



НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій
для студентів денної форми навчання,
які навчаються за напрямом підготовки
8.03050401 – Економіка підприємства

Харків
Видавництво НУА
2015

УДК 658:005.332.4 (075.8)
ББК 65.290я73-2
К 64

*Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства
Народної української академії
Протокол № 3 от 06.10.2014*

Автор - упорядник *О. Є. Басманова*
Рецензент *О. А. Іванова*

У конспекті лекцій висвітлені ключові теми курсу «Конкурентоспроможність підприємства»: діагностика конкурентного середовища підприємства, оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства, формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка програм заходів щодо її підвищення.

Видання призначене для студентів ВНЗ, викладачів, а також усіх, хто цікавиться проблемами оцінки, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

К64

Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.

УДК 658:005.332.4 (075.8)
ББК 65.290я73-2

© Народна українська академія, 2015

ВСТУП

В ринкових умовах конкурентоспроможність набуває великого значення через активне змагання підприємств і їх товарів за споживача. Поняття конкурентоспроможності широко використовується в різних галузях економіки для характеристики товарів, підприємств, країн. Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об'єкту відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення. Незважаючи на широке використання, поняття конкурентоспроможності до цього часу продовжує удосконалюватися і набувати нового змісту. Особливо дискусійною і невирішеною проблемою є оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності об'єктів, тому ця тематика є важливою складовою магістерської програми з напряму підготовки 8.03050401 – Економіка підприємства.

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатопланою. Цю категорію та показники її рівня вивчають такі науки, як маркетинг, фінанси, економіка підприємства, менеджмент та інші. Кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. Базові положення теорії конкурентоспроможності представлені в наукових працях М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Є. Голубкова, Р. Фатхутдінова, А. Романова, В. Хруцького, Г. Багієва, Г. Гольдштейна та інших. Теоретичний і практичний інтерес у вивченні конкурентоспроможності підприємств представляють результати, описані в роботах закордонних і вітчизняних учених: О. Батурова, Б. Буркинського, А. Воронкової, В. Диканя, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, Ю. Іванова, О. Млотов, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К. Щиборща та інших.

У цьому конспекті лекцій висвітлені ключові теми курсу «Конкурентоспроможність підприємства»: діагностика конкурентного середовища підприємства, оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства, формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка програм заходів щодо її підвищення. Видання призначене для студентів вузів, викладачів, а також всіх, хто цікавиться проблемами оцінки, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сутність та види економічної конкуренції. Ринок як спільнота конкуруючих компаній. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Еволюційний розвиток теорії конкуренції. Сучасні наукові інтерпретації економічного змісту конкурентоспроможності підприємства.

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін "конкуренція" з лат. concurrentia означає - змагання, суперництво. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоспроможності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності. Термін "конкуренція" не застосовувалася в радянській економіці. Так у словнику політичної економії конкуренція визначалася як "антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів". Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам 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 відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про русійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці "Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй" (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з "невидимою рукою", яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору теоретичних основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах.

Таблиця 1.1

Функції конкуренції як економічної категорії

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

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

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

- за територіальною ознакою - внутрішньогалузева (конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) та міжгалузева (специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з

одних галузей в інші, в результаті переливу капіталів створюється середня норма прибутку);

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

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

- за критерієм результативності - ефективна та неефективна конкуренція;

- з дотриманням норм законодавства – добросовісна та недобросовісна;

- за методами конкурентної боротьби - цінова і нецінова.

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

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

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф).

Особливістю теорії конкурентоспроможності є те, що вона сформувалася не в класичних роботах, а в прикладних розробках, присвячених конкретній проблемі в сфері конкурентоспроможності. Виділення проблеми конкурентоспроможності як окремого предмету дослідження є тенденцією останнього часу, до цього конкурентоспроможність розглядалась переважно при вивченні питань сфери маркетингу і стратегічного управління, тому що дослідження конкуренції спирається на вивчення ринку і є основою для визначення стратегії розвитку.

Класифікація ринків

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

Сьогодні поняття конкурентоспроможності (КС) підприємства є широкоживаним і одночасно багатозначним. Наявність різних підходів до розуміння КС зумовлена перш за все тим, що категорію і показники рівня КС вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення КС, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень КС підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.3. Зазначимо, що деякі автори використовують терміни «компанія», «фірма», «організація» тощо, але це не змінює об'єкт дослідження КС, тому тут і далі буде використовуватися виключно термін «підприємство» як такий, що вживається найчастіше і відповідає національному законодавству.

Таблиця 1.3

Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Р. Фатхутдінов	КС підприємств – це їх реальна і потенціальна можливість у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
В. Дикань	КС підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Ю. Іванов	Система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
К. Щиборщ	КС підприємства – поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.
Ю. Продіус	КС підприємства є узагальнюючим показником, що об'єднує КС продукції та виробництва, та характеризує відмінності у розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів.
Х. Фасхiev	КС підприємств – це їх реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.

Всі ці поняття доповнюють одне одного, тому що автори трактують зміст конкурентоспроможності під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити такі суттєві характеристики КС підприємства як економічної категорії:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від КС товару;
- залежність від ефективності роботи підприємства.

Узагальнюючи наведені підходи до сутнісних характеристик поняття КС підприємства, пропонуємо наступне визначення. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Схематично запропоноване визначення представлено на рис. 1.1.

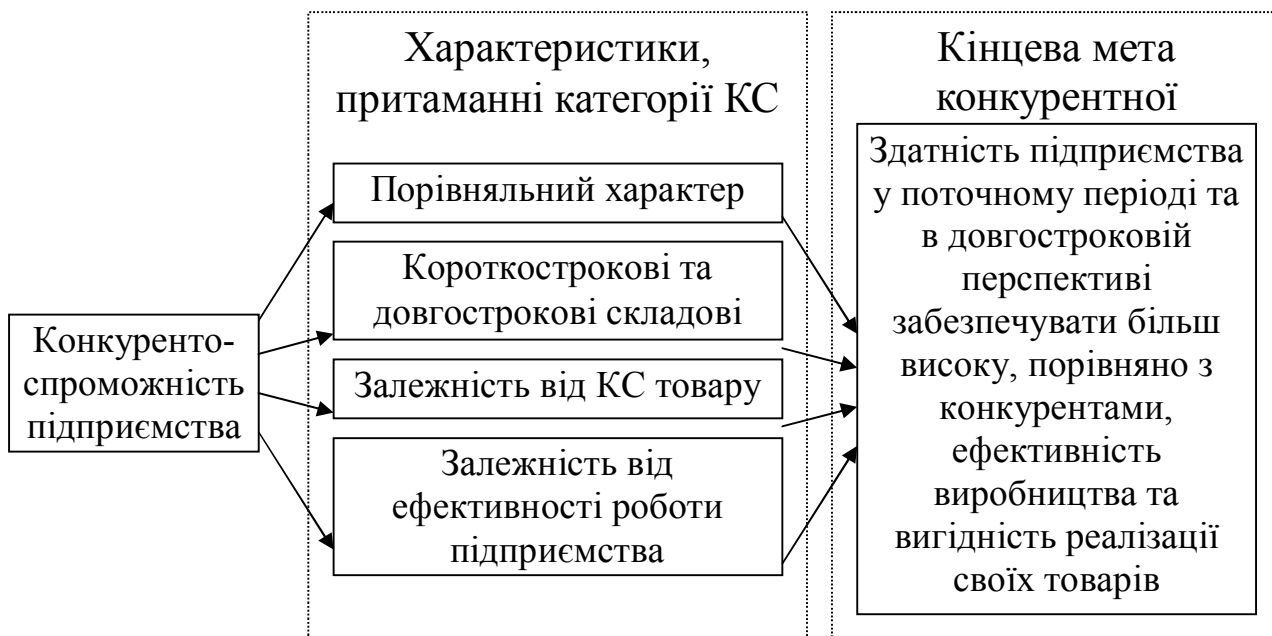


Рис. 1.1 Поняття КС підприємства та його характеристики

Поняття конкурентоспроможності підприємства займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо. Тому для більш глибокого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять (табл. 1.4).

**Характеристика взаємозв'язку основних категорій теорії
конкурентоспроможності**

	КС товару	КС країни	Конкурентна перевага	Потенціал підприємства
КС підприємства	КС підприємства формується за рахунок КС його товарів та ефективного менеджменту. При досягненні високого рівня КС підприємство має більше можливостей для підтримання та підвищення рівня КС товару	КС країни формується за рахунок КС її підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зворотній вплив незначний, хоча КС країни працює як позитивний імідж і сприяє успішній діяльності підприємств на зовнішньому ринку	Маючи конкурентні переваги, можна підвищувати рівень КС. КС є засобом підтримки та нарощування конкурентних переваг.	Потенціал є основою для підвищення рівня КС підприємства, а набутий рівень КС – запорукою збереження і розвитку потенціалу підприємства.
КС товару		КС товару впливає на КС країни через КС підприємства. Зворотній вплив дуже незначний.		Потенціал підприємства впливає на рівень КС товару і країни тільки у випадку його реалізації у певному рівні КС підприємства.
КС країни				
Конкурентна перевага				Конкурентні переваги складають потенціал підприємства.

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ.

Законодавче регулювання проблем конкурентоспроможності товарів і підприємств. Антимонопольне регулювання. Стимулювання конкуренції. Підтримка національного виробника.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи [274]:

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

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

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

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

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

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

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

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

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30%); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, а

тому числі 10 найбільших — близько 20%); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

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

Інші закони і законодавчі акти України:

- Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року №2210;
- Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 7 червня 1996 року №236/96;
- Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26 листопада 1993 року №3659;
- Закон України "Про ціни і ціноутворення" від 3 грудня 1990 року N 507;
- Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" від 22 грудня 1998 року N330;
- Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" від 22 грудня 1998 року N331;
- Закон України "Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну" від 22 грудня 1998 року N 332;
- Закон України "Про природні монополії" від 20 квітня 2000 року N 1682;
- Закон України "Про господарські товариства" від 19 вересня 1991 року N 1576;
- Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436;
- Розпорядження Антимонопольного комітету України, "Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку" від 5 березня 2002 року N 49-р;
- Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання" від 12 лютого 2002 року N 27-р.

Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної,

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

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

Таблиця 2.1

Види відповідальності за недобросовісну конкуренцію

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

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

Правове становище Антимонопольного комітету України визначено Законом України "Про Антимонопольний комітет України", а його діяльність щодо контролю за концентрацією суб'єктів господарювання, розгляду заяв та справ про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів

господарювання, розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та про недобросовісну конкуренцію регламентують закони України "Про захист економічної конкуренції" та "Про захист від недобросовісної конкуренції".

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

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

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.

Основні складові конкурентного середовища. Мета і завдання дослідження галузі при проведенні оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Основні етапи дослідження. Виявлення безпосередніх конкурентів. Сегментація конкурентів з урахуванням ціни та якості продукції..

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

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

Діагностика конкурентного середовища — невід'ємна частина дослідження конкурентоспроможності. Цей етап забезпечує системність роботи, дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про основні характеристики галузі й окремих підприємств, що в ній діють, визначити результати конкуренції товарів різних виробників.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних

конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Аналітична модель п'яти сил М. Портера дозволяє визначати природу й інтенсивність конкуренції в галузі. Ця матриця є універсальною – вона побудована з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях, найчастіше – саме для аналізу конкуренції. До матриці входять п'ять конкурентних сил (рис. 3.1):

- 1) загроза появи нових конкурентів;
- 2) загроза появи товарів чи послуг-замінників;
- 3) здатність постачальників торгуватися (чи диктують вони свої умови);
- 4) здатність покупців торгуватися (чи диктують вони свої умови);
- 5) суперництво уже наявних конкурентів між собою.

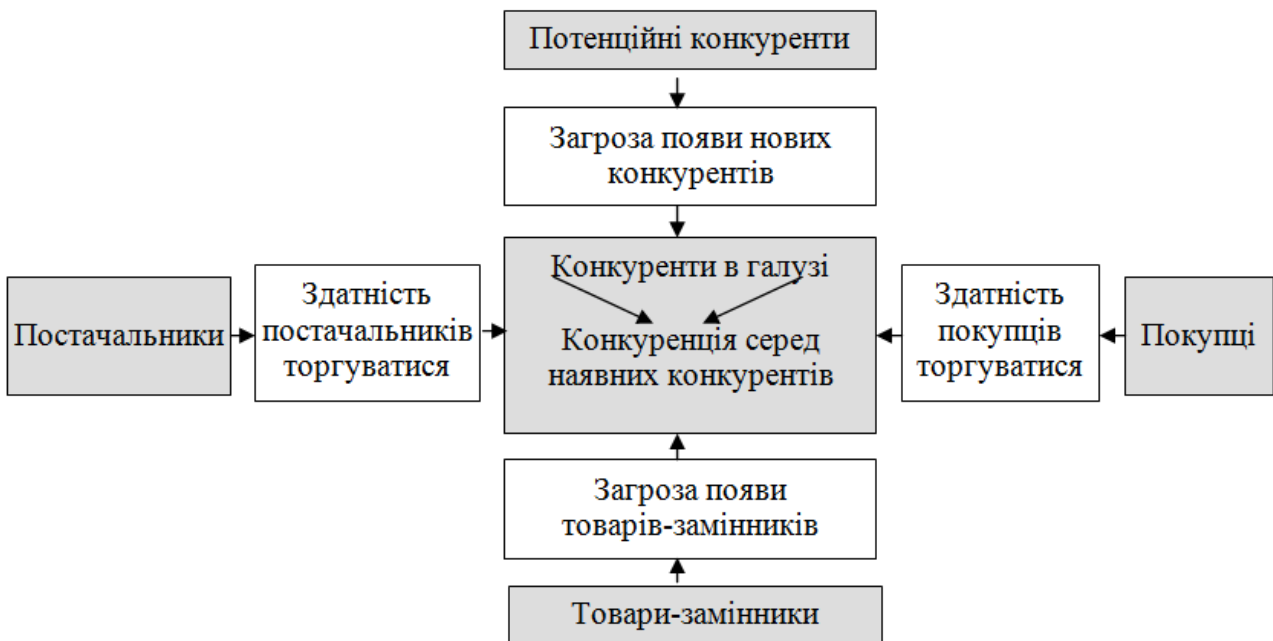


Рис. 3.1 Матриця п'яти сил М. Портера – модель конкурентного ринку

При оцінці загрози появи нових конкурентів необхідно керуватися поняттям „бар'єр входу до галузі”, висоту якого варто враховувати як організаціям, що знаходяться всередині галузі (для них чим вище бар'єр, тим краще), так і організаціям, що планують увійти у нову галузь (для них чим він нижче, тим краще). Висота бар'єра в основному визначається економією по масштабу, наявністю звичних марок товару, вартістю основних фондів, обмеженнями в доступі до виробничих ресурсів і каналів збуту продукції, законодавчим регулюванням доступу на ринок тощо.

Сила позиції постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, і вони диктують свої умови підприємствам галузі, то останні знаходяться в менш вигіршній позиції у порівнянні з випадком, коли на ринку домінують підприємства (ринок споживачів). Сила позиції постачальників за звичай визначається розмаїтістю і якістю продуктів постачання, можливістю швидко і дешево зміни постачальників, обсягами продукції, що закуповується, кількістю постачальників та інтенсивністю конкуренції серед них тощо.

Сила позиції покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому діють підприємства галузі і покупці їхньої продукції. Маються на увазі ринки виробника і покупця відповідно. Сила позиції покупців визначається в першу чергу можливістю швидко і дешево переключитися на використання інших продуктів, важливістю товару для покупців, наявністю незадоволеного попиту, обсягом закупівлі продуктів і кількістю покупців.

Розглянуті вище чотири групи чинників визначають привабливість галузі і доцільність вести в ній бізнес. Оскільки ці чинники впливають на ціни, витрати, інвестиції, то вони визначають рівень прибутковості організацій даної галузі. Дослідження зазначених чотирьох сил дають можливість визначити конкурентний “клімат”, інтенсивність суперництва і конкурентні переваги, якими володіє кожний із учасників ринку.

Для того щоб оцінити п'яту силу – конкуренцію всередині галузі, – необхідно визначити динаміку обсягів продажу в галузі, ступінь диференціації продуктів, наявність надлишкових потужностей і відомих торгових марок у галузі. Прибуток спонукає конкуруючі фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг. У разі успіху підприємства отримують можливість контролювати напрямок дій ринкових сил чи конкурентних зусиль, у разі невдачі – втрачають ринкові позиції і навіть виходять із галузі. Конкуренція підприємств-суперників впливає на ринок, а ринок, у свою чергу, змушує їх розробляти такі стратегії, які можуть принести успіх у сформованих умовах.

Матриця п'яти сил дозволяє оцінити ситуацію в галузі, сформувати уявлення про перспективи конкурентної боротьби, а також виділити основних конкурентів, які представляють найбільшу загрозу для підприємства.

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі. Галузь - сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

Мета аналізу галузі - діагностувати структуру і динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості і існуючі загрози, виявити ключові

чинники успіху галузі і з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

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

Важлива частина конкурентного аналізу порівняння конкурентів. Для цього можуть бути використанні SWOT-аналіз та графічне стратегічне групування.

Вперше SWOT-аналіз було представлено у 1963 році К. Ендрюсом, теоретиком стратегічного планування, як засіб структурування знань про поточну ситуацію в компанії і тенденції її розвитку. При аналізі вся інформація розподіляється у чотири групи: сили (S – Strengths), слабкості (W – Weaknesses), можливості (O – Opportunities) та загрози (T – Threats), за співвідношенням яких визначається стратегія підприємства. Структуризація даних підвищує якість результату аналітичної роботи і сприяє більш дієвому протистоянню конкурентам.

Цей вид аналізу, як будь-який матричний аналіз, характеризується простотою і наочністю. Однак, ця удавана простота приводить до того, що його часто застосовують некоректно і надто спрощено. Визначимо такі шляхи підвищення ефективності SWOT-аналізу:

- необхідно звертати увагу, що сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси підприємства, підконтрольні їй, а можливості і погрози не залежать від нього і пов'язані з характеристиками ринкового середовища;
- сильні і слабкі сторони повинні розцінюватися тільки в порівнянні з конкурентами;
- складання матриці для кожного суттєвого конкурента і для кожного суттєвого ринку дозволяє визначити всі характеристики чіткіше;
- у матриці повинні бути відбиті максимально істотні й об'єктивні характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища, а для цього необхідна колективна робота з висловленням безлічі думок і ранжируванням характеристик по значимості.

Для стратегічного групування визначаються дві конкурентні характеристики, що диференціюють підприємства галузі (ціна, якість, географія діяльності, асортимент продуктів тощо). Потім на двокоординатний графік наносяться дані про конкурентів. Підприємства, що знаходяться близько один до одного, формують спільну стратегічну групу. При побудові карт стратегічного групування необхідно брати до уваги, що обрані характеристики повинні відбивати істотні відмінності конкурентів, не корелювати між собою та мати дискретний характер. Бажано, щоб при графічному зображенні підприємств площі позначень відображали їхню частку продажів у галузі. Компанії в одній

стратегічній групі можуть поєднуватися за різними ознаками: широтою асортименту продуктів, методами використання каналів товарообігу, технологічними підходами, ступенем вертикальної інтеграції, характером сервісу і технологічного обслуговування, якістю продуктів, рівнем цін тощо. Саме підприємства однієї групи є безпосередніми конкурентами, які потребують постійного вивчення.

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ.

Поняття конкурентоспроможності підприємства (КСП) та потенціалу КСП. Спільне та різне. Основні підходи до оцінки рівня КСП. Переваги та недоліки вартісних і балових оцінок рівня КСП. Класифікація методів оцінки КСП. Порівняльна характеристика методів КСП. Принципи вибору методу для оцінки рівня КСП.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Потенційна здатність буде, відповідно, потенціалом підприємства, а реалізована – його реальною конкурентоспроможністю. Обидві характеристики ґрунтуються на спільному наборі чинників, починаючи від цінових та нецінових характеристик товарів, що зумовлюють його успішність на ринку, і закінчуючи показниками ефективності діяльності підприємства. Основною різницею є, звичайно, ступінь реалізації: потенціал є планом і очікуванням, фактична КС – реалізацією.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою.

П'ять основних груп методів оцінки рівня КСП

1. Опис конкурентної боротьби, в т.ч. матричні методи
2. Оцінка КС підприємства по КС товару
3. Узагальнення думок експертів (баловий оцінки)
4. Розрахунок інтегрального коефіцієнта з фінансових та техніко-економічними показниками (метод ефективної конкуренції)
5. Методики з галузевою специфікою.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”) (рис. 7.4), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі

відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки 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.

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, передбачають 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. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Такий розрахунок дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто - абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності:

1. Ефективність виробничої діяльності підприємства
2. Фінансовий стан підприємства
3. Ефективність організації збуту та просування товарів
4. Конкурентоспроможність товару

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного

розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу - показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

Таблиця 4.1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу,	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний

	протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкуентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Найгострішою проблемою оцінки рівня КС підприємств є дефіцит інформації про конкурентів, що призводить до неповноти аналізу, використання суб'єктивних балових оцінок, високих фінансових та часових витрат на проведення дослідження рівня КС тощо. Що ж стосується доступності інформації, то будь-який більш-менш достовірний аналіз не може бути проведений без внутрішньої інформації про підприємство, хоча частково ця проблема вирішується шляхом використання фінансової звітності, яка для акціонерних товариств є відкритою та обов'язковою для оприлюднення.

В залежності від повноти наявної інформації запропоновано виділити три рівні у змісті, оцінці та аналізі рівня КС підприємств:

1) аналіз і моделювання положення підприємства на ринку товарів на основі відкритої якісної інформації про інтенсивність конкуренції в галузі;

2) аналіз і моделювання положення підприємства на ринку товарів на основі умовно-відкритої кількісної інформації, що характеризує виробництво в галузі та товари підприємств-конкурентів;

3) аналіз і моделювання ефективності роботи підприємства на основі фінансових показників його роботи у поточному році (на основі облікових оцінок) та за розрахунковий період (життєвий цикл бізнесу, підприємства, товару тощо).

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.

Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”. Властивості конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Види та джерела формування конкурентних переваг. Модель формування конкурентних переваг підприємства.

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам

До ключових факторів успіху (табл. 3.1) належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

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

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

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху. Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробці концепції факторів успіху підприємства, поділяють всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху на дві групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції.

Перша група – стратегічні фактори успіху - включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. З цього визначення можна побачити, що слово "стратегічні" не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття. Тому більш коректним є

назвати першу групу чинників "ринковими" факторами успіху. Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група - ключові компетенції - являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

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

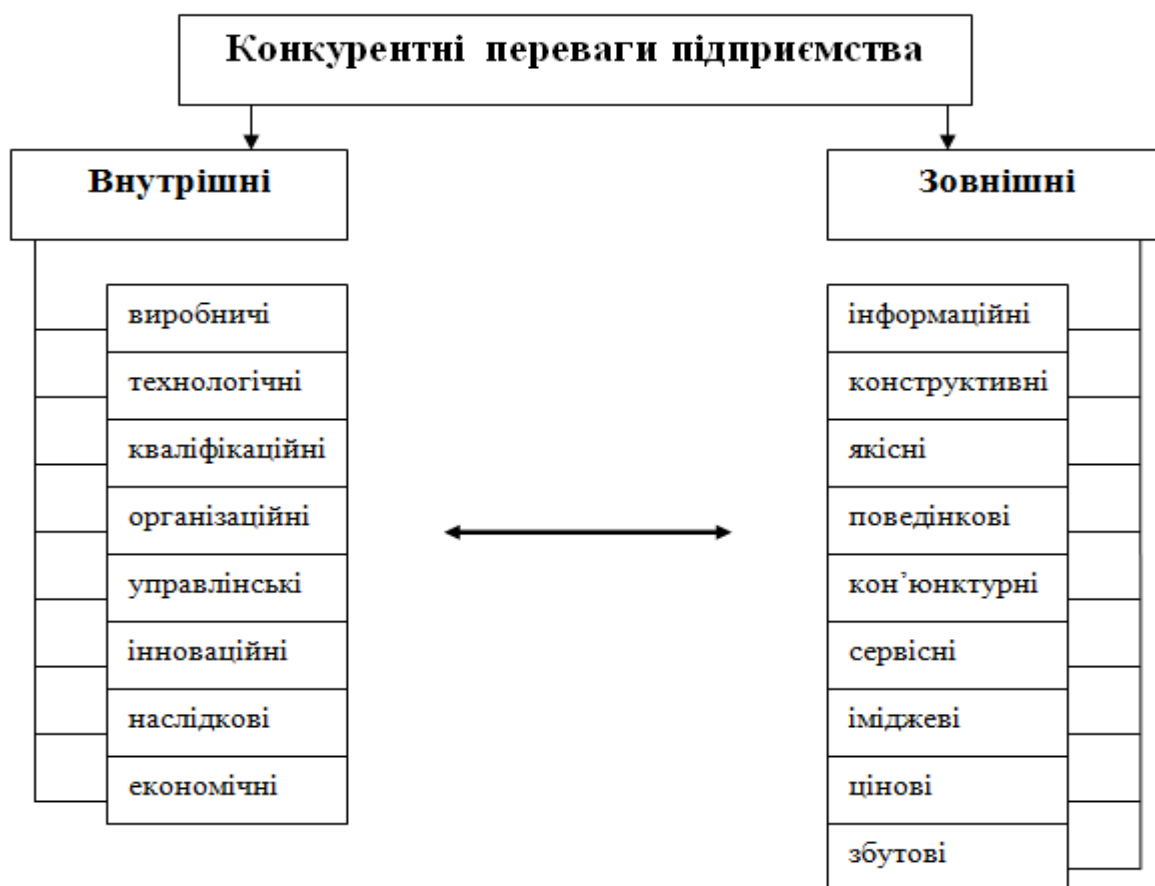


Рис. 5.1. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

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

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

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

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

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні — діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

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

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

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

ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.

Основні методи забезпечення конкурентних переваг. Підхід, орієнтований на споживачів. Підхід, орієнтований на конкурентів. Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії. Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Метод диференціації товару. Метод лідерства за витратами. Метод впровадження інновацій.

Існує два протилежних погляди відносно можливостей одержання конкурентних переваг. Відповідно до найбільше розповсюдженого погляду, конкурентні переваги здобуваються в процесі роботи на ринку: працюючи за принципом спроб і помилок, підприємство з часом досягає певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються школи стратегічного

планування, позиціонування, підприємництва та ін. Іншої позиції щодо можливостей здобуття конкурентних переваг дотримуються представники школи, що сформувався в Європі, яку можна умовно назвати "школою перманентних переваг". Її представники вказують, що певні конкурентні переваги виникають у процесі ринкового навчання, однак стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовленими середовищем, у якому працює підприємство.

Для досягнення конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів досить вичерпно проведено Дж. Деєм та Р. Венслі. Ці автори виділяють два основні підходи: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів.

Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку підприємства. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

На противагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. До цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Підхід	Автори	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
1. Підхід, орієнтований на споживачів	Дж. Дей Р. Венслі	Диференціація товару, що передбачає виокремлення торгової марки у свідомості споживача та створення асоціації з певними перевагами чи вигодами.	Є більш задовільним з погляду маркетингу. Формує лояльність споживача, що дозволяє зменшити цінову еластичність.	Часове обмеження лояльності споживача до певної торгової марки
2. Підхід, орієнтований на конкурентів	Дж. Дей Р. Венслі	Використання стратегії і тактики протидії конкурентам	Конкурентні переваги досягаються за рахунок наступальної стратегії, якій складно протистояти конкурентам.	Досить важко утримати конкурентну перевагу
3. Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	К. Прахалад Г. Хемел	Джерелами переваг фірми над конкурентами є стрижневі компетенції - глибоко укорінені здібності, що сприяють розвитку тих видів діяльності, що для фірми є найбільш успішними	Такі конкурентні переваги практично неможливо скопіювати або придбати, не купуючи при цьому само підприємство чи його підрозділ	Обмеження уваги до зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства
4. Ресурсний підхід	Б. Вернерфельт Дж. Барні	Акцентується увага на розвитку внутрішніх можливостей фірми, яка являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки загальним інтерпретаціям	Зростання бізнесу менше залежить від зовнішнього середовища й більше - від ефективності використання внутрішніх ресурсів	З концепції не ясно, які з ресурсів фірми є стратегічними
5. Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій у рамках одного підприємства	О.Н. Беленов В.В. Довгих	Передбачає комплексний облік внутрішніх можливостей підприємства і факторів зовнішнього середовища завдяки застосуванню сукупності погоджених між собою організаційно-економічних прийомів	Дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-напрямку, що в приводить до синергетичного ефекту на рівні корпорації	Передбачає використання суб'єктивних методів оцінки при визначенні стратегічних напрямків діяльності підприємства

Рис. 6.1 Підходи до забезпечення конкурентних переваг

Можливе досягнення конкурентних переваг за рахунок інновацій. Підприємства освоюють нові методи досягнення конкурентоспроможності чи знаходять кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Інновації можуть виявлятися в нових: дизайні продукту, процесі виробництва, підході до маркетингу чи методиці підвищення кваліфікації працівників. У своїй більшості інновації виявляються досить простими і невеликими, заснованими скоріше на накопиченні незначних покращень і досягнень, ніж на єдиному, великому технологічному прориві. При цьому завжди відбувається вкладення капіталу в підвищення кваліфікації й

одержання знань, у фізичні активи і підвищення репутації торгової марки. Деякі інновації створюють конкурентні переваги, породжуючи принципово нові сприятливі можливості на ринку чи дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги. Якщо конкуренти реагують повільно, такі інновації приводять до конкурентних переваг.

Таким чином, значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.

Стратегії забезпечення конкурентних переваг. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства. Стійкі конкурентні переваги.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної ресурсної), що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему (техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну, фінансово-інвестиційну складові) для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямків стратегії реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства. Основою стратегічної орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним. При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію

можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Проведений аналіз праць вчених з дослідження конкурентоспроможності підприємств свідчить, що в сучасній науці наявна велика кількість конкурентних стратегій підприємств, зокрема за І.Ансоффом, П.Друкером, Ф.Котлером, М.Портером, А.-А.Томсоном і А.-Дж.Стріклендом, Г.Азоєвим, проте жодна класифікація не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини категорії, що досліджується.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності (надалі - СЗК) є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки. СЗК полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської стратегій. Тобто, СЗК поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств.

Так, товарно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмовлення від старої.

Ресурсно-ринкова стратегія включає вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.

Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу.

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

Теорія галузевої конкуренції (позиціонування) спирається на екзогенні (зовнішні) фактори як джерела формування конкурентних переваг підприємства, серед яких ключовими є структура ринку, основні сили конкуренції (за М.Портером), можливості і загрози, які існують на ринку, переваги у ланцюжку створення цінності на основі низьких витрат, диференціації продукції тощо. Ресурсний підхід ґрунтується на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними.

Новим напрямком дослідження джерел конкурентних переваг у межах ресурсної теорії стали погляди Г. Хемела та К. Прахалада щодо формування, використання та розвитку компанією корпоративних компетенцій як особливого виду ресурсів. Досліджуючи результати діяльності відомих світових компаній, науковці встановили, що основним джерелом конкурентних переваг у сучасному бізнесі є здатність управлінців інтегрувати розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички, досвід і знання у корпоративні компетенції. Такий підхід започаткував перехід від реактивного до проактивного типу розвитку підприємства. Для нього характерним є випереджаюче створення, використання та розвиток специфічних, важко імітованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – інтелектуальних ресурсів і ключових компетенцій.

Перевага того чи іншого підходу веде до різного розуміння змісту конкурентних переваг, що, відповідно визначає й характер цілей, методів і результатів стратегічного процесу управління ними. Динамізм і непередбачуваність ринкового середовища з одного боку, а також поява нових видів ресурсів та їх комбінацій з іншого зумовлюють необхідність синтезу ідей теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії для пошуку джерел конкурентних переваг. Водночас, у контексті управління конкурентними перевагами підприємства науковий та практичний інтерес становлять ті з них, що мають стратегічний характер, а відповідно об'єктом дослідження виступає стійка конкурентна перевага та механізм її досягнення. Узагальнення існуючих трактувань стійкої конкурентної переваги дозволяє сформулювати таке її визначення – це результат дії довгострокової вигоди від використання унікальних, рідкісних і складно відтворюваних комбінацій ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей підприємства у процесах створення вищої (нової, інноваційної) споживчої цінності продуктів (послуг). На рис. 7.1. наведено основні характеристики стійкої конкурентної переваги, визначені відомим представником ресурсної теорії Р. Грантом.

Довгостроковий характер конкурентної переваги залежить не лише від тривалості часового періоду її використання. Рівень стійкості залежить від можливості бути швидко відтвореною конкурентами. Ця теза підтримується іншим представником ресурсної теорії – Дж. Барні: довгострокова конкурентна перевага розвивається тоді, коли компанія впроваджує стратегію створення вищої цінності продукту (послуги), яка не використовується існуючими та не може бути використана потенційними конкурентами [10]. Економічними характеристиками конкурентних переваг, а відповідно і джерел їх формування є здатність генерувати ренти, що в сучасних ринкових умовах трансформуються у вигляді додаткових грошових потоків. В умовах домінування теорії галузевої конкуренції, тобто формування конкурентних переваг підприємства за рахунок вигідної ринкової позиції, економічним результатом додаткової вигоди була монопольна рента.

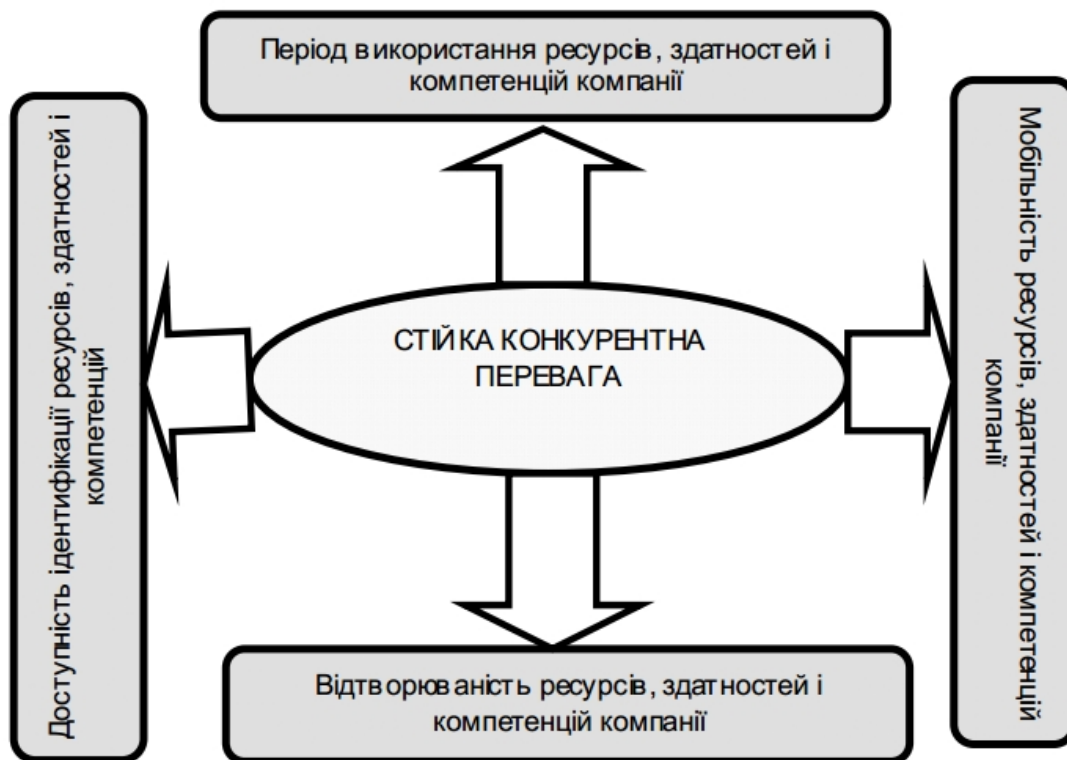


Рис. 7.1. Ресурсне забезпечення стійкої конкурентної переваги

Перевага компанії у володінні портфелем ресурсів трансформується в генерування нею рикардянської ренти. Визначенню цього виду ренти як додаткового доходу від володіння рідкісними ресурсами поклали початок роботи Д. Рікардо. Рікардіанська рента – це додаткова економічна вигода, яку отримує власник ресурсу як результат більш продуктивного (кращого) його використання у порівнянні з конкурентами. До ресурсів, що здатні генерувати рикардянські ренти, відносять: права власності на земельні ділянки, права на об'єкти інтелектуальної власності тощо. Поява нових видів ресурсів інтелектуального характеру (компетенції, організаційні здатності), що є об'єктом дослідження нових концепцій ресурсної теорії, забезпечила формування шумпетеріанської ренти – додаткової економічної вигоди (премії інноватора) від створення нових комбінацій ресурсів у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Інтегрування основних теорій стратегічного менеджменту для обґрунтування збалансованих джерел стійких конкурентних переваг дозволять компанії найкраще використати внутрішній ресурсний потенціал, організаційні здатності та компетенції для реалізації проактивної конкурентної стратегії у мінливому зовнішньому середовищі.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.

Чинники та критерії конкурентоспроможності продукції. Якість продукції як вагомий чинник забезпечення її конкурентоспроможності. Цінові складові конкурентоспроможності продукції. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Особливості оцінки конкурентоспроможності різних груп товарів (споживчих, складно-технічних, тощо). Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.

У зв'язку з тим, що КС товарів відіграє значну роль у формуванні КС підприємств та є предметом окремих досліджень, детально розглянемо методи оцінки рівня КС основних груп товарів – споживчих та промислового призначення.

КС товару можна визначити як його здатність краще задовольняти потреби споживачів у порівнянні з товарами-конкурентами в умовах певного ринку в певний відрізок часу.

Конкурентоспроможність товару залежить від великої кількості параметрів, серед яких можна виділити декілька груп:

1) технічні показники товару. Вони визначають відповідність його технічного рівня, якості і надійності сучасним вимогам. Для промислової продукції технічними показниками можуть бути певний рівень потужності, продуктивності, споживання енергії, придатність до ремонту і частота його необхідності;

2) комерційні умови. Визначають цінові показники, умови постачань і платежів, гарантійні зобов'язання і обслуговування. Природно, що товар з нижчою ціною і тривалішим терміном гарантійного обслуговування має переваги серед інших аналогічних товарів;

3) організаційні умови. Забезпечують реальне виконання комерційних умов, тобто організацію необхідного сервісу – по всіх його можливих видах: передпродажний, продажний і після продажу. Прикладом сервісу після продажу, окрім відомого гарантійного і післягарантійного ремонту, може служити забезпечення покупця запасними частинами до придбаного устаткування протягом певного терміну, навіть якщо така продукція більше не випускається;

4) економічні умови споживання. Такі умови характеризуються витратами, що слідує за купівлею і включаються в так звану ціну споживання. Це витрати за весь термін служби устаткування на ремонти, а також на витратні матеріали, електроенергію і т.п.

Найбільш поширеними є два підходи до оцінки рівня КС товарів: шляхом розрахунку одиничних і групових показників та через порівняння економічного ефекту, що створює товар, і витрат на його придбання та використання. При цьому, в рамках першого підходу слід розрізняти методи, що ґрунтуються на

кількісній інформації про ціну та якість продукції, і ті, що використовують балові (якісні) дані. Другий підхід вимагає виключно вартісної інформації. Необхідність застосування балових оцінок, що виставляються експертами, викликана тим, що фактори КС часто мають нематеріальний характер і не піддаються кількісній оцінці. З одного боку, присвоєння характеристикам балових оцінок дозволяє провести оцінку КС товару. Але, з іншого боку, експертні оцінки мають суб'єктивний характер, що спричиняє неточність оцінки рівня КС. У зв'язку з цим, не потрібно зловживати баловими оцінками: звертатися до них варто тільки в тому випадку, якщо точні методи оцінки застосувати неможливо.

В літературі чітко не називають, для яких товарів доцільно застосовувати той чи інший метод. Вважаємо, що доцільно чітко виділити межі використання названих підходів. Зокрема, розрахунок інтегрального показника рівня КС товару на основі одиничних і групових показників, що визначаються за баловими оцінками, слід використовувати для споживчих товарів, які не мають кількісних характеристик своєї якості, або у випадку відсутності кількісних даних про основні параметри товару. Визначення рівня КС товару шляхом порівняння економічного ефекту, що створює товар, і витрат на його придбання та використання може бути застосовано лише для продукції промислового призначення, для якої можна розрахувати економічний ефект від її використання. Розрахунок інтегрального показника рівня КС товару на основі кількісних даних про якість або технічний рівень товару та витрати на його придбання і використання є більш універсальним. Його можна застосовувати для споживчих товарів, що мають кількісні параметри якості, і для складних технічних товарів, для яких притаманні показники технічного рівня.

При розрахунку інтегрального показника КС товару за груповими показниками якості та економічними параметрами оцінка проводиться шляхом порівняння витрат на задоволення потреби з параметрами, що характеризують рівень якості товару. У розрахунках рівня КС можна виділити три етапи: по-перше, одержання одиничних показників за параметрами якості, по-друге, визначення групових показників якості та економічності, по-третє, обчислення інтегрального показника рівня КС товару.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності по параметрах якості (q_i) проводиться по одній з двох формул:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\text{к}}}, \quad (8.1)$$

$$q_i = \frac{P_{i\text{к}}}{P_i}, \quad (8.2)$$

де P_i – величина i -го параметра для аналізованої продукції;
 $P_{i\text{к}}$ – величина i -го параметра для виробу-конкурента.

З формул (8.1) і (8.2) вибирають ту, у якій росту одиничного показника відповідає підвищенню рівня якості і, насамкінець, конкурентоспроможності. Наприклад, для оцінки білизни тарілки використовується формула (8.1), для оцінки її товщини – формула (8.2).

Розрахунок групового показника по параметрах якості ($I_{ПЯ}$) виконується по формулі:

$$I_{ПЯ} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (8.3)$$

де q_i – одиничний показник конкурентоспроможності по i -му параметру, що розраховується по формулах (8.1) або (8.2) ;

a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n параметрів;

n – число параметрів, що використовуються для оцінки.

Отриманий груповий показник $I_{ПЯ}$ характеризує ступінь задоволення даним товаром потреб споживача з точки зору якості, і чим він вище, тим у цілому повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного параметра в загальному наборі можуть бути оцінки експертів, результати дослідження споживацьких уподобань та поведінки.

Витрати споживача оцінюються шляхом розрахунку групового показника по економічних параметрах без використання одиничних показників якості. Розрахунок проводиться на основі визначення сукупних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції. Сукупні витрати (V_c) споживача включають як разові витрати, так і ті, що він буде нести в процесі експлуатації товару. Для посуду такі витрати відсутні, тому V_c дорівнюють ціні, а груповий показник по економічних параметрах ($I_{ЕП}$) має такий вид:

$$I_{ЕП} = \frac{V_c}{V_{c_k}} = \frac{Ц}{Ц_k}, \quad (8.4)$$

де $Ц$ – ціна досліджуваного товару, грн;

$Ц_k$ – ціна товару-конкурента, грн.

Розрахунок інтегрального показника рівня КС товару ($K_{ИТ}$) виконується по формулі:

$$K_{ИТ} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} \quad (8.5)$$

За своїм змістом показник $K_{ИТ}$ відображає різницю між порівнюваними товарами в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат покупця по придбанню і споживанню виробу. Якщо $K_{ИТ} < 1$, оцінюваний товар поступається у конкурентоспроможності, якщо $K_{ИТ} > 1$, то перевершує товар-конкурент. Рівної конкурентоспроможності порівнюваних товарів ($K_{ИТ} = 1$) практично ніколи не буває.

Економічність техніки в експлуатації поряд з її високою надійністю є умовою успішного продажу товару, тобто забезпечує конкурентоспроможність товару. Економічність техніки – це її властивість, що обумовлює й визначає мінімальну витрату ресурсів при її виробництві й в експлуатації. Економічність

нової техніки характеризується розмірами одержуваної економії у витратах на виготовлення й експлуатацію машин в порівнянні із кращими типами існуючих подібних машин. Показники економічності промислової продукції й складної побутової техніки різні для сфер виробництва й експлуатації.

Ціна споживання – це сукупні витрати споживача, пов'язані з купівлею й експлуатацією технічної продукції (машин, обладнання, устаткування тощо). Ціна споживання (ЦС) техніки включає її балансову вартість (К) і сумарні експлуатаційні витрати споживача за розрахунковий період:

$$\text{ЦС} = \text{К} + \text{Векс } t, \quad (8.6)$$

де К – капіталовкладення споживача;

Векс t – сумарні, за термін служби Т, експлуатаційні витрати.

Спрощена формула розрахунку ЦС заснована на припущенні сталості експлуатаційних витрат протягом розрахункового періоду Т:

$$\text{ЦС} = \text{К} + \text{Векс } T. \quad (8.7)$$

Економічний зміст критерію мінімуму витрат споживача на одиницю результату (питомих) полягає у мінімізації витрат споживача на одиницю корисної роботи (Р), тобто так звана питома ціна споживання – це сумарні за Т років витрати споживача, що доводяться на одиницю виконаної засобом виробництва корисної роботи: $\text{ЦС}_{\text{пит}} = \text{ЦС}/\text{Р}$.

Перелік складових ціни споживання машини й вид (найменування) її головного технічного параметра залежить від призначення машини, її властивостей. Наприклад, для електричної машини таким головним параметром, як правило, є її потужність. У випадку, коли головний параметр один, дуже зручно інтерпретувати поняття питомих витрат споживача. Так, якщо як головний параметр фігурує потужність електричної машини П, то оцінний показник ЦС/П являє собою питомі сумарні витрати споживача на одиницю потужності (грн/кВт), що купується, споживається.

У розрахунку ціни споживання техніки варто взяти до уваги, що капітальні витрати споживача (К, грн) включають вартість придбання встаткування, витрати на його транспортування, монтаж і налагодження, а також супутні купівлі разові витрати капіталу (наприклад, вартість комплекту запасних частин, запасних блоків, агрегатів тощо).

Впровадження в експлуатацію на діючих підприємствах більш якісних машин спричиняє зміну поточних витрат у споживача, частиною яких є витрати по експлуатації машин. Таким чином, у ціні споживання враховуються не всі витрати, що змінюються в зв'язку із застосуванням нової машини, на виробництво якої-небудь продукції, а лише їхня деяка частина. Інакше кажучи, ЦС техніки – це спрощений оціночний показник її ефективності, що враховує тільки зміну експлуатаційних витрат.

Перевага питомого вимірника витрат, яким є питома ціна споживання, полягає у можливості обліку в оцінних розрахунках зміни в головних параметрах техніки: продуктивності, потужності, швидкості різання, надійності тощо. Ці параметри визначають об'єм корисної роботи P , виконуваною технікою за розрахунковий період (термін служби).

Конкурентоспроможність будь-якого товару визначають співвідношенням його якості та ціни, причому відношення “ціна/якість” легше інтерпретувати – як вартість одиниці якості товару, що купується. Існуючі методи оцінки КС товару будуються на безумовно вірному твердженні: конкурентоспроможна – продукція, що має більш високий технічний рівень та економічна у порівнянні з товаром-конкурентом. Тому комплексний показник конкурентоспроможності складної технічної продукції знаходять як співвідношення комплексних показників (індексів) технічного рівня і економічності.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

Системно-процесний підхід до управління КС підприємства. Основні елементи системи управління КС підприємства. Мета, об'єкт та суб'єкти управління КС підприємства. Принципи управління КС підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

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 та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 6.6.

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

Базовими принципами управління КС підприємства є:

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

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

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

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

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

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

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. нейтралізацію (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 та 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 його (управління) мету:

1. власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та 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 по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

4. менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

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

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках 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 по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція “цілевстановлення” обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція “планування” передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання 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 та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

- функція “мотивація” забезпечує 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; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.

Поєднання соціальних і ринкових цілей. Напрями забезпеченні конкурентоспроможності соціально-відповідальними компаніями. Розвиток персоналу. Відповідальність перед ринком та споживачами. Екологічна відповідальність. Прогнозування економічного результату соціально-відповідальної політики підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільна діяльність компаній приватного та державного секторів, спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо, з метою вирівнювання існуючих економічних і соціальних диспропорцій, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою.

З 50-х років ХХ століття предметом дискусій та практичних дій в багатьох цивілізованих країнах світу стає соціальна відповідальність бізнесу, підприємства. Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція поведінки суб’єкту господарювання як елемента соціуму, як соціально-економічної системи, яким виступає і підприємство.

Поява в науці і практиці господарювання категорії “соціальна відповідальність” пов’язана з сучасними трансформаційними процесами в світовій спільноті, в тому числі в економіці як світовій, так і українській. Сучасними напрямками трансформації економічних систем є глобалізація, постіндустріалізація, а також соціалізація економіки. Остання, перш за все, змінює головну виробничу силу суспільства – людину, яка з “механічного елемента” в економіці завдяки росту свого інтелекту, сучасним інформаційним технологіям стає головною, рушійною силою суспільного розвитку. Змінюються потреби людини, її статус в володінні ресурсами, її потреби до умов праці, життя, середовища навколишнього існування. Категорія соціальної відповідальності бізнесу стає практичним механізмом реалізації соціальних викликів в економіці і потребує відповідних наукових досліджень з наукових питань даного напрямку: сутності категорії, значення застосування, розробки і впровадження системи її управління.

Як відомо, відповідальність – це необхідність і обов’язок відповідати за свої вчинки та дії. Економічна відповідальність підприємства достатньо досліджена і з боку держави відповідно контролювана, а соціальна – ні. Не існує єдиного підходу щодо ідентифікації соціальної відповідальності бізнесу як приналежності до області етичних норм керівництва підприємства, або його управлінської діяльності.

В сучасній науці існує декілька підходів щодо трактування сутності соціальної відповідальності бізнесу:

а) будь-які дії в рамках юридичної законності визнаються соціально-відповідальними. Доцільне розділення соціальної відповідальності на обов’язкову і допоміжну. Обов’язкова відповідає нормативним, регламентованим вимогам держави щодо соціальних результатів бізнесу;

б) отримання прибутку і є соціальною відповідальністю, якщо з прибутку сплачуються податки, які і витрачаються на соціальні потреби;

в) соціальна відповідальність – це добродійність;

г) соціальна відповідальність – це фактор економічного зростання і її доцільно реалізовувати за напрямками і заходами тільки тоді, коли це забезпечує економічне зростання підприємства;

д) соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства за всі соціальні результати підприємства, тобто за вплив підприємства на всі соціальні групи, з якими стикається його діяльність: працівників підприємства, жителів найближчих районів, покупців продукції тощо.

Такий підхід найбільш розповсюджений і автори з ним згодні, але серед науковців немає єдиної думки щодо:

- складу соціальних вимог до бізнесу;

- комплексу заходів з їх задоволення;

- необхідності впровадження системи управління соціальною відповідальністю бізнесу, хоча контроль за соціальними наслідками бізнесу не тільки визнається необхідним, але і впроваджується в дію в багатьох країнах в якості соціального аудиту, не фінансової звітності тощо.

В Україні досвід вільного економічного підприємництва нараховує не більше півтора десятків років, і формування поняття соціальної відповідальності почалося із запізненням. Переважна більшість підприємців розуміють її більш вузько, але в принципі схоже зі своїми західними колегами. Насамперед - як сумлінну сплату податків, виконання передбачених законодавством соціальних зобов’язань, а також наданням благодійної й спонсорської допомоги.



Рис. 10.1 Система заходів КСВ

ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності. передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності. Засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційні форми підвищення конкурентоспроможності. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);
- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі

розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

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

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

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

- управління інноваціями та 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 та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

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

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;

- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

Метод управління, який цілком відкидає людські цінності на користь організаційних, не є ефективним, так само як і нереально очікувати, щоб організаційні цілі цілком збігалися з людськими.

Своєрідними індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

Зміст та послідовність етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності, як правило, такі:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;

- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

Планування заходів по оцінці рівня КСП. Моніторинг стану підприємства щодо конкурентів. Організація системи реагування на результати оцінки. Напрями використання результатів оцінки. Розробка заходів щодо підвищення рівня КСП. Прогнозування рівня КСП.

Здійснення функції контролю, тобто оцінки реальної ситуації, порівняння її із запланованими параметрами, аналіз причин відхилень, коригування дій і виявлення можливих тенденцій розвитку конкурентних переваг підприємства (КПП), можливо на основі відповідної системи сканування і моніторингу. Ця система є елементом організаційного механізму досягнення конкурентних переваг підприємством, який дозволяє здійснювати зворотний зв'язок. Система оцінки положення підприємства повинна забезпечувати відстеження його конкурентного стану і дозволяти розрізнити стійкий стан від нестійкого.

Схема відстеження основних індикаторів КПП повинна дозволяти визначати найбільш значущі показники досягнення КПП. Вона повинна забезпечувати як можливість оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства, так і дозволяти здійснювати постійний контроль за її станом.

Система оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з переліченими властивостями дає можливість одержувати інформацію про його положення і оперативно реагувати на зміну стійкого стану. Тому розроблення принципів, основних положень і вибір методів вирішення поставленої задачі є важливим етапом побудови даної системи оцінки. Оперативність отримання інформації значною мірою впливає на рішення, що приймаються керівництвом підприємства, і дозволяє якнайповніше і адекватно відреагувати на ситуацію, що склалася. Оцінка рівня конкурентних переваг підприємства, вплив на них окремих чинників, прогнозування цього впливу на розвиток підприємства взагалі є однією із складових механізму досягнення конкурентних переваг. Ефективність системи формування і відстеження індикаторів конкурентних переваг є важливою умовою досягнення конкурентоспроможності.

Можна виділити такі основні вимоги, що ставляться до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства:

- всебічна оцінка рівня конкурентних переваг підприємства. Система вибраних індикаторів конкурентних переваг повинна характеризувати різні аспекти досліджуваного зовнішнього конкурентного середовища, а не характеризувати тільки одну його сторону;

- об'єктивність результатів. На результати системи оцінки не повинна впливати суб'єктивна думка дослідника. Результати аналізу повинні достовірно відображати ситуацію, що склалася;

- оперативність. Одержані результати повинні адекватно описувати існуючу ситуацію з мінімальним тимчасовим лагом. Запізнювання результатів може привести до того, що картина, одержана у результаті оцінки рівня конкурентних переваг, не відповідає дійсності. Отже, рішення, прийняті на основі такої інформації, можуть нанести істотні втрати.

Своєчасне забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією є важливою умовою, що забезпечує ефективність досягнення конкурентних переваг. Отже, створення системи із збору, накопичення, обробки і обґрунтування інформації про рівень конкуренції та інноваційну активність на ринку в ході розвитку процесу досягнення конкурентних переваг підприємством у соціально-економічній системі є важливою задачею.

Частиною системи управління є система відстежування рівня конкурентоспроможності підприємства для забезпечення безперервного спостереження організаційно-економічного процесу досягнення конкурентних переваг з метою їх аналізу, ідентифікації і виявлення негативних тенденцій в інноваційному розвитку.

Система повинна відповідати ряду вимог:

- обрані соціально-економічні індикатори КПП повинні відповідати внутрішнім виробничим потужностям підприємства;

- набір індикаторів КПП, вибраних для аналізу, повинен бути по можливості мінімальним і допускати просту інтерпретацію;

- результати аналізу повинні допускати перевірку на несуперечність реальності;

- обрані індикатори КПП повинні належати одному тимчасовому інтервалу і характеризувати визначені функціональні сфери підприємства та інноваційний розвиток якісних і кількісних характеристик виробничого процесу або продукції, яка виробляється.

При оцінці рівня конкурентних переваг підприємства особливу увагу надають пороговим значенням індикаторів, що розглядаються. Порогові значення індикаторів КПП відображають межу між початком дії зони конкурентної переваги і кінцем її функціонування.

Можна виділити такі зони стану індикаторів КПП:

- безпечна зона. Знаходження в цій зоні забезпечує стабільне використання та функціонування конкурентної переваги;

- критична зона. У ній положення КПП нестабільне. Це може призвести до її втрати. В той же час знаходження в цій зоні може свідчити про перехід до нового етапу – необхідності розвитку КПП.

Тому особливе значення має не тільки визначення поточного стану КПП, але і побудова їх граничних значень.

Основними елементами системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства є сканування і моніторинг.

Сканування означає комплекс заходів, спрямованих на постійне спостереження і контроль стану внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства. Чим більша кількість показників конкурентних переваг відстежується і аналізується, тим більше шансів мінімізувати ризики в конкурентній боротьбі, звести їх до бажаного рівня.

Розширення бази даних показників і зменшення тимчасових відрізків між черговими вимірами показників є основою системи безперервного сканування, внаслідок чого з'являється можливість найточніше оцінити конкурентний стан підприємства.

У результаті сканування зовнішнього і внутрішнього середовища промислового підприємства формується перелік індикаторів конкурентних переваг. На основі даного переліку за допомогою математико-статистичних методів або на основі експертного оцінювання здійснюється вибір основних показників досягнення конкурентних переваг підприємства. Далі визначаються критичні значення для вибраних показників. Одержаний список індикаторів конкурентних переваг підприємства містить порогові значення параметрів діяльності і служить основою системи моніторингу.

Надалі при скануванні зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства одержаний перелік індикаторів конкурентних переваг порівнюється з уже існуючим списком для моніторингу. Якщо наявна істотна відмінність між одержаним списком і вже існуючим, то процедура повторюється знову. Інакше здійснюється повернення до існуючого переліку показників.

Моніторинг є відстежуванням вибраних індикаторів на постійній основі для оперативної оцінки поточного конкурентного статусу підприємства. Це дозволяє одержувати якнайповнішу картину про стан господарської системи, що є основою попереджувального управління, яке має на увазі ухвалення рішень не за фактом виявлення виниклої проблеми, а на підставі прогнозу про можливі несприятливі зміни в конкурентному середовищі у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру (рис. 2) [4. с. 265].

Максимальний проміжок часу від отримання прогнозу до передбачуваного початку прогнозованої події є горизонтом прогнозування. Відрізок АВ від отримання прогнозу до початку корегувальної дії обумовлений необхідністю перевірки прогнозу, а також вироблення і підготовки оптимальних корегувальної дій.

Таким чином, у разі настання несприятливих змін в конкурентному середовищі на підприємстві будуть вже підготовлені заходи щодо їх нейтралізації.

Слід зазначити, що процес моніторингу можна розглядати як послідовність етапів, починаючи з визначення потреб в інформації і закінчуючи використанням одержаного продукту. Наступні один за одним етапи моніторингу повинні визначатися і плануватися з урахуванням необхідної інформації і специфіки попереднього етапу. Для визначення проблем функціонування системи важливе значення набувають покладені в їх основу елементи управління конкурентними перевагами підприємства і активне використання інформації у процесі ухвалення рішень. Ці елементи можуть бути визначені як функції або форми використання конкурентних переваг, аспекти і чинники ризику, а також вживати заходи щодо стійкості конкурентних переваг та як подальше їх функціонування.

Чітке визначення і конкретизація інформаційних потреб і цілей є важливою складовою побудови системи моніторингу. Ступінь конкретизації інформаційних потреб і цілей моніторингу повинен бути таким, щоб можна було визначити критерії для конструювання різних елементів інформаційної системи.

Як головні цілі моніторингу поточного стану конкурентних переваг підприємства можуть виступати:

- оцінка фактичного стану КС підприємства і його складових;
- проведення перевірок на відповідність індикаторам конкурентних переваг внутрішніх виробничих потужностей підприємства;
- перевірка ефективності заходів щодо досягнення конкурентних переваг;
- забезпечення своєчасності сповіщення про зміну ситуації у зовнішньому конкурентному середовищі.

Конкретизація інформаційних потреб пов'язана з різними аспектами інформаційного продукту. По-перше, необхідно визначити критерії оцінки якості спостережуваної системи. Критерії оцінки повинні визначати вибір їх методології. По-друге, необхідно провести відбір відповідних показників. По-третє, слід кількісно визначити інформаційні потреби для оцінки ефективності інформаційного продукту. По-четверте, необхідно уточнити вимоги до звітності і представлення інформаційного продукту.

Здійснення відстеження поточного стану конкурентоспроможності підприємства на основі наведеної схеми дозволяє значною мірою найточніше визначити реальний рівень конкурентних переваг. Це є основою для вироблення адекватного управлінського рішення, яка сприяє досягненню конкурентних переваг підприємством на ринку. Тому формування переліку показників конкурентних переваг підприємства і розроблення граничних значень цих показників є важливим елементом забезпечення досягнення підприємством конкурентних переваг.

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч-практ. посібник для студентів економ. спец / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – К.: Професіонал, 2009. – 280 с.

Додаткова література

1. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с
2. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «Інжек», 2006. – 248 с.
3. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред.. О. А. Паршиної. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по техн. и экон. спец., спец. "Маркетинг" и "Менеджмент".– М.: Бизнес-шк. "Интел-Синтез", 2000. – 638 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. Сучасні теорії конкуренції.....	4
Тема 2. Державне регулювання конкуренції.....	11
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.	15
Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.....	19
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства.....	23
Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	26
Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	29
Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції.....	33
Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства...	37
Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства.....	40
Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності.....	43
Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.....	46
Література.....	50

Навчальне видання

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій
для студентів денної форми навчання,
які навчаються за напрямом підготовки
8.03050401 – Економіка підприємства

А в т о р - у п о р я д н и к БАСМАНОВА Оксана Євгенівна

В авторській редакції
Комп'ютерний набір *О. Є. Басманова*

Підписано до друку 16.02.2015. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 3,02. Обл.-вид. арк. 3,32.
Тираж 150 пр.

План 2014/15 навч. р., поз. № 21 у переліку робіт кафедри

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська

