і, найголовніше, забезпечення стабільного рівня якості товару. Один з важливих пунктів програми ефективного іміджу – затвердження фірми та її товару на конкретному сегменті ринку.

7. Інформативність продукції – спроможність відображати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат передкупівельної альтернативи (оцінювання варіантів вибору товару) значною мірою залежить від інформації про конкурентні переваги продукції, яку отримує споживач.

8. Ціна споживання товару як грошове вираження вартості товару служить для непрямого змінення величини суспільно необхідного робочого часу, витраченого на виробництво товару. Зазвичай з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках на перше місце ставить ціну. Причини: ідентичність за якістю порівнюваних товарів (послуг); рівень доходу населення. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й використання продукції протягом терміну її експлуатації.

5.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності товару

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, яку вона пропонує споживачам. **Оцінювання конкурентоспроможності продукції** – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в певний період порівняно з продукцією конкурентів.

Конкурентоспроможність у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які містять витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Корисний ефект товару (E_K) характеризує фактичну спроможність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що містить три групи показників:

основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри й ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка тощо). Кожен показник входить в інтегральний показник зі своєю вагою, що залежить від його значущості для споживача.

Разом усі витрати являють собою **ціну споживання** ($C_{\text{спож}}$) – обсяг коштів, необхідний для споживача протягом усього терміну експлуатації товару. У загальному вигляді елементами ціни споживання є таке: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установаження, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуваного персоналу; витрати на паливо (електроенергію); заробітна плата обслуговуваного персоналу; витрати на післягарантійний сервіс і придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення терміну експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

Найбільшу конкурентоспроможність (K_T) на ринку має той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект щодо ціни споживання. Умова конкурентоспроможності товару має вигляд

$$K_T = \frac{E_K}{C_{\text{спож}}} \max. \quad (5.1)$$

Але визначити, чи відповідає потенційно товар цій умові, можна лише унаслідок проведення порівняльного аналізу сукупних характеристик товару і товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

На практиці критерії, за якими споживач оцінює й вибирає товар, містять набагато більшу кількість показників, ніж ціна і якість. Тому під час оцінювання конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші критерії – забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника й конкретного постачальника, ступінь популярності марки й прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги цих критеріїв можуть бути різними, а тому конкурентоспроможність слід оцінювати для кожного ринку окремо.

Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності товару умовно можна поділити на три стадії:

1. Вибір товарів-аналогів.
2. Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності.
3. Означення рівня конкурентоспроможності товару.

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції можна класифікувати за певними критеріями, які наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	<p>Органолептичні, реєстраційні, вимірвальні, соціологічні (застосовуються при оцінюванні одиничних критеріїв конкурентоспроможності).</p> <p>Експериментальні (застосовуються при оцінюванні одиничних критеріїв конкурентоспроможності, а також у межах споживчої експертизи).</p> <p>Розрахункові (застосовуються для визначення групового й узагальненого критеріїв).</p> <p>Статистичні (використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу (виявлення «лідерів продажу»), послуг зв'язку, установ культури).</p> <p>Аналітичні (широко використовуються при оцінюванні групових критеріїв, зокрема продукції конкурентів).</p> <p>Маркетингові (використовуються для визначення частки на ринку групи товарів, товаровиробників, організацій сфери послуг)</p>
Стадії ЖЦ товару на період оцінювання	<p>Методи, що застосовуються на стадіях проектування й виготовлення продукції (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів (на випробувальній базі виробника зазвичай проводяться порівняльні випробування проектованого зразка й зарубіжних аналогів за всіма основними показниками якості)).</p> <p>Методи, що застосовуються на стадіях реалізації й експлуатації</p>
Ступінь урахування різних якісних і цінових аспектів товару	<p>Метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості.</p> <p>Метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом урахування лише одного, найбільш важливого якісного показника і продажної ціни.</p> <p>Метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників і повних витрат споживача на придбання й використання (споживання) продукції</p>
Спосіб відбору значущих якісних і цінових аспектів товару	<p>Відбір здійснюється суб'єктами оцінювання.</p> <p>Відбір здійснюється на основі опитування експертів (у т. ч. фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, представників керівництва тощо).</p> <p>Відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів</p>
За показниками, на основі яких здійснено оцінювання	<p>Диференційований.</p> <p>Комплексний.</p> <p>Змішаний</p>
Форма подання результатів оцінювання	<p>Розрахунково-аналітичний метод, у т. ч. розрахунок інтегрального показника як: відношення групових значень якісного й цінового показників; добутку індексів за всіма значущими показниками якості і витрат споживання; суми зважених оцінок за всіма значущими показниками якості і витрат споживання.</p> <p>Матричний метод (матриця Нільсена тощо).</p> <p>Графічний метод (багатокутник конкурентоспроможності тощо)</p>

Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності товару умовно можна поділити на три стадії:

1. Вибір товарів-аналогів.
2. Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності.
3. Визначення рівня конкурентоспроможності товару.

Показники конкурентоспроможності промислової продукції – сукупність критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару. Для оцінювання рівня конкурентоспроможності застосовують систему одиничних, групових (збірних, узагальнених, комплексних) та інтегральних показників.

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не власне його якість, а ступінь відповідності якості товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінювання конкурентоспроможності товару полягає в порівнянні показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). Причому вибір товару-еталона є одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінювання конкурентоспроможності товару. Правильність результату, отриманого під час оцінювання конкурентоспроможності, значною мірою залежить від вибору оцінної бази. Як базові можуть бути вибрані такі параметри: потреба покупців; товар-конкурент; гіпотетичний зразок товару; група аналогічних товарів; корисний ефект.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності товару проводиться шляхом порівняння параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватися **диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінювання.**

1. **Диференціальний метод.** Цей метод оцінювання конкурентоспроможності полягає у використанні й порівнянні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінювання береться потреба, то одиничний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою

$$q_i = (P_i / P_{i0}) / 100 \%, \quad (5.2)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром ($i = 1, 2, \dots, n$); P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{i0} – величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю; n – кількість параметрів.

Оскільки параметри можуть оцінюватися різними способами, при оцінюванні за нормативними параметрами одиничний показник набуває лише двох значень – 1 або 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, то показник дорівнює 1, якщо не відповідає, то показник дорівнює 0. При оцінюванні за технічними й економічними параметрами одиничний показник може дорівнювати 1 або

бути більшим за 1, якщо базові значення параметрів встановлено в нормативно-технічній документації, спеціальних умовах, замовленнях, договорах. Якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, то це перевищення не оцінюватиметься споживачем як перевага й одиничний показник за цим параметром не може мати значення 100 %, і для розрахунків беруть мінімальну з двох величин – 100 % або фактичне значення показника.

Якщо за базу оцінювання береться зразок, то одиничний показник конкурентоспроможності визначається формулою

$$q_i = (P_i / P_{i0}) / 100 \%, \quad (5.3)$$

$$q'_i = (P_i / P_{i0}) / 100 \%, \quad (5.4)$$

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

З формул (5.3) і (5.4) вибирають ту, у якій збільшенню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри продукції не мають кількісних оцінок, то для надання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінювання в балах.

Диференціальний метод дає змогу лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності недоліків порівняно з товаром-аналогом, вплив на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра не враховується. Зазвичай за одиничними показниками неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, тому широкого застосування набули комплексні й змішані методи оцінювання.

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

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою

$$I_{HP} = \prod_{i=1}^n q_{Hi} , \quad (5.5)$$

де I_{HP} – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{Hi} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром, що розраховується за формулою (5.2).

Особливістю цієї формули є те, що якщо хоча б один з одиничних показників дорівнює 0, що означає невідповідність параметра обов'язковій нормі, то груповий показник також дорівнює 0. Очевидно, що товар при цьому буде неконкурентоспроможним.

Груповий показник за технічними параметрами (крім нормативних) визначається формулою

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (5.6)$$

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

Одержаний груповий показник $I_{ТП}$ характеризує ступінь відповідності товару наявній потребі за всім набором технічних параметрів; чим він вище, тим повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень.

Груповий показник за економічними параметрами розраховується на основі повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються формулою

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^T CB_i, \quad (5.7)$$

де B – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; B_0 – одноразові витрати на придбання продукції; CB_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що належать до i -го року її використання; T – термін експлуатації; i – рік по порядку.

При цьому

$$CB_i = \sum_{j=1}^n B_j, \quad (5.8)$$

де B_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею; n – кількість статей експлуатаційних витрат.

У випадку, коли продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати мають бути зменшені на величину виручки за неї.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою

$$I_{ЕП} = B_{ОП} / B_3, \quad (5.9)$$

де $B_{ОП}$, B_3 – повні витрати споживача відповідно на оцінювану продукцію та зразок.

Інтегральний показник конкурентоспроможності щодо зразка визначається формулою

$$III = I_{НП} \cdot \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}. \quad (5.10)$$

Показник відображає відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця на

придбання і споживання виробу. Якщо $IP < 1$, то цей товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, а якщо $IP > 1$, то перевершує його.

Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, то інтегральний показник конкурентоспроможності продукції у вибраній групі аналогів можна розрахувати як суму середньозважених показників за кожним окремим зразком:

$$IP_{\text{сеп}} = \sum_{i=1}^n IP_i \cdot R_i, \quad (5.11)$$

де IP_i – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо i -го зразка; R_i – вагомість i -го зразка в групі аналогів; n – кількість аналогів.

3. Змішаний метод оцінювання є поєднанням диференціального й комплексного методів. При змішаному методі оцінювання конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

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

Унаслідок порівняння з використанням диференціального, комплексного або змішаного методу робиться один з таких висновків:

- продукція є конкурентоспроможною на певному ринку в порівнюваному класі виробів;
- продукція має низьку конкурентоспроможність у порівнюваному класі виробів на певному ринку;
- продукція є повністю неконкурентоспроможною в порівнюваному класі виробів на певному ринку.

Висновок доповнюється переліком переваг і недоліків оцінюваної продукції порівняно з аналогами, конкретними пропозиціями щодо покращання положення її на ринку.

Описаний метод є традиційним при оцінюванні конкурентоспроможності виробів. Цим методом розраховується конкурентоспроможність одного об'єкта відносно іншого, а не рівень конкурентоспроможності об'єкта взагалі.

Етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції

1. Проведення маркетингових досліджень ринку: вивчення ринкового потенціалу (місткість ринку), дослідження позицій конкурентів, вивчення інформації про споживачів. На основі маркетингових досліджень формулюються вимоги до товарів.

2. Формулювання вимог до виробу. Головні критерії: технічний рівень продукції; відповідність рівня якості продукції вимогам міжнародних стандартів, законодавчих актів країни-імпортера та специфічним вимогам

споживачів; відповідність рівня якості продукції в експлуатації і споживанні вимогам нормативно-технічної документації; рівень витрат споживача на придбання продукції, оплату митних зборів, податки, транспортування, монтаж, налагодження придбаного обладнання, оплату запасних частин, обслуговування й ремонт виробів, оплату матеріалів, палива, електроенергії тощо.

3. Визначення мети аналізу конкурентоспроможності залежно від стадії життєвого циклу виробу. На основі встановлених цілей здійснюється визначення переліку параметрів виробів, які підлягають оцінюванню й кількісно характеризують властивості продукції.

4. Визначення переліку параметрів виробу, що підлягають оцінюванню. Серед якісних показників можна виокремити дві категорії параметрів: «жорсткі» і «м'які».

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

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару – дизайн, колір, упаковку тощо.

Далі необхідно ці параметри кількісно визначити, що просто здійснити для «жорстких» параметрів, кожний з яких має певні значення (або діапазон граничних величин), виражені в тих або інших одиницях вимірювання, наприклад, технічні параметри: точність, потужність, сила світла і т. ін. Складнішим є кількісне визначення «м'яких» параметрів, які зазвичай не мають природної фізичної міри і тому важко піддаються безпосередньому кількісному оцінюванню. Можливі методи оцінювання: органолептичні (ґрунтуються на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї або іншої властивості об'єкта і вираженні результатів сприйняття в кількісній (баловій) формі); експертні (базуються на порівнянні різних властивостей виробу; проводяться групою експертів, що орієнтуються не стільки на безпосереднє сприйняття властивостей виробу, скільки на досвід роботи на ринку, на розуміння ролі властивостей виробу в задоволенні потреб покупця).

5. Вибір оцінної бази. Оцінювання конкурентоспроможності товару полягає в порівнянні значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком), причому вибір товару-еталона є одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінювання конкурентоспроможності товару.

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

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

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

Технічні показники характеризують технічну досконалість продукції (сукупність найбільш істотних властивостей продукції, які визначають її якість і характеризують науково-технічні досягнення в розвитку цього виду продукції). Технічну досконалість виробу вимірюють шляхом оцінювання його технічного рівня відносно зразка, використовуючи: показники технологічності (питома конструкційна маса, питома металомісткість); показники транспортабельності (габаритні розміри); ергономічні показники (параметри середовища на робочому місці оператора, параметри вібрації); показники безпеки (шлях гальмування); патентно-правові показники (показники правового захисту й патентної чистоти); показники стандартизації й уніфікації (коефіцієнт застосовності); естетичні показники.

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

Організаційно-комерційні показники визначають умови продажу продукції. Це показники, що характеризують умови платежу, поставок, терміни й умови гарантії, умови знижок і т. ін.

7. Розрахунок одиничних, групових показників.

8. Визначення інтегральних показників конкурентоспроможності товару.

9. Розроблення техніко-економічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності виробу. На основі зробленого висновку формується політика підприємства стосовно оцінюваного виробу. У випадку позитивного результату оцінювання (показники оцінюваного виробу перевищують показники базових зразків) підприємство приймає рішення про виробництво й виходження на ринок з пробними продажами. У випадку отримання негативної оцінки розробляють техніко-економічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності промислової продукції.

10. Прийняття рішення про виробництво й виходження на ринок з пробними продажами.

5.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції

Одне з найважливіших завдань розвитку підприємства й країни загалом, нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів і поліпшенням якості, – досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Під **управлінням конкурентоспроможністю продукції** слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції та її підвищення з допомогою цілеспрямованого впливу на умови й чинники, що формують конкурентоспроможність. Управління конкурентоспроможністю продукції – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що містять переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією на конкретному ринку в певний момент часу.

Складові управління конкурентоспроможністю продукції показано на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Складові управління конкурентоспроможністю продукції

Дія закону конкуренції об'єктивно змушує кожного виробника підвищувати якість товару й знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості й економії ресурсів можна збільшити шляхом побудови системи менеджменту й використання при її розробленні наукових підходів, а саме – комплексного, функціонального, предметного, відтворювального, маркетингового, інтеграційного та ін.

Суть **комплексного підходу** полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо.

Якщо випустити один з обов'язкових аспектів управління, то проблему не буде цілком вирішено. Нажаль, на практиці не завжди дотримується ця вимога. Наприклад, при будівництві нових підприємств соціальні питання іноді відкладаються «на потім», через що об'єкт або зовсім не вводиться, або використовується частково. Іноді при проектуванні нових знарядь праці показники екологічності й ергономічності вважаються другорядними, тому вони відразу стають неконкурентоспроможними. При формуванні нових або реорганізації наявних структур не завжди враховуються соціальні і психологічні аспекти. Ефективність інвестиційних проектів буде мізерною або негативною, якщо при блискучому рішенні, наприклад, технічних проблем, будуть випущені інші аспекти управління.

Суть **функціонального підходу** полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, що потребує мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту (рис. 5.2).

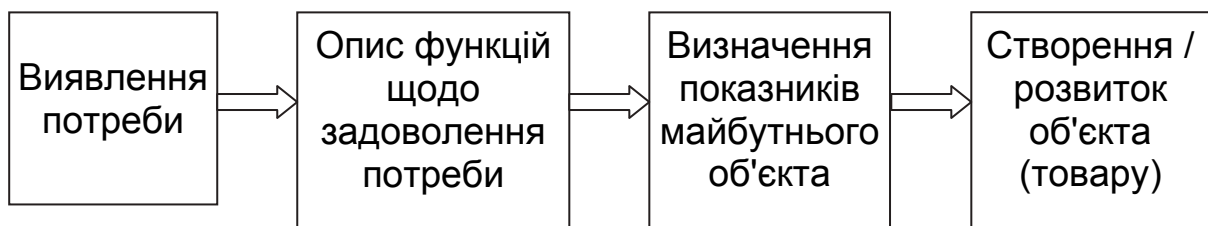


Рис. 5.2. Ланцюг розвитку об'єкта (створення товару) згідно з функціональним підходом

У сучасній бізнесовій практиці в основному застосовується **предметний підхід**, при якому вдосконалюється наявний об'єкт. Наприклад, технічна система вдосконалюється шляхом дороблення наявної системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в заданій області з урахуванням зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці перед конструкторами ставиться завдання: досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня.

При застосуванні предметного підходу до розвитку соціально-економічних систем менеджери йдуть шляхом удосконалення наявних систем. І на практиці менеджери часто стикаються з проблемою пошуку роботи для наявних колективів або працівників. При застосуванні функціонального підходу йдуть від зворотного, від потреб, від вимог виходу системи, можливостей на її вході. При цьому абстрагуються від наявних об'єктів, що виконують подібні функції.

Відмінності функціонального й предметного підходів до розвитку продукції підприємства наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Відмінності функціонального й предметного підходів
до розвитку продукції підприємства

Параметр	Предметний підхід	Функціональний підхід
1. Глибина і якість маркетингових досліджень	Незначні	Суттєві
2. Ступінь задоволення ринкового попиту на певну продукцію	Неповне	Повне
3. Технічний підхід до удосконалення продукції	На основі уніфікації моделі	На основі створення зовсім нової продукції
4. База порівняння при плануванні оновлення продукції	Кращий зразок конкурентів	Випереджальна база порівняння, орієнтація на забезпечення конкурентоспроможності продукції до моменту виходу з продукцією на ринок
5. Ступінь новизни (платоспроможності) продукції	Низький, удосконалення моделі, що випускається	Створення нової якісної продукції
6. Трудомісткість розроблення й освоєння нової продукції	Низька або середня	Висока
7. Ступінь новизни технології	Низький	Високий
8. Спадковість організації виробництва і праці	Удосконалення наявної організації	Проектування нової організації
9. Рівень освоєння ринку	Освоєний повністю	Ринок може бути колишнім або новим
10. Рівень конкурентоспроможності продукції	Низький або середній	Високий

Відтворювально-еволюційний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту порівняно з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку. Відтворювальний підхід полягає в такому:

- застосування випереджальної бази порівняння при плануванні оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;
- трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;
- моніторинг параметрів зовнішнього середовища з метою розроблення пропозицій щодо забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення.

Процес прогнозування перспективного рівня якості й конкурентоспроможності товару потребує маркетингових досліджень з

метою визначення відставання товару фірми від товарів конкурентів на певному ринку за найважливішими параметрами якості й ресурсомісткості.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача при вирішенні будь-яких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару. Відповідно до цього підходу маркетинг необхідно відносити до основоположних функцій управління, а до його завдань – розроблення стратегій розвитку товарів і послуг, нормативів конкурентоспроможності товарів, порядку використання на всіх стадіях життєвого циклу товару концепції маркетингу, реклами, різних форм збуту товарів. До функцій маркетингу неправомірно відносити розроблення, виробництво та збут товару. Їх мають виконувати функціональні й виробничі підрозділи підприємства, але на основі маркетингової концепції, тобто з орієнтацією будь-якої діяльності на ринок, на конкретні потреби споживачів.

При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв управління є: підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до запитів споживачів; економія ресурсів споживачів шляхом підвищення якості об'єкта, якості сервісу та інших чинників; економія ресурсів у виробництві об'єкта унаслідок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалення системи менеджменту. В умовах централізовано-планової системи господарювання пріоритетами альтернативного виробничого підходу були: зниження собівартості продукції (іноді вигідніше було підвищувати собівартість); підвищення якості продукції. Витрати споживача продукції не регламентувалися й не керувалися.

Системний підхід у сучасній інтерпретації поряд з методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом та іншими підходами є винаходом ХХ століття, що дає змогу підвищити рівень організованості, якості й ефективності керованих об'єктів. Системний підхід – це філософія управління, метод виживання на ринку, метод перетворення складного на просте, сходження від абстрактного до конкретного.

Характерними рисами розвитку соціально-економічних систем сьогодні є:

- інтеграція наукових знань, збільшення кількості міждисциплінарних проблем; комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських та інших аспектів;

- ускладнення розв'язуваних проблем і керованих об'єктів;

- збільшення кількості зв'язків між об'єктами;

- динамічність ситуацій, що змінюються;

- дефіцитність ресурсів;

- підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих та управлінських процесів;

- глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації, стандартизації, досліджень і т. д.;

- посилення ролі людського фактора в управлінні тощо.

Системний підхід – методологія дослідження об'єктів як систем, що полягає в аналізі двох складових:

1) зовнішнього оточення, що містить вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

2) внутрішньої структури – сукупності взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта керування на об'єкт, перероблення входу на вихід і досягнення цілей системи. Регулювання системи забезпечує таку її діяльність, при якій вирівнюється стан виходів системи відповідно до нормативів.

З використанням зазначених підходів формується система управління, вибираються методи управління й визначаються **шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції**.

До останніх різні дослідники відносять безліч шляхів, які й розглянемо на прикладі скорочення витрат такого універсального й цінного ресурсу, як час. Конкретні шляхи всебічної економії часу:

1. Скорочення часу, що не ефективно використовується.

2. Залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів.

3. Паралельне виконання інженерних та інших видів робіт.

4. Інтенсифікація інформаційних процесів.

5. Скорочення періоду планування.

6. Мінімізація кількості ланок у мережі реалізації.

Ключовим моментом в завоюванні позицій на ринку відносно численних конкурентів є своєчасне оновлення вироблюваних товарів, підготовка й організація виробництва нових видів продукції. У сучасному світі створення й виробництво нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Випускаючи нову продукцію й розширюючи асортимент пропонованих товарів, фірми прагнуть зменшити залежність від одного товару, звести нанівець імовірність банкрутства й забезпечити стабільність свого розвитку.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке конкурентоспроможність товару?

2. Які характеристики товару є критеріями його конкурентоспроможності?

3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?

4. Яких принципів слід дотримуватись під час оцінювання конкурентоспроможності товарів?

5. З яких стадій складається процес оцінювання рівня конкурентоспроможності товару?

6. Які існують методи оцінювання конкурентоспроможності за формою подання результатів оцінювання?
7. У чому полягає суть методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
8. Охарактеризуйте групи чинників, що впливають на рівень якості продукції.
9. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?
10. У чому полягає суть комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?

Теми для самостійного вивчення

4. Визначення суті конкурентоспроможності продукції в економічних теоріях.
5. Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.
6. Модель конкурентних рішень має та її основні ідеї.
7. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції й конкурентоспроможності підприємства.
8. Механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції.
9. Фінансово-економічні передумови забезпечення конкурентоспроможності продукції.
10. Характеристика рівнів якості продукції. Групи чинників, що впливають на рівень якості продукції.
11. Система якості як складова управління конкурентоспроможністю продукції.
12. Інструменти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.

Теми для дискусії

1. Суть поняття «конкурентоспроможність продукції».
2. Концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції.
3. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції.
4. Критерії та класифікація чинників конкурентоспроможності продукції.
5. Практика використання методів в управлінні конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах.
6. Механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

План семінарського заняття

1. Економічна характеристика поняття «конкурентоспроможність продукції».
2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції.
3. Критерії, чинники конкурентоспроможності продукції.
4. Принципи й алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції.
5. Методи й показники оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів є:

- а) безпечність;
- б) доступність;
- в) достовірність;
- г) усі відповіді є правильними.

2. Під час оцінювання конкурентоспроможності й управління нею необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), і в цьому полягає:

- а) принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- б) принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- в) принцип протилежності цілей і засобів;
- г) принцип оцінювання з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

3. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності є таке:

- а) ранжування конкурентної позиції тільки за одним значенням;
- б) переважне використання експертних оцінок;
- в) результат залежить від адекватності вибору системи показників;
- г) ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

4. Перевагами аналітично-розрахункового методу оцінювання конкурентоспроможності товару є таке:

- а) кожному товару відповідає будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більшим є число, тим більш конкурентноспроможним є продукт);
- б) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;
- в) метод дає змогу визначити ступінь відхилення певного продукту від ідеалу, чим і визначається його конкурентоспроможність.

5. Метод оцінювання конкурентоспроможності, що базується на використанні й порівнянні одиничних параметрів аналізованої продукції й бази порівняння, – це:

- а) диференціальний метод;
- б) комплексний метод;
- в) змішаний метод.

6. До складових управління конкурентоспроможністю продукції належать:

- а) управління обслуговуванням у процесі продажу та післяпродажним сервісом;
- б) управління якістю;
- в) управління зовнішнім середовищем;
- г) управління витратами;
- д) управління фінансуванням та інвестиціями.

7. Основними підходами до управління конкурентоспроможністю продукції є:

- а) відтворювальний підхід;
- б) другорядний підхід;
- в) інтеграційний підхід;
- г) комплексний підхід;
- д) маркетинговий підхід;
- е) системний підхід;
- ж) спостережний підхід;
- и) функціональний підхід.

Практичні завдання

Завдання 1. На основі технічної й економічної інформації (наведеної в таблиці) про продукцію підприємства та еталонну продукцію ринку розрахувати:

- одиничні й групові показники конкурентоспроможності продукції порівняно з новою продукцією;
 - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.
- Зробити висновки.

Продукція	Економічні параметри продукції, тис. од.			Технічні параметри продукції, тис. од.		
	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3
А	2,5	1,9	4,0	4,1	6,7	4,1
Б	2,7	2,4	3,5	3,5	6,4	3,7
В	3,0	2,1	3,1	4,1	5,5	3,2
Параметр-еталон продукції	3,2	2,8	4,3	5,5	7,2	4,5

Завдання 2. Підприємство виробляє зволожувачі повітря для офісів і побутових споживачів та успішно конкурує на вітчизняному ринку. Для встановлення ціни на нову модель зволожувача повітря підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію основного конкурента. При цьому воно хоче отримувати прибуток розміром не менше 20 % від собівартості продукції, яка становить 520 грн.

Маркетологи підприємства провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{ТП} = 0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{ЕП} = 0,94$). Ціна базового виробу конкурентів – 900 грн.

Визначити ціну нового зволожувача повітря за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого підприємством.

Завдання 3. Визначити рівень конкурентоспроможності продукції, застосувавши методіку оцінювання такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари підприємств-конкурентів. Дані про ціни на продукцію підприємств-конкурентів для розрахунків наведено в таблиці.

Продукція	Ціни з ПДВ, грн			
	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
А	37,80	43,78	39,94	53,04
Б	31,80	36,00	36,12	39,05
В	20,40	18,29	19,12	21,02
Г	31,20	34,85	35,82	30,18
Д	12,80	12,24	14,15	11,89

Тема 6. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Ідеологія менеджменту якості

Згідно із сучасними ідеями в сфері забезпечення якості кінцевої продукції менеджмент якості є фактично важливим аспектом управління підприємством поряд із витратами, часом тощо. Виходячи з цього, сам термін «якість» зазнав змінень, які набули відображення в текстах міжнародних стандартів. Більшість означень науковців (як філософів, так і економістів) існують як альтернативна спроба уточнити це поняття й розкрити його зміст, виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певному історичному етапі. У деяких теоретичних джерелах «якість» визначають як «придатність для використання» або «відповідність меті», або «задоволення потреб споживача», або «відповідність вимогам». Усе це відображає тільки окремі аспекти якості. Короткий огляд означень «якості» наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Формування підходів до розуміння категорії «якість»

Автор	Означення «якості»
Аристотель (III ст. до н. е.)	Диференціація за ознакою «хороший – поганий»; відмінність між предметами
Гегель (XIX ст. н. е.)	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
К. Ісікава (1950 р.)	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів
Дж. Джуран (1979 р.)	Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; ступінь задоволення споживача
ГОСТ 15467–79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби згідно з її призначенням
Українська асоціація якості	Якість — це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше від інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Міжнародний стандарт ISO 8402–86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що дають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000–2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові

Аналізуючи наведені означення, можна дійти висновку, що якість є однією зі складних категорій, з якими людина стикається в процесі своєї діяльності. Багатозначність трактувань цього поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ.

Якість товару – це спроможність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога-конкурента.

На рис. 6.1 показано аналіз терміна «якість».

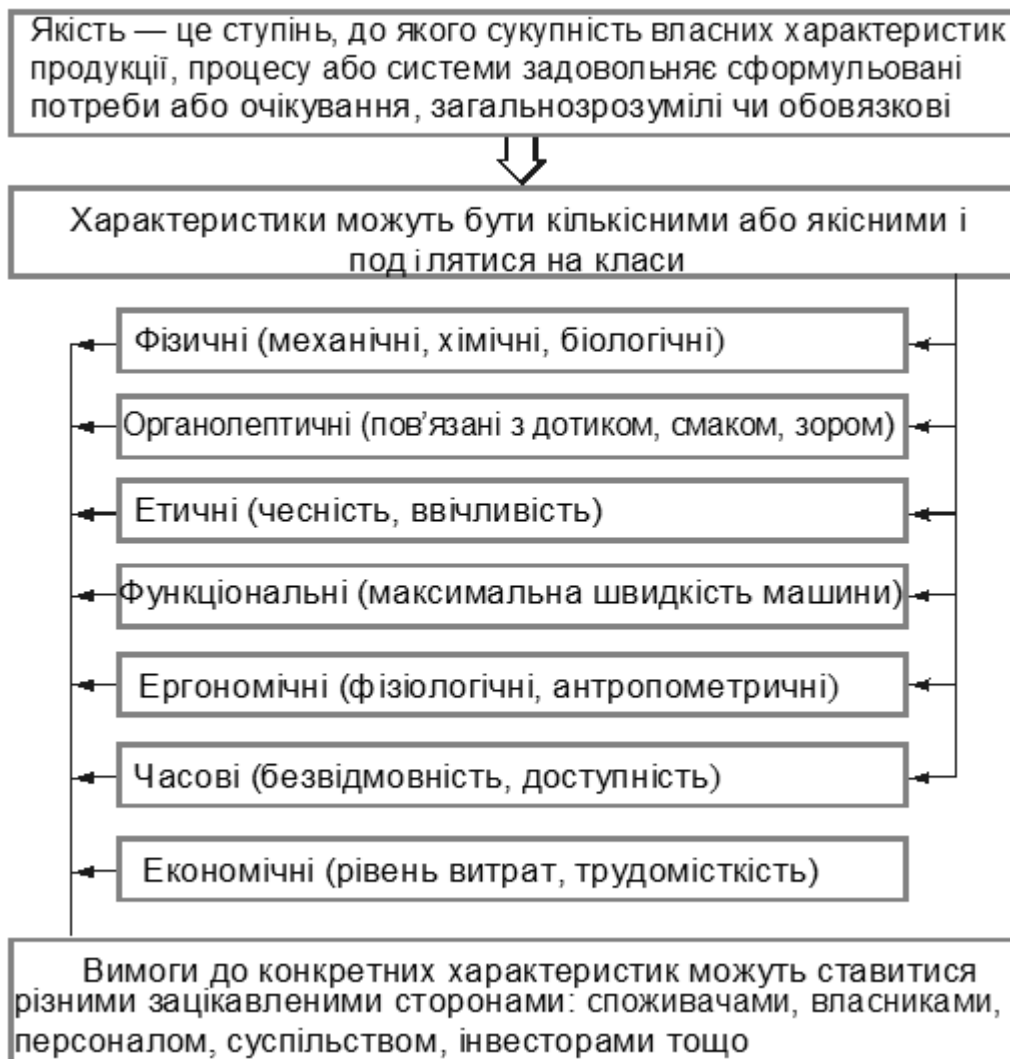


Рис. 6.1. Сучасне розуміння категорії «якість»

Більш того, за сучасною концепцією менеджменту якості саме останній аспект відіграє найбільш значущу роль у створенні якісної продукції.

Аналізуючи етапи життєвого циклу продукту, можна дійти висновку, що система управління якістю охоплює всі ключові процеси, що здійснюються при створенні, виробництві й поданні споживачу конкретної продукції. Слід також зазначити, що розуміння якості знаходиться в області суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість є динамічною характеристикою, що відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретної компанії на певному ринку.

6.2. Сучасна концепція менеджменту якості

Процес управління якістю на підприємстві, виходячи із основних положень сучасної концепції менеджменту якості, розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації якої є:

- підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємства унаслідок підвищення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;

- зниження всіх видів витрат та укріплення економічної стабільності підприємства;

- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

- забезпечення цілеспрямованого й системного впливу на параметри якості з метою їх постійного поліпшення.

Об'єктами управління є процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції.

Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном «управління якістю» часто використовується термін «менеджмент якості» як ідентичний йому. Це пояснюється тим, що в процесі перекладу з англійської мови деяких термінів виникають певні розбіжності, наприклад, термін «quality management» можна перекласти як «менеджмент якості», «управління якістю» тощо. У такому розумінні термін «управління якістю» є ідентичним терміну «менеджмент якості». Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року менеджмент якості – це координована діяльність з управління діяльністю організації стосовно якості. Управління у зв'язку з якістю передбачає запровадження політики та завдань у сфері якості, планування якості, управління якістю, забезпечення якості, поліпшення якості.

У процесі визначення суті та співвідношення між наведеними термінами слід розуміти, що термін «управління якістю» може розглядатись у двох аспектах:

- 1) як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління організацією й охоплює усі стадії життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості»; за таких умов він відповідає за своїм змістом терміну «менеджмент якості»;

- 2) як один з аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів з допомогою засобів та інструментів контролю.

Суть сучасної концепції менеджменту якості розкривається з допомогою принципів, якими має керуватись підприємство в процесі здійснення своєї діяльності. У науковій літературі існує кілька підходів до розгляду й визначення суті принципів менеджменту якості. Перший підхід – це принципи, сформульовані Е. Демінгом, що мають не методологічний, а,

швидше, прагматичний характер. Фактично це установки або постулати щодо формування поведінки менеджерів для досягнення цілей в області якості, суть яких зводиться до такого:

- 1) постійною метою діяльності має бути поліпшення якості продукції;
- 2) не повинно допускатися жодного дефекту в будь-якій сфері діяльності;
- 3) необхідно вимагати від постачальників, виходячи з використовуваних статистичних методів, гарантій якості видів продукції, що поставляється;
- 4) не укладати контрактів про поставки продукції, орієнтуючись на низькі ціни;
- 5) постачальник має виявляти проблеми, пов'язані з якістю, і вирішувати їх;
- 6) навчатися повинні всі працівники підприємства;
- 7) використовувати нові методи управління;
- 8) не допускати виникнення у працівників страху відповідальності за помилки;
- 9) у діяльності відділів не має бути жодних бар'єрів;
- 10) не використовувати в організації робіт заклики й гасла, не підкріплені реальними діями;
- 11) не оцінювати кількісними нормами діяльність працівників;
- 12) усувати всі причини, що зменшують у працівників почуття поваги до своєї організації і гордості за неї;
- 13) заохочувати прагнення до навчання й самоосвіти;
- 14) керівники вищої ланки повинні чітко встановлювати свої зобов'язання в області якості.

Суть усієї концепції Е. Демінга можна зобразити як трикутник, вершинами якого є: усі – одна команда (постулати 8, 9), одержимість якістю (постулати 1–6, 12–14), науковий підхід до управління якістю (постулати 7, 10, 11).

Другий підхід спрямований на розгляд змісту сучасних принципів менеджменту якості, що є основою стандарту ISO версії 2000 року.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 серед основних функцій процесу управління якістю на підприємстві обов'язково називають планування, оперативне управління, забезпечення й поліпшення якості, що реалізуються в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу продукту.

Ураховуючи те, що процес управління в цілому являє собою вплив суб'єкта на об'єкт шляхом реалізації управлінських функцій установленими методами, можна стверджувати, що процес управління якістю в організації здійснюється через ті функції, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення цілей організації в галузі якості. Кожен із названих напрямів діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості.

6.3. Роль менеджменту якості у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства охоплює всі чинники управління і залежить як від якості продукції, так і від якості управління підприємством. Умовою успіху управління підприємством є створення й функціонування системи менеджменту якості (СМЯ), що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001.

Система менеджменту якості – це частина загальної системи управління компанією, у якій мета всіх підрозділів – забезпечити стабільно високу якість продукції, що випускається. Підвищення якості виробленого продукту збільшує частку ринку, приводить до зниження витрат, допомагає підприємству вистояти в конкурентній боротьбі і сприяє підвищенню продуктивності праці. Зниження витрат можна добитися зменшенням витрат виробництва, спричинених витратами на виправлення дефектів, енергозаощадженням, усуненням простоїв обладнання, зменшенням незавершеного виробництва і зайвих запасів.

Продуктивність праці підвищується при впровадженні інноваційних технологій та обладнання. Очевидно, що на продуктивність праці впливає кваліфікація персоналу та його ставлення до роботи, оскільки некваліфікований оператор може випускати брак або зламати найсучасніший верстат. Найбільше на продуктивність праці впливає якість управління виробництвом, або якість бізнесу, що забезпечується системою менеджменту якості. Метою СМЯ є постійне поліпшення діяльності, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації на вітчизняному й світовому ринках. Сформульовані принципи менеджменту якості увібрали в себе міжнародний досвід зі створення конкурентоспроможного бізнесу. Основою стандартів ISO серії 9001 є процес, при якому створюється політика і визначаються цілі організації. Велика увага в цих стандартах приділяється роботі зі споживачем.

СМЯ систематизує й регулює всі види діяльності організації, є спрямованою на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольняти потреби, очікування й вимоги зацікавлених сторін у процесах діяльності компанії. Крім того, СМЯ є загальною моделлю забезпечення якості процесів компанії, у тому числі процесів життєвого циклу (ЖЦ) продукції.

Шляхи створення СМЯ, що реально працює і сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії унаслідок підвищення результативності й ефективності її діяльності, наведено в стандарті ДСТУ ISO 9001:2001. Ці шляхи створюють реальні передумови для того, щоб поліпшення якості всієї діяльності компанії було постійним і стійким. Шляхи створення СМЯ: покращувати якість створюваної продукції, продукції, що випускається, і послуг, що надаються, усе повніше задовольняючи запити споживача;

зменшувати витрати виробництва і на цій основі здійснювати політику абсолютного й відносного зниження цін; створювати сприятливий психологічний клімат у відносинах між персоналом і керівництвом, що має викликати задоволення від процвітання компанії й підвищення її авторитету серед споживачів і партнерів, або, як тепер прийнято казати, іміджу. Останнє положення є особливо важливим, оскільки впливає з глибокого розуміння суті системи менеджменту якості: СМЯ – це колективи спеціально підготовлених людей, праця яких добре організована й оснащена за певними правилами і нормами з метою створення й виготовлення продукції, що задовольняє відповідні потреби споживачів.

Запитання для самоконтролю

1. Якими є сучасні принципи менеджменту якості?
2. Якими є функції управління якістю? Що собою являє схема управління якістю в організації за циклом Демінга?
3. У чому полягає відмінність між інструментами контролю й інструментами управління якістю?
4. Яким є порядок розроблення й упровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?
5. Яким чином здійснюється сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000? Які існують види сертифікації? Які органи можуть здійснювати сертифікацію?

Теми для самостійного вивчення

1. Поняття, принципи й умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).
2. Особливості найвідоміших моделей оцінювання підприємств за критеріями якості: США, Японії, країн Європи, України.
3. Призначення й структура стандартів ISO 9000, QS 9000, GMP.
4. Поняття аудиту якості та його види.

План семінарського заняття

1. Ідеологія менеджменту якості.
2. Сучасна концепція менеджменту якості.
3. Роль менеджменту якості у формуванні конкурентоспроможності підприємства.
4. Місце менеджменту якості у стратегічному плануванні.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Формування на підприємстві СУЯ дає змогу:

- а) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;
- б) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;
- в) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною й відповідає встановленим вимогам;
- г) орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

2. Згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2000 під час створення СУЯ та її підготовки до сертифікації має документуватися:

- а) система якості;
- б) управління невідповідною продукцією;
- в) відповідальність керівництва;
- г) управління ресурсами;
- д) контроль якості;
- е) випуск продукції;
- ж) вимірювання, аналіз, поліпшення.

3. До складу документації СУЯ входить таке:

- а) стратегія з якості;
- б) настанова з якості;
- в) політика у сфері якості;
- г) оперативно-календарні плани;
- д) методики й процедури;
- е) робочі інструкції.

4. Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації стосовно:

- а) безпеки життя та власності громадян;
- б) захисту навколишнього середовища;
- в) взаємозамінності й відповідності продукції;
- г) естетичності продукції;
- д) економічності продукції;
- е) метрологічних норм.

5. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:

- а) схематичне зображення певної послідовності процесів, що здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- б) сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що зумовлюють їх спроможність задовольняти встановлені й передбачувані потреби;
- в) координована діяльність з управління діяльністю організації щодо якості;
- г) сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Тема 7. СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

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

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

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним зазвичай є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з набуття й утримання протягом тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише **поточну ефективність**, але й **динаміку пристосування** підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, згідно з системним підходом конкурентоспроможність можна подати у вигляді властивості виробничо-економічної системи (якою і є підприємство) змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження й розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства має такі **ознаки**:

- **релевантність** – конкурентна позиція й конкурентні переваги певного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів, що можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- **відносність** – конкурентоспроможність виявляється виключно шляхом порівняння характеристик певного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;
- **динамічність** – часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

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

Найбільш поширеним є виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	Внутрішні і зовнішні
Сфера походження	Науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні
Характер чинника	Загальні, специфічні, індивідуальні
Тривалість дії	Постійні, тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	Незалежні, похідні
Ступінь корисності	Стимулювальні, дестимулювальні
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	Основні, другорядні

Залежно від **місця виникнення** (відносно підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **внутрішні** (чинники внутрішнього середовища підприємства, або ендогенні чинники) і **зовнішні** (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення й інтенсивність прояву **внутрішніх** чинників безпосередньо залежать від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо, тобто ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і з огляду на його конкурентоспроможність характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Виникнення й інтенсивність прояву **зовнішніх** чинників не залежать від діяльності підприємства й зумовлюються станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки є проявом систем різного рівня і

поділяються, своєю чергою, принаймні, на три групи: галузеві, макроекономічні, чинники світової економіки.

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

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

Соціальні чинники відображають стан і динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макрорівні та мікрорівні. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двостороннім: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а отже, якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим або іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відображаються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники характеризують взаємозв'язок між виробничо-економічною діяльністю підприємства і станом навколишнього природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання й експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється під час реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках або під час придбання імпортованих ресурсів. Найголовнішими політичними чинниками конкурентоспроможності є загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних і політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т. ін.

Загальні чинники впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; **специфічні** чинники – це чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі або певного регіону або тих, що діють на конкретному ринку; дія **індивідуальних** чинників зумовлює змінення конкурентоспроможності окремого підприємства.

Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, **тимчасові** – змінюють цей рівень унаслідок тих або інших подій.

Переважає більшість чинників конкурентоспроможності підприємства мають постійний характер, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії є порівнянними.

Кількість чинників тимчасового впливу є відносно невеликою, і вони зазвичай пов'язані зі змінами споживацького попиту (наприклад, під впливом моди) або визначаються сезонними особливостями виробництва. Крім того, до чинників тимчасового впливу належать випадкові чинники, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві).

Незалежні (первинні) чинники самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як **похідні** (вторинні) чинники являють собою опосередкований результат дії первинних чинників. З огляду на управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, ураховуючи при цьому ймовірне змінення похідних.

Залежно від ступеня корисності чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **стимулювальні** – підвищення конкурентоспроможності підприємства, і **дестимулювальні** – чинники, що негативно впливають на конкурентні позиції підприємства й стримують процес підвищення його конкурентоспроможності.

Вплив **основних** чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними в забезпеченні реалізації стратегічних цілей і підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив **другорядних** чинників на рівень конкурентоспроможності не є визначальним, фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремого чинника.

Для досягнення тривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах і за всіма аспектами його діяльності. Звідси випливає, що ключовими є такі **аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства:**

- **виробничий** – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- **маркетинговий** – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

- **фінансовий** – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, дохідність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

- **інноваційний** – ключове значення мають здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- **кадровий та організаційно-культурний** – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- **управлінський** – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість і раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість і гомеостатичність підприємства.

7.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія й принципи, процес і функції управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на таке:

1) нейтралізація (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування й реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують мету управління:

1) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами й фінансовими можливостями власника;

2) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

4) менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розроблення й реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

5) державні й відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної й управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції й конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи й прикладні інструменти, напрацьовані в межах сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності **управлінських функцій** – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- **функція «цілевстановлення»** зумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- **функція «планування»** полягає в формуванні стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розроблення програм, складанні планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- **функція «організація»** забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується

необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців у реалізації прийнятих планів;

- **функція «мотивація»** зумовлює використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- **функція «контроль»** забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачається розроблення стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів і програм, або їх окремих заходів, своєчасне внесення змін, що сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства в їх взаємозв'язку формує **цикл управління конкурентоспроможністю**.

До базових **принципів управління конкурентоспроможністю** належать:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства, у якому передбачається, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і вирішувати принаймні одне з практичних завдань;

- принцип системності управління, у якому передбачається розгляд будь-якого об'єкта як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, а також при постановці цілей всебічно зважувати чинники й спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління, у якому передбачається врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів і закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема, процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю, який потребує визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди є обмеженими, спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності, у якому передбачається генерація альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип порівнянності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, у якому передбачається, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих або інших варіантів розвитку подій зводяться до порівнянного

вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умовами втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанта управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження й розвитку конкурентних переваг підприємства, у якому передбачається обов'язковість виявлення сильних і слабких сторін об'єкта управління, на основі чого стає можливим формувати ефективну конкурентну стратегію та добиватися переваг певного підприємства в тій або іншій сфері діяльності порівняно з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації, у якому передбачається, що визначальним моментом розвитку підприємства мають бути можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості – принцип, що диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності, у якому передбачається охоплення й інтеграція в єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, що міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості, у якому передбачається можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз і можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності, у якому передбачається, що процес розроблення та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентованим процедурно та в часі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з таких дій: моніторинг конкурентного середовища й оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Схему етапів і процедур процесу управління конкурентоспроможністю підприємства зображено на рис. 7.1. Прикладне використання наведеної нижче теоретичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства є можливим лише за умови її пристосування до реалій функціонування конкретного підприємства. Так, адаптована система управління конкурентоспроможністю, розроблена з використанням зазначених базових теоретико-методологічних положень і з урахуванням вимог системно-цільового підходу, цілком довела свою ефективність.

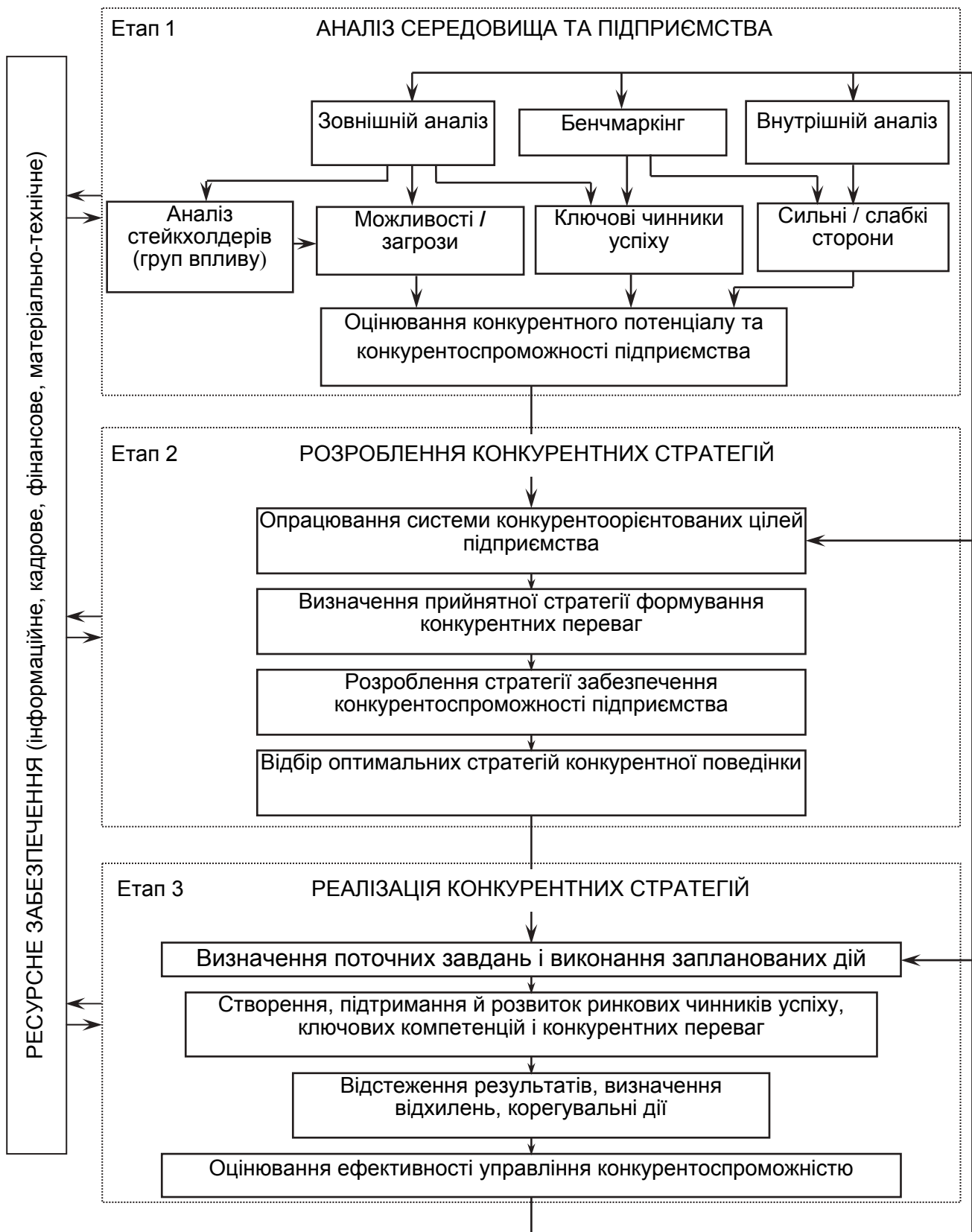


Рис. 7.1. Етапи й процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

7.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою специфічну багатофункціональну й багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємозв'язаних блоків, що зазнають впливу зовнішніх і внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких сприятиме результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку унаслідок створення й підтримання конкурентних переваг. Кожен з блоків, своєю чергою, також може розглядатися як система, що складається з різних системотвірних компонентів.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, у межах якого здійснюється вибір:

- стратегії набуття підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачається формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);
- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає внаслідок:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за господарські результати діяльності;
- упровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи й структури внутрішньофірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінювання результатів праці;

- створення умов для творчої праці, розроблення ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання й оплати праці;

- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;

- реорганізації системи навчання й перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;

- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості й конкурентоспроможності продукції, де передбачається:

- технічне переозброєння й модернізація виробництва, упровадження прогресивних технологічних процесів;

- розроблення ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортна орієнтація товарної політики;

- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;

- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;

- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;

- атестація всього виробництва на відповідність вимогам європейських і міжнародних стандартів якості;

- розроблення й упровадження комплексної системи управління якістю;

- активізація інвестиційної й інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, де передбачається:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;

- розроблення й забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу й прибутку;

- розроблення стратегічних програм відновлення номенклатури техніки й обладнання по центрах прибутку;

- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;

- розроблення й упровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування й контролю діяльності;

- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;

- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;

- розроблення організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних та оперативних планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського й податкового обліку;
- освоєння й упровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства та його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарату підприємства, посилення координації й підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту. Системотвірними компонентами є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю й прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;
- удосконалення методичних підходів до оцінювання й аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування й контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;
- розроблення й реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління, для формування якого є необхідними:

- розроблення прозорої інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування й виробництва;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства й виробничих підрозділах;
- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
- розроблення комп'ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;
- розроблення автоматизованої системи «Управління вартістю»;

- розроблення єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського й податкового обліку;

- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;

- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Таким чином, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображають агреговані комплекси дій з підвищення конкурентних можливостей підприємства. Через складність і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображає з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних і технічних методів, способів, прийомів вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний і цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

7.4. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Загальний порядок дослідження, оцінювання та в цілому управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їх значущості;

2) групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків;

3) оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства й кількісне визначення цього рівня;

4) прогнозування змін чинників включених до моделі, унаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6) визначення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;

7) розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;

8) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9) вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;

10) визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулювальних впливів;

11) прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначають **показники**, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту й просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

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

Класифікація **методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства** полягає в їх поділі на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою є форма подання результатів оцінювання, відповідно до якої виокремлюють графічні, матричні, розрахункові й комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові радіальної діаграми конкурентоспроможності, або багатокутника конкурентоспроможності. Багатокутники будують таким чином: коло ділять радіальними оцінними шкалами на однакові сектори, кількість яких дорівнює кількості вибраних критеріїв; шкали на радіальних прямих градують так, щоб усі значення критеріїв знаходилися всередині оцінного кола; значення критеріїв збільшуються в міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначають точки, що відповідають значенням критеріїв; за точками відповідно для кожного з підприємств проводять ламану лінію, яка й формує багатокутник. З діаграми видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота й наочність; недоліком слід уважати те, що цей метод не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці елементів, упорядкованих за рядками і стовпцями. Найбільш наочним прикладом може бути широко відома матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) (рис. 7.2), побудована за принципом системи координат: по вертикалі, тобто по рядках матриці, – темпи зростання місткості ринку в лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці, – відносна частка виробника продукції на ринку в логарифмічному масштабі. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що мають значну частку на швидко зростаючому ринку.

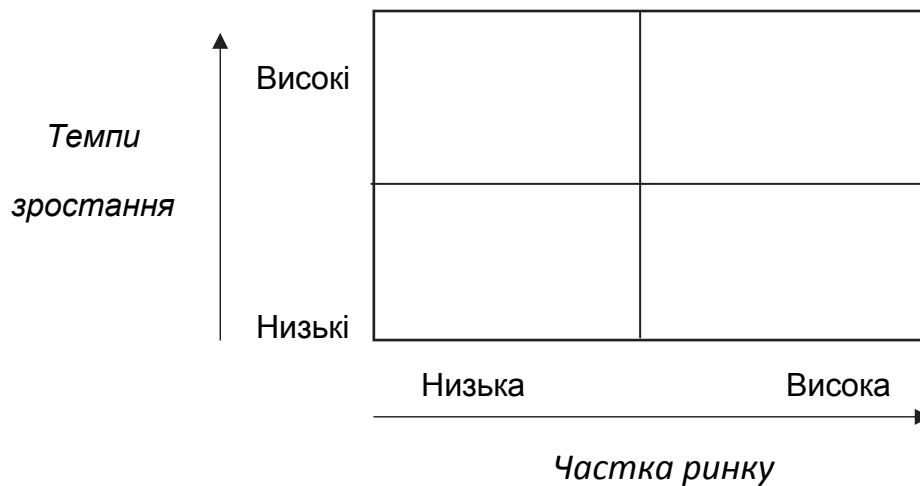


Рис. 7.2. Матриця БКГ

Переваги методу: можливість дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечити високу репрезентативність оцінювання. Як недоліки зазначають надмірну спрощеність методу й неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку / конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);

- матриця «Привабливість галузі / конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);

- матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);

- матриця «Стадія життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного й тому не виокремлюється тут в окрему категорію.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є дуже численними й поділяються на такі:

- **специфічні** – методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

- **комплексні** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальними є такі методи.

1. Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства. Передбачається оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції.

Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості й ціни.

Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більшою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, яку він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності.

Перевага: урахування найбільш важливого критерію, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, – конкурентоспроможності товару.

Недолік: можливість отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства ототожнюють виключно з конкурентоспроможністю товару.

2. Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Оцінювання рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом порівняння виробничих витрат, обсягів і норм прибутку та/або обсягів продажів, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при порівнянні вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне.

Перевага: метод є достатньо простим у використанні.

Недолік: метод не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оцінного критерію виключно виробничих витрат не відображає процесів взаємодії виробника продукції з ринком.

3. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організовано роботу всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників – ресурсів підприємства; оцінювання ефективності роботи кожного з підрозділів полягає в оцінюванні ефективності використання ними цих ресурсів.

Переваги: метод дає змогу виявити сильні й слабкі сторони одного підприємства відносно іншого, оцінити міру відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.

Недоліки: досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірного оцінювання необхідно здійснювати дуже складні та трудомісткі розрахунки.

4. Інтегральний метод. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи-співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару); критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).

У разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; у разі, якщо інтегральний показник є меншим за 1, досліджуваний виробник є менш конкурентоспроможним, ніж суперник; у разі, якщо інтегральний показник є більшим за 1, досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник.

Переваги: простота і наочність методу, можливість отримати однозначні оцінювання конкурентних позицій виробника.

Недоліки: метод застосовується лише для оцінювання конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потребується аналіз не одного виду продукції, а всієї товарної маси; крім того, знайти для порівняння два або більше підприємств-конкурентів, абсолютно ідентичних за видами та структурою продукції, нереально.

5. Метод самооцінювання діяльності (європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці вдосконалення бізнесу (BIM)). Метод складається з кількох етапів. Спочатку проводиться експертне оцінювання всіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінювання) за всіма критеріями з присвоєнням відповідно до ступеня розвитку підходу або наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок за кожним критерієм множать на «вагу» критерію й сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінювання діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Далі отримане значення порівнюється з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому: виникає потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета для підприємства; виявляються пріоритети для вдосконалення; підприємство отримує обґрунтовані аргументи для застосування своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

Результати самооцінювання допомагають сформулювати стратегічні й тактичні плани вдосконалення відповідно до вимог моделі ділової досконалості, які потім мають бути реалізованими з використанням усіх наявних методів і засобів.

Переваги: метод дає змогу розробити для практичного застосування порівняно простий інструмент, що створює умови для регулярного оцінювання діяльності будь-якої організаційної структури у вирішенні завдань її безперервного вдосконалення; можливість використання процедур, що дають змогу порівнювати й оцінювати діяльність на основі національно визнаних критеріїв; менеджмент підприємства може отримувати просту і, разом з тим, досить повну картину, на основі якої можна розробляти плани подальшого покращання діяльності; виявлення найбільших прогалин і розбіжностей у планах або процесах упровадження покращань; можливість виявлення й розуміння «вузьких місць» у діяльності й розробленні відповідних планів, що гарантують просування вперед.

Недоліки: потребується залучення до процесу оцінювання діяльності представників усіх підрозділів підприємства; отримані оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами).

6. Матричний метод (розроблений Бостонською консалтинговою групою). В основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги).

Суть оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які мають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Перевага методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дає змогу забезпечити високу репрезентативність оцінювання.

Недолік методу: виключається проведення аналізу причин того, що відбувається й ускладнює розроблення управлінських рішень.

До ключових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать методи, основою яких є: життєвий цикл товару (послуги); конкурентоспроможність одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінгу; споживча вартість тощо.

Проблеми застосування 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 викликає зрозумілі сумніви. Різні автори обґрунтовують різні групи чинників, які необхідно включати до сукупного (інтегрального, групового) показника. Крім того, пропонуються різні способи здійснення експертного оцінювання, а часто просто вказується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно».

Так, широко застосовується вираз для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (7.1)$$

де K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальною кількістю N ; W_i – вагомість окремих чинників у загальній сумі.

Конкурентоспроможність оцінюється на основі розрахунку ринкової частки. На споживчому ринку регіону ринкова частка – це основний економіко-статистичний показник, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

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

$$MS = RC / TC. \quad (7.2)$$

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

Методика оцінювання конкурентоспроможності за ринковою часткою дає змогу за характером розподілу часток ринку визначити кілька стандартних положень його суб'єктів: аутсайтери; зі слабкою, середньою й сильною конкурентною позицією; лідери. Величина зміни ринкової частки дає змогу визначити такі групи одиниць господарювання: з позицією, що швидко поліпшується; з позицією, що поліпшується; з позицією, що погіршується; з позицією, що швидко погіршується конкурентними позиціями. Перехресна класифікація розміру часток та їх динаміки дає можливість 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 неможливо визначити причини певного стану фірми, розробити необхідну стратегію фірми на ринку.

Інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може бути комплексний підхід до розроблення та побудови **моделі конкурентоспроможності промислового підприємства**.

Метою розроблення й побудови моделі конкурентоспроможності підприємства є правильне визначення конкурентної стратегії, узгодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навичками і капіталом, які має конкретне підприємство.

Інструментарієм для розроблення й побудови моделі може бути застосування математичного моделювання, що дає змогу виявити особливості функціонування економічного об'єкта і на основі цього передбачити майбутню поведінку об'єкта при зміні яких-небудь параметрів. Для будь-якого економічного суб'єкта можливість

прогнозування ситуації означає насамперед отримання кращих результатів або уникнення втрат. У моделі всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, що дає змогу отримати якісніший і надійніший прогноз.

При побудові економічної моделі виокремлюються структурні елементи – категорія конкурентоспроможності фірми й конкурентоспроможності товару, виявляються найбільш важливі якісні характеристики цих елементів. Категорії конкурентоспроможності фірми й конкурентоспроможності товару взаємозв'язані. Як основні критерії конкурентоспроможності підприємства можна в узагальненому вигляді запропонувати дві оцінні категорії: цінність вироблюваних підприємством товарів (послуг) і цінність підприємства як суб'єкта господарювання.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю.

7.5. Види систем управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів розглядаються виходячи з типології бізнес-організацій (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Типологія бізнесових організацій

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

Типологію підприємств за їх **маркетинговою орієнтацією** здійснено за критерієм **базової концепції маркетингу**, що є основою організації всієї (а не лише маркетингової!) діяльності того або іншого підприємства. Сьогодні відомо п'ять таких альтернативних концепцій:

- виробничо-орієнтована концепція;

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

Виробничо-орієнтована концепція є однією з найстаріших у бізнесі. Згідно з виробничо-орієнтованою концепцією споживачі віддають перевагу доступним і дешевим продуктам. Звідси впливає головне завдання менеджменту виробничо-орієнтованої організації – досягнення високої ефективності виробництва продукції та її оптимальний розподіл. Яскравим прикладом реалізації цього підходу є компанія Генрі Форда, що чудово зарекомендувала себе на автомобільному ринку США на початку ХХ століття. В організаціях, зорієнтованих на виробництво, домінують філософія «максимальний обсяг виробництва – зниження цін» і відповідна стратегія досягнення високих обсягів виробництва й удосконалення технології, що дає змогу знижувати ціни на продукцію, збільшувати ринкову частку й займати домінуючі конкурентні позиції. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія контролю над витратами, а ключовими конкурентними перевагами є продуктивність, низькі виробничі витрати й низька ціна продукції при прийнятному рівні її якості.

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

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

Зорієнтований на покупця спосіб мислення потребує від підприємства визначення споживачьких потреб з точки зору покупця. Прихильники цієї концепції, широко відомої під назвою «концепція

маркетингу», вважають, що запорукою успіху в досягненні цілей організації є визначення потреб цільових ринків і задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. Концепція маркетингу тримається на чотирьох китах: цільовому ринку, споживацьких потребах, інтегрованому маркетингу й рентабельності. У концепції передбачається зовнішньо-внутрішня перспектива: підприємство, що дотримується її положень, має чітко визначити цільовий ринок; увага підприємства має бути сконцентрована на потребах покупців; має бути передбачено комплекс заходів щодо впливу на споживачів, що дає змогу вести рентабельне виробництво. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія фокусування, а ключовими конкурентними перевагами є як низькі витрати, так і висока якість продукції, що виробляється, і послуг, що надаються.

Концепція **соціально-відповідального маркетингу** проголошує головним завданням підприємства встановлення потреб, вимог та інтересів цільових ринків і задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами при збереженні або підсиленні добробуту споживача й суспільства в цілому. Згідно з цією концепцією необхідним є врахування в практиці управління підприємством та його конкурентоспроможністю соціальних та етичних аспектів, що змушує встановлювати баланс суперечливих показників, які визначають доходи підприємства, задоволення потреб споживачів і суспільні інтереси.

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

Механістичний тип організацій має такі характеристики:

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

Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах масового виробництва, створеного на базі використання стандартних виробничих технологій, причому зовнішнє середовище підприємства є нединамічним і відносно нескладним. За умови, що виконуються такі вимоги: загальні цілі й завдання підприємства є чітко визначеними; стратегії їх досягнення розроблено й підкріплено різними оперативно-тактичними планами й програмами; використовується централізована система планування; роботи поділено на окремі елементарні операції, виявляються основні переваги такого типу організацій – стабільність їх роботи та високий рівень продуктивності.

Наочним прикладом ефективного застосування механістичного підходу до побудови організації є підприємства з виробництва

автомобільної техніки. Технології в цій галузі, за визнанням спеціалістів, є достатньо стабільними, і проблеми, з якими автовиробники стикаються в зовнішньому середовищі (безпека руху, паливо, шляхи, захист навколишнього природного середовища), мало змінилися останніми десятиліттями.

Органічний тип організацій має такі характеристики:

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

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

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

Наочним прикладом ефективного застосування органічного підходу до побудови організації є підприємства з виробництва електронної техніки й розроблення програмного забезпечення. Технології в цих галузях, на думку спеціалістів, оновлюються майже кожного місяця, і не меншими темпами змінюється зовнішнє середовище, складність якого ні в кого не викликає сумнівів.

За такою класифікаційною ознакою, як **взаємодія між бізнес-організацією й працівником**, прийнято виокремлювати корпоративний та індивідуалістський типи організацій.

Корпоративна організація – особлива система зв'язку між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності. Таке розуміння корпорації слід відрізнити від розуміння корпорації як суб'єкта права – юридичної особи, що часто асоціюється з формою акціонерного товариства. Корпорації як соціальний тип організації являють собою замкнені групи людей з обмеженим доступом, максимальною централізацією й авторитарністю керівництва, що протистоять іншим соціальним спільнотам на основі власних вузькорпоративних інтересів. Основними характеристиками корпоративної організації є:

- домінування ієрархічних владних структур;
- монополія й стандартизація в діяльності організацій;
- централізований розподіл ресурсів;

- суб'єкт інтересу – група, колектив або вся організація;
- свобода для організації, суверенітет організації.

Корпоративна організація бере на себе відповідальність за своїх членів. У корпоративних структурах домінує лояльність працівника щодо організації.

Протилежним корпоративному є **індивідуалістський** тип організації. Це також об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність, але об'єднання – вільне, відкрите й добровільне. Сама організація являє собою сукупність або спільноту напівавтономних утворень.

Основними характеристиками **індивідуалістської** організації є:

- панування принципу узгодження інтересів усіх членів у межах демократичного процесу;
- сполучення конкуренції й кооперації в діяльності членів і груп в організації;
- пошук можливостей і додаткових ресурсів, що підтримується керівництвом;
- суб'єкт інтересу – особистість;
- свобода для особистості, суверенітет особистості.

Індивідуалізм є основою моралі й культури в організації, оскільки визнається й допускається всіма її членами. Переважає лояльність до власних переконань, що ще більше зміцнює впевненість індивіда в правоті своїх дій.

За такою класифікаційною ознакою, як **розмір**, прийнято виокремлювати великі, середні й малі бізнес-організації. Поділ підприємств на групи може здійснюватися за різними ознаками (кількість працівників тощо), але відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» до категорії малих і середніх підприємств віднесено «суб'єктів господарювання, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік або вартість активів яких не перевищує суми, еквівалентної 500 тисячам євро, визначеної за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою». Таким чином, усі інші суб'єкти господарювання належать до категорії великих.

Підпорядковуючись закону нормального розподілу, ринковий попит зазвичай, хоча й не завжди, концентрується навколо середнього цінового рівня й середнього рівня якості, типових для конкретної економіки і на певний момент часу; дорогих товарів найвищої якості або дешевих і низькоякісних збувається значно менше. Для **великих виробників** ця закономірність має важливе практичне значення: за допомогою відносно вузького асортименту товарів можна задовольнити суттєву частину всього платоспроможного попиту. Основною конкурентною перевагою великих підприємств є економія на масштабах виробництва, що полягає в тому, що

зі збільшенням розмірів підприємства витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються. Зменшення питомих витрат та відповідне зниження собівартості продукції зі збільшенням розмірів підприємства зумовлено кількома причинами:

- технологічні – великомасштабне виробництво дає змогу використовувати прогресивне й більш продуктивне автоматизоване устаткування;

- економічні – купування й використання автоматизованого спеціалізованого устаткування, що є дорожчим, ніж універсальне, економічно доцільним є лише при значних обсягах випуску товарів й послуг;

- організаційні – підвищується спеціалізація устаткування й персоналу, що дає додаткові вигоди.

Найчастіше для підтримання й підвищення своєї конкурентоспроможності великі підприємства застосовують такі стратегії:

- стратегія обслуговування масового попиту – головна перевага стандартних товарів полягає в можливості організувати їх ефективно виробництво; вирішення проблеми привернення споживачів і, отже, завантаження потужностей великі підприємства знаходять у своєрідному «підкупі» споживачів, змушуючи його забути про претензії до стандартного товару заради його переваг; стимулами для споживача є низькі ціни, гідна якість продукту й сервісу, повнота асортименту;

- стратегія придушення конкурентів – така стратегія найчастіше використовується лідерами галузі, оскільки вони мають великий технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, хорошу репутацію у споживачів, ними акумульовані фінансові ресурси.

Підприємства **малого й середнього бізнесу** мають вагомі конкурентні переваги, серед яких:

- мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та змінення обсягів виробництва в межах виробничих можливостей;

- низька капіталомісткість, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні й накладні витрати підприємства;

- здатність до якнайповнішої мобілізації доступних ресурсів, включаючи оперативне використання досягнень науково-технічного прогресу (у технічній, економічній, організаційній, інформаційній сферах);

- раціональна організація підприємства, зумовлена максимальним зближенням менеджменту, маркетингу й виробничого процесу;

- оптимальні можливості для реалізації мотивів і схильностей до підприємницької діяльності.

Водночас зворотним боком наведених конкурентних переваг є багато системних загроз, що зумовлюють нестійкість розвитку малого підприємництва, серед яких:

- обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання;
- відсутність фінансових резервів і загроза швидкого банкрутства;
- надто вузьке коло постачальників, що може в деяких випадках утворювати небажану залежність бізнесу;
- недостатній розвиток інфраструктури збуту продукції й післяпродажного обслуговування;
- локальність ресурсів й збутових ринків, отже, обмеженість для зростання;
- низька конкурентоспроможність продукції, у виробництві якої важливою є економія на масштабах, отже, конкуренція з боку великих підприємств;
- висока вразливість щодо несприятливих економічних (інфляція, циклічні коливання, податковий тиск тощо) і позаекономічних (тиск з боку органів влади тощо) чинників;
- нестабільність доходів підприємств і зайнятих на них осіб;
- соціальна незахищеність працівників, що створює труднощі найму.

Запитання для самоконтролю

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінювання та в цілому управління конкурентоспроможністю підприємства?
4. Яким чином класифікуються методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою подання результатів оцінювання?
5. Які методи належать до групи комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги й недоліки кожного з них?
6. Що є метою й об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
7. З яких дій складається процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
8. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками? Якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

Теми для самостійного вивчення

1. Фізичні й юридичні особи, які можуть бути суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Управлінські функції, що реалізуються в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

3. Типологія бізнес-організацій за різними ознаками, специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.

План семінарського заняття

1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Вид систем управління конкурентоспроможністю підприємства.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Конкурентоспроможність підприємства – це:

а) потенційна або реалізована спроможність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає спроможність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію підприємства відносно конкурентів;

б) певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

2. За класифікаційною ознакою «місце виникнення» виокремлюють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

а) незалежні;

б) похідні;

в) зовнішні;

г) внутрішні.

3. За класифікаційною ознакою «сфера походження» виокремлюють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

а) науково-технічні;

б) організаційно-економічні;

в) соціальні;

г) постійні;

д) тимчасові;

е) екологічні;

ж) політичні.

4. Мета управління конкурентоспроможністю підприємства – це:

а) знищення всіх реальних і потенційних ринкових суперників;

б) забезпечення прибутковості діяльності підприємства при будь-яких змінах у його внутрішньому середовищі;

в) забезпечення життєздатності й сталого функціонування підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах у його зовнішньому середовищі.

5. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:

а) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

б) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

6. Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:

а) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

б) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

7. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства належать такі функції, як:

а) цілевстановлення;

б) планування;

в) нормування;

г) організація;

д) проектування;

е) мотивація;

ж) інжиніринг;

и) контроль.

8. До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

а) принцип системності управління;

б) принцип відсікання зайвого;

в) принцип збереження й розвитку конкурентних переваг підприємства;

г) принцип ринкової орієнтації;

д) принцип цільової спрямованості;

е) принцип глобалізації;

ж) принцип комплексності;

и) принцип гнучкості;

к) принцип домінування другорядного.

Практичні завдання

Завдання 1. Ініціативною групою дослідників розроблено спеціальну матрицю (див. таблицю) конкурентоспроможності кількох зарубіжних підприємств, що діють на вітчизняному ринку установчо-виробничих АТС. Визначити:

- узагальнений показник конкурентоспроможності кожного підприємства;

- найвищий і найнижчий рівні конкурентоспроможності серед підприємств, що конкурують на українському ринку.

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

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

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

Зробити висновки.

Завдання 2. Провести аналіз конкурентоспроможності магазинів за показниками роздрібного товарообороту в звітному році. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено в таблиці про баланс показників роздрібного товарообороту магазинів за звітний рік.

Магазини	Роздрібний товарооборот			Товарні запаси на початок звітного року	Товарні запаси на кінець звітного року			Надходження за звітний рік			Відхилення товарообороту за рахунок надходження товарних запасів
	Планове завдання	Фактичне виконання	Відхилення		Норматив на I кв. наступного року	Фактичні на кінець року	Відхилення	За планом	Фактично	Відхилення	
Магазин 1	4,0	5,2		0,6	1,5	1,3		3,9	4,9		
Магазин 2	35,0	31,0		15,0	12,0	17,0		32,0	33,0		
Магазин 3	25,0	27,5		3,6	7,4	6,8		25,4	29,1		
Усього	1200	1285		228	220	240		1194	1282		

Зробити висновки.

Тема 8. РОЗРОБЛЕННЯ Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

8.1. Концепція розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер, і для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. д.);

- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми або продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними й трудовими ресурсами;

- тривалість і вартість діяльності прямо залежить від організації виконання всього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент удосконалення складної соціотехнічної системи характеризуються:

- цільовою спрямованістю і складністю мети;

- багатозначністю й невизначеністю середовища;

- складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців та організація їх кооперації);

- складною динамікою функціонування й великими термінами розроблення;

- суттєвими ризиками для успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів під час розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності й рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розроблення критеріїв: строки завершення програми, вартість і бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

Основою управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності є такі **принципи**:

- сполучення єдиноначальності керівника й колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями й відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного управління на всіх стадіях розроблення й реалізації програми;
- дотримання термінів і збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін і насамперед учасників програми.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть бути:

1. Головний учасник – це Замовник, тобто майбутній власник і користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше є власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).

2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (може бути однією особою з Замовником).

3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).

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

6. Консультант.

7. Керівник програми (проекту) – це зазвичай проект-менеджер, тобто фізична особа, якій Замовник делегує повноваження щодо керівництва роботами по програмі (проекту) (планування, контроль і координування робіт учасників програми).

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

9. Банк як інвестор (або один з основних інвесторів).

Серед основних **засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства** можна виокремити такі:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризація й автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- розроблення й реалізація програм інвестиційної діяльності;
- кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні й розподілі прибутку підприємства;
- участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

Основні сфери підвищення конкурентоспроможності:

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

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

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є удосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращання якості та своєчасності отримання інформації всіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського чинника в підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміненням системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращанням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників. Кадри є дуже важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на удосконалення умінь і навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє в тому числі зниженню соціальної напруженості, покращанню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращання якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- усебічне зниження витрат;
- удосконалення обслуговування в процесі купівлі й післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати й генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, своєю чергою, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни мають бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих

випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

На рис. 8.1 узагальнено подано основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розроблення та реалізації будь-якої програми, зокрема, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 8.1. Напрями дій при розробленні й виконанні програми підвищення конкурентоспроможності

Основними **елементами** забезпечення успіху розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

1) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

2) прийоми й методи підвищення конкурентоспроможності, вибрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

3) має бути створена ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, який відповідає перед вищим керівництвом за програму;

4) на всіх організаційних рівнях має бути повне розуміння цілей і завдань програми;

5) дуже потребується вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними в програмі;

6) програма має бути підкріплена практичним і нескладним інструментарієм вимірювання й оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

7) оцінювання, контроль і зворотній зв'язок повинні давати змогу як швидко визначати досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають у процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

Достатньо часто, як це доводить практика, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства втілюються в маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності й ефективності тощо. Поширеною й часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості, що являє собою план діяльності організації, спрямований на розроблення й упровадження комплексного підходу до забезпечення й підвищення якості продукції та основних процесів на підприємстві.

8.2. Алгоритм розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

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 різноманітністю, комплексністю й багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими або іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями середовища, у якому їм доводиться діяти, тому опрацювання універсальної моделі процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням.

На практиці кількість етапів розроблення програми підвищення конкурентоспроможності дещо збільшується. Зміст і послідовність етапів розроблення програми:

- означення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей і діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і означення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;

- визначення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;

- визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми;

- оцінювання ефективності запропонованих заходів.

При розробленні й упровадженні програми підвищення якості продукції підприємства необхідно враховувати такі чинники:

- останні досягнення науки й техніки;

- передовий досвід підприємств з управління якістю продукції й підвищення ефективності виробництва;

- зарубіжний досвід з поліпшення якості продукції;

- можливість широкої автоматизації й механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

Створення й реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного удосконалення діяльності організації. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено й послідовно реалізовано програму, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- і довгостроковому періодах.

Запитання для самоконтролю

1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?

2. Які принципи є основою управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?

3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві?

5. З яких загальних дій складається процес розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

6. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності?

7. За яких передумов успіх розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально ймовірним?

8. Назвіть стадії процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.

9. Охарактеризуйте складові й послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.

Теми для самостійного вивчення

1. Найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності.

2. Суттєві ризики для успішної реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.

3. Специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

4. Міжнародний досвід з реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращання ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їх внутрішніх проблем і формування стійких конкурентних позицій.

План семінарського заняття

1. Концепція розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Алгоритм розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінювання ефективності розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати:

а) групу співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основними завданнями якої є пошук, вивчення й вирішення практичних завдань, а також постійне навчання;

б) досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми або продукції), пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів під час розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності й рівня задоволення учасників програми;

г) особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

2. Основою управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності є таке:

а) наділення керівників повноваженнями й відповідальністю при прийнятті рішень;

б) сполучення єдиноначальності керівника й колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

в) відмова від розроблення довгострокових і міжфункціональних планових документів;

г) організація єдиного керування на всіх стадіях розроблення й реалізації програми;

д) дотримання термінів і збалансованості ресурсів, що використовуються;

е) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін і насамперед учасників програми.

3. Учасниками програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можуть бути:

а) інвестор – сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму;

б) психолог – спеціаліст, що спостерігає за психічним станом інших учасників;

в) замовник, тобто майбутній власник і користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства замовником найчастіше є власники підприємства та/або вища ланка менеджменту);

г) команда програми (проекту) – організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, що створюється на період упровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей;

д) банк як інвестор (або один з основних інвесторів);

е) керівник програми (проекту) – зазвичай проект-менеджер, тобто фізична особа, якій замовник делегує повноваження щодо керівництва роботами по програмі (проекту) (планування, контроль і координування робіт учасників програми);

ж) консультант.

4. Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виокремити:

а) промисловий інжиніринг: комп'ютеризація й автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

б) розпродаж основних виробничих засобів;

в) організаційний розвиток;

г) економічні засоби: управління запасами, фінансами;

д) консультації знайомих і родичів;

е) біхевіористські засоби.

5. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності є:

а) управління людськими ресурсами;

б) процес виробництва;

в) блокування змін;

г) управління інноваціями й технологіями;

д) використання інформації;

е) управління змінами.

7. До зовнішніх передумов, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності, належать:

а) політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

б) науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових

технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

в) компетентність і професіоналізм персоналу;

г) економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

д) соціальні (демографічна ситуація, змінення потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;

е) готовність до змін, гнучкість і цілісність бачення проблем.

8. До внутрішніх передумов, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності, належать:

а) кадрові;

б) медико-біологічні;

в) організаційно-управлінські;

г) техніко-технологічні;

д) сакральні;

е) фінансові.

9. Індикаторами нагальності розроблення й упровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства є:

а) загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже набутих підприємством позицій на ринку;

б) покращання фінансових показників підприємства;

в) уповільнення зростання попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, унаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

г) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

д) поява революційно нових технологій;

е) підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки.

10. Упорядкуйте етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності:

а) установлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;

б) створення організаційної структури програми;

в) оцінювання ефективності запропонованих заходів;

г) формулювання стратегій реалізації програми;

д) приготування розчинів;

е) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

ж) визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми;

и) планування дій і визначення фаз програми;

к) конкретизація цілей і діагностика ресурсних і часових обмежень.

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

Антимонопольне регулювання – це процес обмеження монопольної діяльності, що передбачає безпосереднє державне регулювання на конкретних монополізованих ринках, або діяльності конкретних монопольних утворень шляхом централізованого встановлення кількісних і якісних показників.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців, яка дає можливість вільно здійснювати економічну діяльність, забезпечує наявність добросовісної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Державне регулювання конкуренції – це комплекс заходів, засобів і методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою зменшення негативних проявів конкурентної боротьби й монополізму у сфері господарювання та запобігання їм, а також посилення позитивних рис конкуренції.

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результативних показників діяльності.

Досконала конкуренція – тип ринкової структури, при якій на ринку працює велика кількість продавців і покупців, які не можуть впливати на ринкові ціни окремо один від одного, немає бар'єрів для входження на ринок і виходу з ринку, існує вільний доступ до ринку інформації, блага, що реалізуються, є одноманітними.

Індекс Герфіндаля – Гіршмана – це узагальнений показник, у якому враховується як кількість підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, і який характеризує рівень монополізації ринку.

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; виявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів.

Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування й розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Конкурентне середовище – це сукупність зовнішніх відносно конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

Конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, зумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних

характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

Конкуренція – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку й стимулюють виробництво продукції, необхідної для споживача.

Місія конкурентоспроможності підприємства – це компонента конкурентоспроможності підприємства, яка враховує як ефективне застосування ресурсного і економічного видів потенціалу задля формування і використання конкурентних переваг, так і вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування, ідентифікації спільного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективних коопераційних відносин із суб'єктами бізнес-середовища, поліпшення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами.

Монополія – це тип ринкової структури, коли лише одна фірма пропонує весь ринковий обсяг блага, для якого не існує близьких замінників.

Монополістична конкуренція – тип ринкової структури недосконалої конкуренції, де продавці, які мають ринкову владу диференційованого продукту, конкурують за обсяг продажів. Це поширений тип ринку, найбільш близький до досконалої **конкуренції**.

Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди й забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом дискредитації конкурентів, обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

Олігополія – структура ринку, при якій в одній галузі домінує невелика кількість фірм-конкурентів, при цьому хоча б одна або дві з них виробляють значну долю продукції цієї галузі, а поява нових продавців є ускладненою або неможливою.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

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

Соціальна відповідальність підприємства – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її відносинах.

Стандарт – це документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують; він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару: технічні умови його виготовлення, правила приймання, сортування, пакування, маркування, транспортування, зберігання.

Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Управління конкурентоспроможністю продукції – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів під час розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який виявляється в зниженні цін на товари без змінення їх якості й властивостей порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів.

Якість товару – це спроможність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога-конкурента.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ З РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст індивідуального завдання

I. Теоретична частина

1. Підготувати теоретичний матеріал за темами рефератів згідно з варіантом, наведеним у таблиці:

Номер варіанта	Теми рефератів	Номер варіанта	Теми рефератів	Номер варіанта	Теми рефератів	Номер варіанта	Теми рефератів
1	1, 28	7	7, 44	13	13, 38	19	19, 32
2	2, 27	8	8, 43	14	14, 37	20	20, 31
3	3, 26	9	9, 42	15	15, 36	21	21, 30
4	4, 25	10	10, 41	16	16, 35	22	22, 29
5	5, 46	11	11, 40	17	17, 34	23	23, 50
6	6, 45	12	12, 39	18	18, 33	24	24, 49

2. Скласти тестові завдання до зазначених тем.

II. Практична частина

Провести аналіз конкурентоспроможності підприємства (на якому планується проходити переддипломну практику) і розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства згідно з планом.

1. Характеристика підприємства та його продукції.

1.1. Характеристика підприємства та його місця в галузі.

1.2. Характеристика продукції підприємства.

2. Аналіз середовища.

2.1. Аналіз зовнішнього середовища.

2.1.1. Економічні чинники.

2.1.2. Соціальні чинники.

2.1.3. Політичні чинники.

2.1.4. Ринкові чинники.

2.2. Аналіз конкурентного середовища.

2.2.1. Конкуренти всередині галузі.

2.2.2. Споживачі продукції.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища.

2.3.1. Маркетинг.

2.3.2. Виробництво.

2.3.3. Кадри підприємства.

3. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства.

4. Конкурентні переваги продукції підприємства.

5. Рекомендації щодо розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Висновки.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Теоретичні аспекти вивчення суті конкуренції.
2. Конкуренція на ринку: функції, види, форми.
3. Конкуренція як цивілізована форма боротьби за існування на вітчизняному ринку товарів і послуг.
4. Види конкуренції та їх особливості в Україні.
5. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання.
6. Засоби цінової й нецінової конкуренцій у господарській діяльності підприємств.
7. Недобросовісна конкуренція в ринковій економіці.
8. Монополія й конкуренція в господарській системі України.
9. Регулювання конкуренції як діяльність держави.
10. Регулювання конкуренції на національному й міжнародному рівнях.
11. Антимонопольне регулювання в контексті світового досвіду.
12. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу.
13. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.
14. Концепції діагностики конкурентного середовища, розроблені М. Портером.
15. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.
16. Система показників для оцінювання конкурентного середовища підприємства.
17. Аналіз інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку.
18. Конкурентна перевага як результат діяльності підприємства.
19. Механізм формування конкурентних переваг підприємства.
20. Методологічні засади оцінювання конкурентних переваг підприємства.
21. Конкурентні переваги в системі забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.
22. Напрями формування конкурентних переваг підприємства.
23. Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху.
24. Проблемні аспекти й перешкоди для забезпечення конкурентних переваг підприємства.
25. Конкурентні переваги підприємства як результат маркетингу.
26. Концепція п'яти конкурентних сил та її застосування для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

27. Шляхи та резерви забезпечення конкурентних переваг підприємства.
28. Конкурентоспроможність продукції як показник господарсько-фінансової діяльності підприємства.
29. Система управління конкурентоспроможністю продукції.
30. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
31. Аналітично-розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
32. Інтегральне оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.
33. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції.
34. Якість продукції як складова забезпечення її конкурентоспроможності.
35. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств на світовому ринку.
36. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
37. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
38. Критерії й показники конкурентоспроможності підприємства.
39. Інтегральне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
40. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства.
41. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
42. Чинники конкурентоспроможності та їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства.
43. Ефективність механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
44. Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.
45. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.
46. Програма підвищення конкурентоспроможності в системі управління підприємством.
47. Етапізація розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
48. Передумови, що визначають необхідність розроблення й реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
49. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та її моніторинг.
50. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.

Закон України «Про антимонопольний комітет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.

Архипов, А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.01 / Архипов Алексей Михайлович. – М., 2008. – 29 с.

Довгань, Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – Київ : Політехніка, 2004. – 144 с.

Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

Економічна теорія : навч. посіб. / М. Х. Корецький, О. І. Дацій, Г. М. Кульнєва та ін. – Київ : ЦНЛ, 2007. – 256 с.

Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посіб. / уклад.: Л. В. Білецька, О. В. Білецький, В. І. Савич. – Київ : ЦНЛ, 2009. – 688 с.

Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.

Лупак, Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.

Основи економічної теорії : навч. посіб. / С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко та ін.; за ред. С. В. Мочерного. – Київ : Академія, 1997. – 462 с.

Політична економія : навч. посіб. / Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г. А. Оганяна. – Київ : МАУП, 2003. – 520 с.

Полтавська, Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис....канд. экон. наук : 08.06.01 / Полтавська Євгенія Олександрівна. – Харків, 2004. – 188 с.

Портер, М. Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Е. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.

Портер, М. Е. Конкуренция : учеб. пособие : пер. с англ. / М. Е. Портер. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 608 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.....	4
Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства в умовах ринку.....	4
1.1. Суть і види економічної конкуренції.....	9
1.2. Цінова й нецінова конкуренція.....	11
1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки....	15
1.4. Види конкурентоспроможності залежно від рівня об'єкта аналізу.....	16
Запитання для самоконтролю.....	16
Теми для самостійного вивчення.....	17
Теми для дискусії.....	17
План семінарського заняття.....	17
Тестові завдання для перевірки знань.....	
Тема 2. Конкурентне середовище підприємства.....	19
2.1. Основні складові конкурентного середовища.....	19
2.2. Ринок як спільнота компаній, що конкурують.....	20
2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	25
2.4. Модель п'яти сил конкуренції Портера та її елементи.....	26
2.5. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.....	30
2.6. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.....	32
Запитання для самоконтролю.....	40
Теми для самостійного вивчення.....	40
Теми для дискусії.....	40
План семінарського заняття.....	41
Тестові завдання для перевірки знань.....	41
Практичні завдання.....	42
Тема 3. Конкурентні переваги підприємства.....	44
3.1. Суть понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги» та їх співвідношення.....	44
3.2. Конкурентні переваги підприємства та їх властивості.....	46
Запитання для самоконтролю.....	50
Теми для самостійного вивчення.....	51
Теми для дискусії.....	51
План семінарського заняття.....	51
Тестові завдання для перевірки знань.....	51
Практичні завдання.....	53
Тема 4. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю.....	
підприємства.....	54

4.1. Система конкурентних стратегій підприємства.....	54
4.2. Найбільш поширені класифікації стратегій ринкової конкуренції.....	55
4.3. Загальні стратегії конкуренції.....	59
4.4. Вибір конкурентних стратегій підприємства. Критерії вибору конкурентних стратегій підприємства.....	63
Запитання для самоконтролю.....	65
План семінарського заняття.....	66
Тестові завдання для перевірки знань.....	66
Змістовий модуль 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	68
Тема 5. Конкурентоспроможність товару й методи її оцінювання.....	68
5.1. Чинники й критерії конкурентоспроможності товару.....	68
5.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності товару.....	71
5.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.....	80
Запитання для самоконтролю.....	84
Теми для самостійного вивчення.....	85
Теми для дискусії.....	85
План семінарського заняття.....	85
Тестові завдання для перевірки знань.....	86
Практичні завдання.....	87
Тема 6. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.....	89
6.1. Ідеологія менеджменту якості.....	89
6.2. Сучасна концепція менеджменту якості.....	91
6.3. Роль менеджменту якості у формуванні конкурентоспроможності підприємства.....	93
Запитання для самоконтролю.....	94
Теми для самостійного вивчення.....	94
План семінарського заняття.....	94
Тестові завдання для перевірки знань.....	95
Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства.....	96
7.1 Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.....	96
7.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	100
7.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	105
7.4. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства....	108
7.5. Види систем управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій.....	115
Запитання для самоконтролю.....	121

Теми для самостійного вивчення.....	122
План семінарського заняття.....	122
Тестові завдання для перевірки знань.....	122
Практичні завдання.....	123
Тема 8. Розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.....	125
8.1. Концепція розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	125
8.2. Алгоритм розроблення й забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	129
Запитання для самоконтролю.....	130
Теми для самостійного вивчення.....	130
План семінарського заняття.....	131
Тестові завдання для перевірки знань.....	131
Глосарій основних термінів і понять.....	134
Індивідуальне завдання з розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	137
Теми рефератів	138
Бібліографічний список.....	140
Зміст.....	141

Навчальне видання

Петрик Валерія Леонідівна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Редактор Т. О. Іващенко

Зв. план, 2020

Підписано до друку 27.11.2020

Формат 60x84 1/16. Папір офс. Офс. друк

Ум. друк. арк. 8. Обл.-вид. арк. 9. Наклад 50 пр.

Замовлення 283. 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