

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДМИТРИЄВ І.А.
КИРЧАТА І.М.
ШЕРШЕНЮК О.М.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

Харків
2020

УДК 658:005.332.4 (075.8)

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
(Дозвіл № 29/20/6.7 від 11.09.2020 р.)*

Рецензенти:

Аванесова Н.Е., зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування, д.е.н., професор, Харківський національний університет будівництва та архітектури;

Ачкасов А.Є., зав. кафедри економіки, д.е.н., професор, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова;

Солодовнік О.О., професор кафедри фінансів та кредиту, д.е.н., Харківський національний університет будівництва та архітектури;

Дмитрієва О.І., доцент кафедри менеджменту, к.е.н., Харківський національний автомобільно-дорожній університет.

Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

ISBN 978-617-7912-52-0

У навчальному посібнику розкрито теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. За змістом навчальний посібник відповідає програмі початкової дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів освіти. В посібнику розкрито основи розвитку конкурентних відносин, охарактеризовано методичне забезпечення діагностики, стратегічного аналізу, оцінювання ефективності формування і забезпечення конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Посібник стане в нагоді магістрам, аспірантам й викладачами вищих навчальних закладів, управлінському персоналу та менеджерам підприємств, які прагнуть освоїти основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

УДК 658:005.332.4 (075.8)

ISBN 978-617-7912-52-0

©Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М.
© ХНАДУ, 2020

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Сучасні теорії конкуренції	8
1.1 Конкуренція: економічна сутність та еволюція поглядів. Розвиток теорії конкуренції	8
1.2 Конкуренція як рушійна сила ринку: функції та види. Елементи механізму конкурентної боротьби	16
1.3 Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції... Питання для самоконтролю	24
Тести	29
Перелік рекомендованої літератури	33
Розділ 2. Державне регулювання конкуренції	35
2.1 Сутність та інструментарій державного регулювання конкуренції	35
2.2 Поняття недобросовісної конкуренції та монополістичних порушень	39
2.3 Правові засади державного регулювання економічної конкуренції.	43
2.4 Види відповідальності за порушення антимонопольного законодавства	48
Питання для самоконтролю	59
Тести	60
Перелік рекомендованої літератури	63
Розділ 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства	65
3.1 Сутність та складові конкурентного середовища підприємства. 3.2 Показники інтенсивності конкуренції	65
3.3 Принципи діагностики конкурентного середовища та аналізу діяльності конкурентів	76
Питання для самоконтролю	85
Тести	96
Перелік рекомендованої літератури	97
Розділ 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових	102
4.1 Сутність поняття «потенціал підприємства»	104
4.2 Складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства	104
4.3 Засади системного управління та формування структури конкурентного потенціалу підприємства	108
	112

Питання для самоконтролю	123
Тести	124
Перелік рекомендованої літератури	127
Розділ 5. Формування конкурентних переваг підприємства	129
5.1 Сутність та сфери формування конкурентних переваг	129
5.2 Властивості конкурентних переваг	134
5.3 Види та джерела формування конкурентних переваг	139
Питання для самоконтролю	150
Тести	151
Перелік рекомендованої літератури	154
Розділ 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства	156
6.1 Основні підходи і напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства	156
6.2 Методи та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства	161
Питання для самоконтролю	165
Тести	166
Перелік рекомендованої літератури	170
Розділ 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг	172
7.1 Сутність та принципи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства	172
7.2 Формування нових конкурентних переваг та технологія планування конкурентоспроможності підприємства	176
Питання для самоконтролю	184
Тести	184
Перелік рекомендованої літератури	187
Розділ 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції	189
8.1 Поняття конкурентоспроможності продукції та механізм її формування	189
8.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції (товару, послуги)	195
8.3 Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	205
Питання для самоконтролю	211
Тести	212
Перелік рекомендованої літератури	216
Розділ 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства..	218
9.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та механізм її	

формування	218
9.2 Засади системного управління конкурентоспроможністю підприємства	227
9.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	239
Питання для самоконтролю	247
Тести	247
Перелік рекомендованої літератури	253
Розділ 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства	256
10.1 Теоретичні основи визначення соціальної відповідальності ...	256
10.2 Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства	265
Питання для самоконтролю	271
Тести	271
Перелік рекомендованої літератури	274
Розділ 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства	277
11.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	277
11.2 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	285
11.3 Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства	289
11.4 Розробка і реалізація конкурентної стратегії підприємства	297
Питання для самоконтролю	303
Тести	304
Перелік рекомендованої літератури	309
Розділ 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства	310
12.1 Методичні підходи до діагностики та управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасній парадигмі управління	310
12.2 Формування конкурентних переваг на інноваційних засадах управління конкурентоспроможністю підприємства	323
Питання для самоконтролю	328
Тести	329
Перелік рекомендованої літератури	332
Глосарій	334

ВСТУП

В перебігу сучасних тенденцій розвитку світового господарства конкурентоспроможність країни є багатовимірним показником стану і перспектив розвитку господарської системи, визначає характер її участі в міжнародному розподілі праці, виступає гарантом економічної безпеки та, загалом, відображує спроможність країни в умовах вільної конкуренції виробляти товари і послуги, що задовольняють вимогам світового ринку, а реалізація яких збільшує добробут населення.

Сучасна ринкова економіка України функціонує в умовах жорсткого загострення конкурентної боротьби у світі, яка з кожним роком набуває більш глобальних масштабів. За таких умов можливості стабільного економічного зростання як в цілому економіки України, так й окремого її товаровиробника багато в чому залежать від ефективного вирішення питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання.

Під впливом процесів глобалізації та постіндустріалізації міняється як характер конкурентоспроможності на всіх рівнях, так і природа конкурентних переваг.

У зв'язку з цим особливу актуальність та значущість набуває задача повноцінного й ефективного входження України в світову економіку, підвищення рівня конкурентоспроможності країни в цілому та її господарюючих суб'єктів зокрема.

Проблема формування висококонкурентної національної економіки є на сьогодні ключовою, оскільки практика свідчить про те, що більшість вітчизняних суб'єктів господарювання є неконкурентоспроможними на світових ринках, що підтверджується результатами рейтингів провідних міжнародних організацій, згідно з якими Україна посідає одне із останніх місць серед досліджуваних країн.

Успішне функціонування національної економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає перегляду концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємствами провідних галузей, зокрема мобілізації зусиль з адаптації систем управління та комплексного використання

власного конкурентного потенціалу.

Перед керівництвом постає завдання пошуку стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, які в подальшому дозволять виявляти та реалізовувати невикористані резерви конкурентоспроможності підприємства.

Навчальний посібник складений відповідно до програми курсу «Конкурентоспроможність підприємства» і підготовлений з метою надання допомоги студентам вищих закладів освіти у доскональному вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з управління конкурентоспроможністю підприємства.

У навчальному посібнику автори спробували системно подати теоретико-методичні основи оцінювання і управління конкурентоспроможністю підприємства, які ґрунтуються на засадах теорії конкуренції та враховують вітчизняний і світовий досвід.

Особлива увага приділяється наступним питанням: глибокому теоретичному опрацюванню категоріального апарату та взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції; ідентифікації та класифікації видів конкурентних переваг; аналізу чинників конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства; розрахунках, пов'язаних з оцінюванням рівня конкуренції в галузі; визначенні масштабів конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінюванні розташування сил на ринку; економічному обґрунтуванні та конкретизації функції управління конкурентоспроможністю підприємства; обґрунтуванню підходу до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що передбачає реалізацію заходів, спрямованих на ефективне використання та розвиток його конкурентного потенціалу.

Виходячи зі змісту навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства», даний навчальний посібник покликаний допомогти студентам поєднати теоретичні знання і практичні навички в засвоєнні основних тем курсу, спрямований на формування здатності самостійно мислити, на поглиблене опанування навчального матеріалу і засвоєння теоретичних знань щодо оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Конкуренція: економічна сутність та еволюція поглядів. Розвиток теорії конкуренції

1.2 Конкуренція як рушійна сила ринку: функції та види. Елементи механізму конкурентної боротьби

1.3 Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції

1.1 Конкуренція: економічна сутність та еволюція поглядів. Розвиток теорії конкуренції

Конкуренція будучи найважливішою ланкою системи ринкового господарства виражає сутність ринкових відносин. Термін «конкуренція» (з лат. *Concurrentia*) означає: змагання, суперництво. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоздатності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності, оскільки термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці, а 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 рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. 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, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А. Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці.

Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування дозволило Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності.

Ідея досконалої конкуренції допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвиткові капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок в теорію

конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, виділив неконкуруючі групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

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

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

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

Хронічний дефіцит платоспроможного балансу багатьох європейських країн, різке уповільнення темпів зростання експорту,

збільшення могутності монополій і інші наслідки економічної кризи на початку ХХ ст. підтвердили неспроможність підходів невтручання в процес встановлення ринкового балансу. Проте аж до кризи 1929-1933 рр. і виходу у світ відомої праці Дж. М. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» цей процес носив фрагментарний характер.

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

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

Взагалі, теорія монополії не входила в економічну теорію до 1838 р., доки А. О. Курно не встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монопольною ціною та запропонував на цій основі *теорію чистої монополії і дуополії* (пізніше – олігополії).

Значний внесок в теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф. І. Еджуорт (математичний опис), А. П. Лернер (монопольна влада і її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф. А. Хайек та ін.

У цілому, до середини ХХ ст. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Дані моделі і сьогодні є відповідним пунктом у дослідженні конкуренції і конкурентних переваг.

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

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

Школа, представлена науковими центрами Японії. Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції; велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі.

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

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». 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.

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 не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Сучасні трактування категорії «конкуренція» вітчизняними та зарубіжними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних визначень категорії «конкуренція»

Визначення	Автор
Конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку	А.Ю. Юданов,
Конкуренція – суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети	Г.Л. Азоев
Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу	Б. Шлюсарчик
Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу	Н.С. Педченко
Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах	Р.А. Фатхутдинов
Конкуренція – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної».	Б. Шпотов
Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ.	Г.Л. Багієв, Х. Анн

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

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

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

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

Залежно від бачення сенсу існування підприємства (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача), буде залежати і його поточна діяльність, і розвиток, і сприйняття ним основних конкурентів.

Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, в якості основних конкурентів виділяє виробників аналогічних товарів та товарів-замінників. Якщо ж метою своєї діяльності підприємство вважає задоволення певної потреби споживачів, то при проведенні аналізу конкурентів до уваги

будуть прийматися всі ті, хто так чи інакше може задовольнити дану потребу або ж «перевести» її у будь-яку іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача.

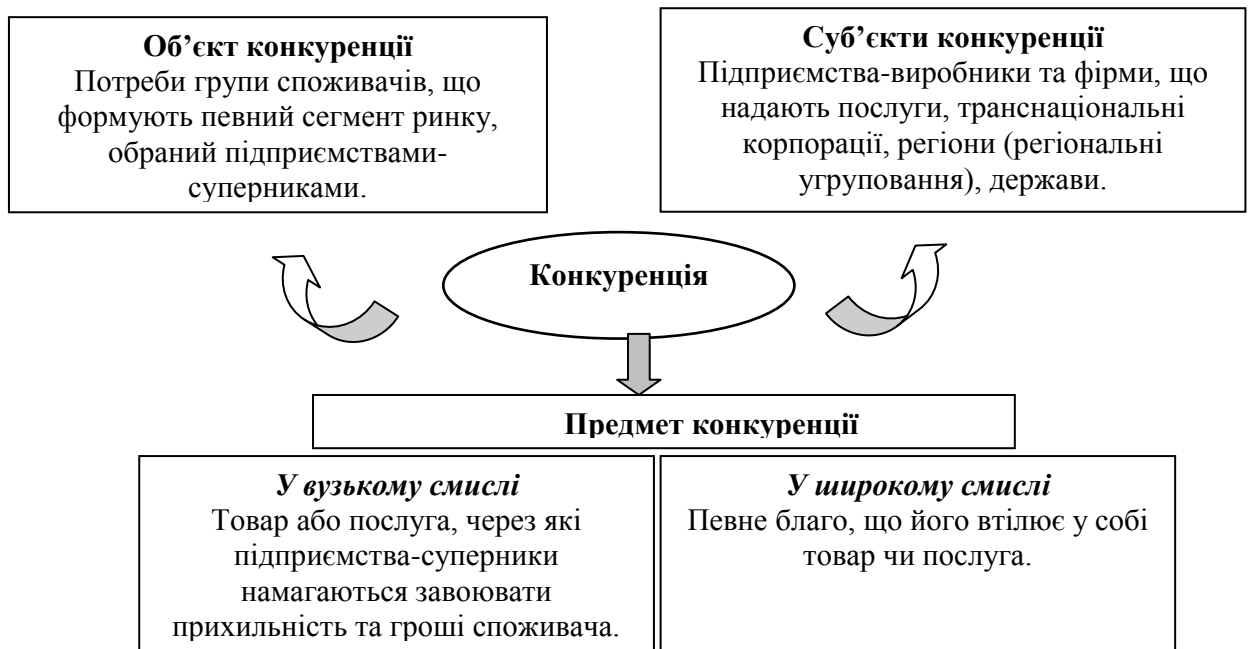


Рисунок 1.1 – Конкуренція як економічна категорія

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

Зазвичай вирізняють наступні основні *форми конкуренції*:

– *функціональну* (виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд із товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача);

– *видову* (виникає між різновидами товару, що в принципі задовольняють ту саму потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони різняться (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо);

– *предметну* (існує щодо різних марок певного товару, які виробляються різними фірмами).

1.2 Конкуренція як рушійна сила ринку: функції та види. Елементи механізму конкурентної боротьби

Слід чітко розмежовувати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізняти поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка», хоч вони тісно пов'язані між собою. Виокремлюють три **види конкурентної поведінки**.

Конкурентна поведінка між продавцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.

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

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

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

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

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

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

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

В умовах ринкової економіки конкуренція виконує функції, наведені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Функції конкуренції в ринковій економіці

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

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;

– *за дотриманням норм законодавств*: добросовісна та недобросовісна;

– *за методами конкурентної боротьби*: цінова і нецінова.
Розглянемо детальніше основні види конкуренції.

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

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

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

Коротко охарактеризуємо прийоми цінової і нецінової конкуренції (табл. 1.2).

В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило, наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо.

Прийоми цінової та нецінової конкуренції

Цінова конкуренція	
<p>Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту.</p>	
«Цінова війна»	<p>Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів. Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» - процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до порочного кола невдач.</p>
«Утримання цін»	<p>Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін в період їх зростання у фірм-конкурентів. Прийом ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпорتنій сировині.</p>
«Маневрування цінами»	<p>Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості. Найбільш поширеним є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за поза сезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо.</p>
«Ціновий прорив»	<p>Передбачає проникнення на ринок принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30—50 %) з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку. Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупці досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і суттєво знизити ціни.</p>

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

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

З одного боку, конкуренція – це економічні змагання за досягнення найкращих результатів у сфері певної діяльності, боротьба товаровиробників за більш вигідні умови господарювання, отримання найбільшого прибутку, з іншого, – це невід'ємна складова та найважливіший елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію різних суб'єктів ринку.

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення їхньої якості, зниження ціни, підвищення якості сервісу. У зв'язку з дефіцитністю ресурсів постає нова проблема - економія ресурсів у споживачів товарів за рахунок спрощення їхньої конструкції й підвищення якості.

Для оцінки чинності конкуренції в галузі застосовують різні методи та засоби, оцінюючи при цьому мінливі фактори .

Методи конкуренції на основі:

- критерію підвищення якості товару (нецінова);
- критерію підвищення якості, сервісу товару;
- зниження ціни (цінова);
- зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- використання всіх конкурентних переваг об'єкта й суб'єкта (інтегральна).

Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу:

- розмір ринку (чим більший, тим сильніші конкуренти);
- темпи зростання ринку (швидке зростання полегшує проникнення на ринок);
- потужності (зайві потужності призводять до падіння цін);

– перешкоди для входу або виходу з ринку (бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків);

– ціна;
– рівень стандартизації товарів (покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший);

– мобільні технологічні модулі;
– вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень (тверді вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу-виходу);

– вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво;

– інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрованих фірмах;

– економія на масштабі (збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару);

– швидке відновлення асортименту.

До середини ХХ ст. сформувалися загальні поняття про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилися у виробленні чотирьох класичних моделей: дійсної (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції й чистої монополії. Останні три моделі являють собою ринок недосконалої конкуренції.

Механізм ринкового регулювання конкурентних відносин у рамках кожної моделі має свої істотні відмінності. Умовності моделі ранка чистої конкуренції, а також абстрактність її вихідних положень (необмежена кількість підприємств, абсолютний ступінь стандартизації продукції, рівна й гранично мала потужність підприємств) не дав змоги за її допомогою описати реально існуючі ринки. Але ця модель має велике теоретичне значення для вивчення реальних ринків, де конкуренція обмежена різними суб'єктивними й об'єктивними причинами.

Ринки недосконалої конкуренції становлять найбільший інтерес із практичної точки зору, тому що охоплюють переважну більшість виробленої промислової й споживчої продукції.

Середовище конкуренції заповнене більшою кількістю дрібних і середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки в загальному обсязі продаж.

Головна особливість такого ринку – відсутність широко відомих лідерів, що істотно впливають на розвиток умов і тенденцій у галузі.

Основною умовою, за якою працює ринковий механізм, що забезпечує стабільне зростання економіки, розмаїтість асортименту і високу якість товарів та послуг, є ринкова конкуренція. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвинутого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну.

1.3 Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції

Характерною особливістю світогосподарського розвитку в останній чверті ХХ і на початку ХХІ ст. є те, що абсолютна більшість країн, що розвиваються та країн з перехідною економікою, об'єктивно та неминуче стають учасниками наростаючих процесів інтеграції і глобалізації, а жорсткі умови сучасної міжнародної конкурентної боротьби вимагають розробки ефективної і безпечної політики з боку їх керівництва.

Об'єктивна динамічність процесів глобалізації за масштабами та силою впливу вже цілком визначає характер і закони світового, глобального розвитку. Вони породжують як реальні позитивні наслідки – глобальну інтеграцію та провокують прояв синергетичного ефекту, так і негативні – внутрішньо конфліктну силову систему нової, конкурентної глобалізації, яка виступає найбільшою небезпекою для сучасних регіональних та національних структур.

В умовах цих процесів національні економіки усіх країн без винятку стають більш залежними від зовнішньоекономічного середовища і міжнародних ринків, що змушує їх глибше розглядати питання дослідження глобальної конкурентоспроможності національних соціально-економічних моделей і адаптації країн до нових умов, з використанням наданих глобалізацією переваг.

На думку професора економіки і політології Каліфорнійського університету (США) Майкла Д. Інтрілігейтора, глобалізація містить як позитивні, так і негативні аспекти. Її позитивний вплив пов'язаний з ефектом конкуренції, до якої вона неодмінно веде, а негативний – з потенційними конфліктами, які вона може викликати, хоча їх можна уникнути шляхом розвитку глобальної співпраці на основі політичних угод або створення нових міжнародних інститутів.

Глобалізація світової економіки є важливим фактором сучасних економічних відносин, що визначає розвиток світового господарства на межі ХХІ ст., вона й надалі впливатиме на торгівельну співпрацю, фінансові потоки, науково-технічний прогрес, глобальне навколишнє середовище, а тому вимагатиме пошуку динамічної рівноваги як на міжнародному так і на національному рівнях.

Сучасна глобалізація, що вже досягла високого ступеня взаємозалежності, є процесом перетворення регіональних соціально-економічних систем у єдину всесвітню систему, що розвивається на базі уніфікованих закономірностей. З одного боку, глобалізація сприяє прискореному розвитку продуктивних сил, науково-технічному прогресу, все інтенсивнішому спілкуванню держав і народів. У такий спосіб вона об'єктивно сприяє створенню людством ресурсної бази й інтелектуального потенціалу для забезпечення економічного розвитку на якісно новому рівні. Та водночас процеси глобалізації, які в загальні розвиваються стихійно, без колективного керуючого впливу світового співтовариства, збільшують цілий ряд застарілих економічних проблем, породжують нові ризики й виклики.

Світовий рівень глобалізації характеризується зростанням та посиленням економічних взаємозв'язків (взаємозалежності та залежності) між країнами; обсягами зустрічних потоків товарів, послуг, капіталу, ноу-хау; переплетенням державних і регіональних господарських комплексів та економічних систем.

На прискорення та розвиток глобалізаційних процесів суттєво впливають:

– посилена конкурентна боротьба як наслідок зростання масштабів виробництва та розширення виробниками кордонів своїх

національних ринків;

– консолідація світового співтовариства до єдиної цілісної системи внаслідок певних політичних обставин ХХ ст.;

– останні досягнення НТП, що сприяли створенню світової економічної інфраструктури, в тому числі транспортної та інфраструктури зв'язку, а також широкої інформаційної системи.

Крім того, глобалізація є чинником підвищення конкуренції, що формує позитивну динаміку трансферів інноваційних технологій, сприяє поширенню провідного науково-технічного та технологічного досвіду, мотивує до впровадження нових управлінських рішень, основним принципом яких виступає мінімізація ризиків та витрат.

Переваги глобалізації мають переважно економічний характер та виражаються в позитивних ефектах, що в подальшому зумовлюють розвиток національної економіки країни, зокрема відтворюючись в ефектах від раціоналізації процесів виробництва, заснованих на безперервному впровадженні інновацій і поширенні провідних технологій.

Найважливішим результатом посилення процесів глобалізації є зміна характеру конкуренції. Конкуренція, в результаті порушення балансу між основними суб'єктами конкурентного середовища – держав, міжнародних організацій, транснаціональних корпорацій, дрібних виробників – набуває характеру геоекономічної конкуренції. З появою на світовій економічній арені нових могутніх суб'єктів, таких як ТНК, боротьба розвертається не тільки між державами, але державами і новими суб'єктами. Боротьба зав'язується і за внутрішній ринок, і за частку на світовому ринку, як джерело робочих місць і нових доходів. У поєднанні з обмеженістю ресурсів, низьким рівнем конкурентоспроможності країн, що розвиваються, екологічними обмеженнями це привело до того, що зараз розгортається боротьба вже не тільки за ефективність виробництва, але і за саме право виробництва як основу існування і безпеки країни.

Досліджуючи вплив глобалізації на світовий інтеграційний процес, слід приділяти особливу увагу аналізу соціально-економічних наслідків проблем глобальної економічної інтеграції та глобальної конкуренції, розкривати сутність і специфіку

міжнародних стратегій силової глобалізації та глобалізму як ультрамодерних форм економічного і політичного імперіалізму. Глобалізація ринкової конкуренції спричинює перетворення її в глобальну неоконкуренцію, що має характер тотальних інформаційних війн. Вони ведуться країнами-лідерами в різних формах: звичайних воєн США (Югославія, Ірак), терористичних актів, антитерористичних операцій, конкурентної зброї. За таких умов, глобальну конкуренцію, а не лише створення єдиного фінансово-інформаційного простору слід вважати критерієм розвитку процесів глобалізації і формування системи глобалізму.

У постіндустріальну еру особливо загострюється конкуренція фінансового капіталу з капіталом інтелектуальним. Останній неухильно та широко масштабно витісняє та заміщує грошовий капітал. Ця закономірність глобалізації становить суть революції менеджерів, у якій носії знань перемагають власників капіталу в конкурентній боротьбі.

Крім того, новітня конкуренція породжує новий соціальний конфлікт – між мотиваційними інтересами домінуючого (інтелектуального) та недомінуючого (неінтелектуального) класу. Мотивація першого – самореалізація, другого – нажива, багатство, матеріальний добробут. Цей конфлікт більш гострий і менш компромісний, ніж конфлікт між пролетаріатом та буржуазією. Він є адекватним конкурентному конфлікту між цивілізаціями і може перетворитись у базове протиріччя ери глобалізації. Конкуренція «інформаційного класу», інтелектуальної еліти та «класу ординарних споживачів» невдовзі наймовірніше загостриться, що буде зумовлено тотальним здешевленням некваліфікованої робочої сили. Навіть у розвинутих країнах Заходу з їх соціальною інженерією і компромісними підходами «усвідомлення незворотності нового соціального розшарування стає всезагальним».

Сучасні дослідники проблем міжнародної конкурентоспроможності відзначають, що ринкова сила виробника, а відтак і конкурентна ефективність використовуваних ним технологій, зростають у міру руху від простих до складних та унікальних товарів поточного і перспективного дефіцитного попиту. В умовах глобальної конкуренції існують три об'єктивних рівня конкурентоспроможності: продукції, технологій, новітніх

технологічних та організаційно-управлінських принципів. Розробники таких принципів є найбільш впливовими і конкурентоспроможними суб'єктами нової глобальної економіки, які завжди знаходяться на вершині «технологічної піраміди». Національно базовані, але глобальні за характером діяльності корпорації визначають як місце відповідних країн у «технологічній піраміді», так і рівень їх міжнародної конкурентоспроможності.

Негативним наслідком глобалізації є те, що глобальна конкуренція не допускає нові країни на верхній рівень технологічної піраміди. Глобалізм гарантує менш розвиненим країнам тільки одне – технологічну деградацію і падіння глобальної конкурентоспроможності. Сьогодні відносно розвинені країни постсоціалістичного простору (серед них і Україна) в цілому відкинуті на нижні, четвертий-п'ятий рівні світової технологічної піраміди та конкурентоспроможності. Єдине, на що вони в змозі розраховувати у жорсткій глобальній конкуренції – прориву на третій рівень, а розвинуті країни наразі знаходяться на другому рівні. Тому технологічне відставання можна вважати незворотним, якщо деякі з цих країн не спроможуться створити «технологічне диво», спираючись на конкурентний потенціал та ефективну глобальну інтеграцію.

Конкурентоспроможність України відрізняється різноспрямованими тенденціями розвитку, які виражаються у парадоксі обіймання Україною провідних позицій відносно її наукового потенціалу та найнижчих позицій у світових рейтингах за станом економіки, інвестицій та фінансового сектору. Це свідчить про відсутність цілісно сформованої державної політики та, як наслідок, значної втрати конкурентних позицій на світовому ринку.

Отже, виникає необхідність подальшої розробки та вдосконалення теоретичних і практичних засад теорії конкуренції, вираженого шляхом аналізу та синтезу існуючих її положень в контексті досягнення конкурентних позицій на світовому ринку.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «конкуренція»?
2. Охарактеризуйте поняття конкуренції, використовуючи загальнонаукові трактування.
3. Наведіть визначення конкуренції у трактуванні Закону України «Про захист економічної конкуренції».
4. Назвіть основні моделі конкуренції та охарактеризуйте їх.
5. Перелічіть сучасні наукові школи, що досліджують конкуренцію, та визначте основні положення.
6. Що виступає об'єктом, суб'єктом та предметом економічної конкуренції?
7. Назвіть рівні економічної системи, що охоплює конкуренція.
8. Основні функції конкуренції.
9. Якими є форми конкуренції?
10. Які фактори впливають на конкурентну боротьбу?
11. Яка різниця між конкуренцією малого та великого підприємства?
12. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
13. Назвіть позитивні та негативні наслідки від цінової та нецінової конкуренції.

Тести

1. *Концепція ринкової економіки характеризується:*
 - а) обмеженням підприємництва;
 - б) свободою вибору товарів та послуг;
 - в) державним регулюванням ринку;
 - г) обмеженням приватної власності;
 - д) усі відповіді правильні.
2. *Визначте наслідки конкуренції для ринку:*
 - а) загострення виробничих і ринкових відносин;
 - б) підвищення ефективності господарської діяльності;
 - в) прискорення НТП;
 - г) розвиток, удосконалення виробництва і якості товарів і послуг;

д) усі відповіді правильні.

3. Назвіть функції конкуренції:

- а) регулююча;
- б) розподільча (алокаційна);
- в) адаптаційна (стимулююча, інноваційна);
- г) контролююча;
- д) усі відповіді правильні.

4. До ознак конкуренції не належить:

- а) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
- б) відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців;
- в) зниження цін до рівня беззбитковості;
- г) наявність на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг.

5. Оберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:

- а) суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;
- б) боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- в) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;
- г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливе без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

6. За яким варіантом трактування конкуренція розглядається як боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб?

- а) поведінковим;
- б) структурним;
- в) конкурентним;
- г) функціональним.

7. *Оберіть визначення суті поняття «конкуренція» згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції»:*

а) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;

б) процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами;

в) змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання;

г) економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи.

8. *Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:*

а) теорія абсолютних переваг;

б) теорія конкурентних переваг;

в) анатомічна теорія;

г) еволюційна теорія.

9. *У якій теорії конкуренція розглядалась як ідеальний механізм встановлення рівноваги на ринку?*

а) теорії інтелектуального лідерства;

б) теорії конкурентних переваг;

в) еволюційній теорії;

г) теорії рівноваги.

10. *У якій теорії запропоновано вважати, що конкуренція повинна розпочинатись на етапах проектування нових потреб суспільства?*

а) теорії абсолютних переваг;

б) теорії інтелектуального лідерства;

в) теорії конкурентних переваг;

г) еволюційній теорії.

11. *Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує адаптаційну функцію конкуренції:*

а) реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів;

б) дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску;

в) виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу;

г) виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

12. Оберіть види конкуренції залежно від характеру поведінки продавця:

а) цінова, нецінова;

б) монополія, монополістична конкуренція, олігополія;

в) відкрита, закрита;

г) ефективна, неефективна.

13. До якого виду належить конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку?

а) цінової;

б) результативної;

в) внутрішньогалузевої;

г) прямої.

14. До якого виду конкуренції належить конкуренція «за умовами продажу»?

а) недобросовісної;

б) нецінової;

в) цінової;

г) незаконної.

15. Який спосіб не належить до законної нецінової конкуренції?

а) використання реклами;

б) розширення післяпродажного обслуговування;

в) використання Інтернету у реалізації продукції;

г) використання дисконтних карток.

Перелік рекомендованої літератури

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-111 : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 20.05.2020).
2. Артюхова І. В. Конкурентоспроможність фірми : методичні рекомендації для самостійної робота студентів. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 52 с.
3. Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
4. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : Підручник. – К.: Таксон, 2004. 704 с.
5. Белорус О. Г. Экономическая система глобализма. Київ : КНЕУ, 2003. 380 с.
6. Делягин М. Г. Мировой кризис. Общая теория глобализации. М., 2003. 768 с.
7. Жук О. І. Оцінка можливостей входження країн СНД в світову економіку (на прикладі компанії «Лукойл»). Київ. : Вентурі, 2003. 264 с.
8. Интрилигейтор Майкл Д. Глобализация как источник международных конфликтов и обострения конкуренции. Проблемы теории и практики управления. 1998. № 6. С.38-43.
9. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
10. Литвинюк О. П., Драган О. І., Ралко О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств : конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 152 с.
11. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
12. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.
13. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.

14. Перцовский Н. И., Спиридонов И. А., Барсукова С. В. Международный маркетинг : Учеб. пособие. М. : Высшая школа, 2001. 239 с.

15. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2004. 480с.

16. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т.В. Андросова, Л. О. Чернишова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с.

17. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

18. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640с.

19. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.

20. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

21. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

22. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки. Вісник КНЕТУ. 2010. № 2. С. 17-26.

РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Сутність та інструментарій державного регулювання конкуренції

2.2 Поняття недобросовісної конкуренції та монополістичних порушень

2.3 Правові засади державного регулювання економічної конкуренції

2.4 Види відповідальності за порушення антимонопольного законодавства

2.1 Сутність та інструментарій державного регулювання конкуренції

Світова практика регулювання конкуренції започаткована у 1880 р., коли в США був ухвалений Антитрестовий акт Шермана. Мета цього акту полягала у збереженні ідеальної економіки, в якій панує «чиста конкуренція». Цей нормативний документ забороняв монополізацію будь-якої галузі торгівлі та передбачав перелік покарань, які можна було застосовувати до монополістів, – від грошових штрафів до кримінальної відповідальності.

Проте цей закон не був досконалим, тому Конгрес США у 1914 р. ухвалив Акт Клейтона та Акт про федеральну торговельну комісію. Перший з них заборонив цінову дискримінацію, інший – передбачав створення комісії для реалізації Акту Клейтона.

У Великобританії законодавство про конкуренцію складається з чотирьох законів – актів парламенту: Акту про добросовісне підприємництво (1973 р.), що регулює процеси монополізації та злиття підприємств; Акту щодо обмежувальних підприємницьких практик (1976 р.), який поширюється на угоди між особами чи компаніями, що можуть обмежити свободу самостійних дій підприємців; Акту про перепродажні ціни (1976 р.), що регулює рівні цін, за якими товари можна перепродавати; Акту про конкуренцію (1980 р.), що стосується антиконкурентної практики. Крім цього, конкурентна політика Великобританії керується єдиними конкурентними правилами, встановленими для країн

Європейського Союзу.

Антимонопольне законодавство Європейського Союзу складається з двох рівнів: основою є національні законодавства, а інший рівень – це конкурентне право ЄС.

Національний рівень передбачає систему державного захисту та конкурентну політику кожного національного ринку з врахуванням тенденцій розвитку конкуренції в різних країнах. Загальноєвропейський рівень – це спільне конкурентне законодавство Європейського союзу, що враховує особливості реалізації конкурентної політики на спільному ринку. Політика ЄС щодо конкуренції базується на статтях Римського договору та Договору про Утворення Європейського об'єднання вугілля та сталі, які дають змогу регулювати зловживання домінуючим становищем. Ці статті мають доволі загальний характер та тісно взаємопов'язані, тому правила їх застосування та процедурні питання регулює вторинне законодавство, а саме регламенти та директиви Європейського Економічного Співтовариства; акти, рекомендації Європейської комісії. Таким чином, на основі цієї законодавчої бази конкурентна політика Європейського Союзу спрямована на:

- запобігання реалізації угод, які обмежують конкуренцію та спрямовані на зловживання домінуючим становищем на ринку;
- контроль за рівнем економічної концентрації суб'єктів господарювання; лібералізацію монополістичних секторів економіки ЄС;
- забезпечення моніторингу надання державної допомоги суб'єктам господарювання в країнах-членах ЄС.

В Європейському Союзі повноваження щодо захисту конкуренції, формування політики конкуренції та її впровадження покладені на Генеральний директорат Європейської комісії. В окремих випадках ці функції можуть бути розподілені між уповноваженими органами, які відповідають за регулювання конкуренції в країнах-членах ЄС та законодавчими судами. Компетенція Європейської комісії поширюється на такі сфери: збирання необхідної інформації; накладання штрафів; вживання тимчасових заходів; надання пільг окремим фірмам, дії яких обмежуються статтями договору тощо. Інформацію для прийняття рішень збирають шляхом проведення розслідування за виявленим

фактом обмеження конкуренції та моніторингу дій суб'єктів господарювання на спільному ринку у формі запитів до відповідних компаній. Нині всі країни-члени провадять єдину політику в галузі конкуренції, яка характеризується досконалим і раціональним механізмом реалізації та високоефективним контролем за її дотриманням.

Антимонопольне законодавство Європейського Союзу не заперечує наявності монополій, а лише запобігає їхньому зловживанню домінуючим положенням на ринку. Крім цього, воно спрямоване не лише на обмеження діяльності підприємств, а й на підтримку всіх суб'єктів господарювання, для яких вона необхідна з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що конкурентне законодавство є загальнообов'язковим, у процесі його застосування враховуються особливості галузей та ринків.

Узагальнюючи механізми проведення антимонопольної політики в розвинутих країнах, слід зазначити, що норми законодавства США та Великобританії мають попереджувальний характер, при визначенні монополій головну роль відіграє не розмір підприємства, а його спроможність контролювати ринок і обмежувати конкуренцію.

Антимонопольне законодавство країн Західної Європи спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку та пріоритетний захист інтересів споживачів. Це підтверджує антимонопольне законодавство Франції, що передбачає здійснення діяльності щодо підтримки та заохочення розвитку підприємств до рівня, який відповідає вимогам міжнародної конкуренції.

В Україні конкуренцію регулюють Закони України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про природні монополії», «Про захист економічної конкуренції». Контроль за їх виконанням та дотриманням здійснює антимонопольний комітет України.

Здійснюючи господарську діяльність суб'єкти господарювання прагнуть до одного – забезпечити собі найвигідніші умови виробництва та продажу товарів на тому чи іншому ринку,

використовуючи при цьому насамперед позитивні риси конкуренції та монополізму. Однак деякі з учасників економічної конкуренції зловживають своїми можливостями, ігноруючи публічні інтереси та приватні інтереси окремих учасників ринкових відносин. Для забезпечення збалансованого врахування цих інтересів у сфері економічної конкуренції відповідає державне її регулювання.

Державне регулювання конкуренції та монополізму здійснюється з метою:

- задоволення потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;

- забезпечення свободи конкуренції, що сприяє розвитку суперництва між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та продажу товарів і відповідно забезпечує розширення їх асортименту, покращення якості тощо;

- сприяння підприємству, що забезпечує появу на ринку нових суб'єктів господарювання, нових товарів та покращення умов їх реалізації (з врахуванням інтересів споживачів).

- захисту національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє економічній самостійності України.

Державне регулювання економічної конкуренції забезпечується за допомогою системи заходів, що здійснюються уповноваженими органами і спрямовані на попередження недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань, їх усунення та застосування заходів відповідальності до порушників відповідно до встановлених державою правил у сфері економічної конкуренції.

Державний контроль щодо конкуренції здійснюється за такими напрямками: виявлення та припинення зловживань монопольним становищем; виявлення та припинення антиконкурентних узгоджених дій; виявлення та припинення дискримінації суб'єктів господарювання органами державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю; виявлення і припинення недобросовісної конкуренції; додержання вимог антимонопольного законодавства у процесі перетворення державної власності; контроль за

економічною концентрацією; додержання антимонопольних вимог у процесі антимонопольного регулювання та прийняття рішень органами державної та місцевої влади, адміністративно-господарського управління та контролю.

Держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень.

Функції:

- законодавчо-правове регулювання;
- підтримка конкуренції;
- стимулювання інноваційної та інвестиційної діяльності;
- гарантування прав і свобод підприємств;
- моніторинг та регулювання конкурентних відносин

Методи:

- фінансово-економічні (кредитно-грошове регулювання);
- адміністративні (ліцензування, нормування, стандартизація);
- правові (законодавче поле)

Засоби:

- належна фінансова і кредитна політика (державний бюджет);
- національні цільові фонди;
- державний, банківський і комерційний кредити;
- відлагоджена податкова система.

2.2 Поняття недобросовісної конкуренції та монополістичних порушень

Економічна конкуренція (за визначенням ст. 1 Закону «Про захист економічної конкуренції») – 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.

Учасниками відносин в сфері економічної конкуренції є кілька категорій осіб:

- виробники продукції, товарів, робіт, послуг;
- споживачі;
- особи, що регулюють відносини у сфері конкуренції.

До осіб, що регулюють відносини у сфері конкуренції відносять:

– особи, що мають відповідні повноваження та діють з метою підтримання конкурентного середовища, попередження та недопущення негативних проявів конкуренції та монополізму, накладення на порушників передбачених законом санкцій;

– особи, що, маючи ринкову владу, диктують іншим учасникам ринку та споживачам свої умови доступу на ринок та/або реалізації товарів.

Конкуренція має позитивну і негативну сторони (прояви).

Конкуренція у позитивному розумінні стимулює суб'єктів господарювання до ефективної діяльності з метою забезпечення споживачів товарами (послугами) високої якості, у необхідній кількості та асортименті та за доступними цінами. Така конкуренція називається нормальною, добросовісною. Вона вимагає від суб'єктів господарювання дедалі вдосконалювати виробництво товарів (робіт, послуг) щодо їхньої якості, асортименту, доступності цін для населення, аби не втратити своїх споживачів. Добросовісна конкуренція прийнятна для споживачів і суспільства в цілому, оскільки сприяє підвищенню життєвого рівня та прогресові в економіці.

Водночас для суб'єктів господарювання участь у конкуренції, конкурентній боротьбі є досить виснажливою. Аби полегшити собі цю боротьбу, деякі з них починають використовувати несумлінні способи конкурентної боротьби. Таку конкуренцію називають недобросовісною, не порядною.

Недобросовісною конкуренцією (згідно закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції») є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності.

Недобросовісна конкуренція нехтує інтересами споживачів та інших учасників ринкових відносин. Вона може призводити до

погіршення якості товарів (робіт, послуг), зменшення їх асортименту; дозволяє отримувати незароблений прибуток. Коли нечесна конкуренція призводить до монополізації ринку підприємцем, який її застосовує, то виникає монополізм.

Буквальне значення слова «монополізм» (в перекладі з грецької «продаю один») можна визначити як домінування окремого підприємця або групи підприємців на ринку певного товару.

Монополізація (ст. 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції») – досягнення суб'єктом господарювання монопольного (домінуючого) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища.

Монополістичними вважають дії чи бездіяльність суб'єктів господарювання або органів влади та управління, спрямовані на обмеження, недопущення або припинення конкуренції. Відповідно до Закону «Про захист економічної конкуренції» (ст. 12), суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

За загальним правилом, монопольним (домінуючим) визнається становищем суб'єкта господарювання, частка якого на ринку певного товару перевищує 35%, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

Монополістом може бути визнаний кожний з кількох суб'єктів господарювання:

1) двох і більше – якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і, крім них, на ринку немає жодного конкурента або вони, разом узяті, не зазнають значної конкуренції;

2) не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, а сукупна їх частка на ринку перевищує 50 %;

3) не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, а сукупна їх частка на ринку перевищує 70 %.

Монополізм, як і конкуренція, також має позитивну і негативну сторони.

Негативний прояв монополізму полягає в обмеженні конкуренції з боку монополіста, який бажає неподільно панувати на ринку певного товару, диктуючи умови реалізації своїх товарів. Це призводить до зниження якості товарів, зменшення їх асортименту та підвищення цін на товари. Такі прояви монополізму небажані для споживачів і суспільства в цілому.

Однак монополізм може виконувати й позитивні функції. Зокрема, це стосується випадків, коли монополіст становить одного або групи підприємців виникає у результаті використання новітніх технік і технологій, які дозволяють випускати принципово нову продукцію (товари) або продукцію з принципово новими властивостями. Подібний монополізм є сприятливим для ринку, оскільки не послаблює, а підвищує конкуренцію з боку інших підприємців, які мобілізують свій економічний, науковий і технічний потенціал, аби знайти своє місце на ринку нового товару.

Позитивними є також природні монополії на зразок підприємств водо-, газо-, електропостачання, залізниці тощо. Такі монополії забезпечують найнижчу собівартість продукції, робіт, послуг.

Таким чином, для споживачів, суспільства, держави неприйнятними (небажаними) є негативні прояви конкуренції та монополізму. В зв'язку з цим держава втручається в економічне життя з метою обмеження або недопущення недобросовісної конкуренції, підтримання конкурентного середовища на товарних ринках, а також заохочення позитивних проявів монополізму та конкуренції.

2.3 Правові засади державного регулювання економічної конкуренції

Здійснюючи господарську діяльність суб'єкти господарювання прагнуть до одного – забезпечити собі найвигідніші умови виробництва та продажу товарів на тому чи іншому ринку, використовуючи при цьому насамперед позитивні риси конкуренції та монополізму. Однак деякі з учасників економічної конкуренції зловживають своїми можливостями, ігноруючи публічні інтереси та приватні інтереси окремих учасників ринкових відносин. Для забезпечення збалансованого врахування цих інтересів у сфері економічної конкуренції відповідає державне її регулювання.

Чинне законодавство України передбачає, з одного боку, комплекс заходів щодо захисту економічної конкуренції, а з іншого – певну підтримку національних товаровиробників, що спрямовано на підвищення їх конкурентоспроможності.

Відповідно до ст. 10 Господарського кодексу України одним з основних напрямків економічної політики держави є *«антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення й за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки»*.

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, Конституцію України, 42 стаття 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 № 507;
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330;
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331;
- Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332;
- Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682;
- Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 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 № 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 № 27-р.

На підставі та у відповідність з актами вищої юридичної сили приймаються підзаконні нормативно-правові акти, серед яких Укази Президента, постанови, відомчі акти.

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері економічної конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України (норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила); наприклад, укладений між державами – учасницями СНД Договір про проведення узгодженої

антимонопольної політики (25.01.2000 р.), ратифікований Законом України від 16.01.2003 р.

Спеціальним відомством, на яке покладається здійснення державної політики в сфері економічної конкуренції, є *Антимонопольний комітет*, що виконує складні функції, в тому числі регулятивну, яка полягає у прийнятті на підставі названих законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції; контрольну, спрямовану на забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням її учасниками встановлених державою в цій сфері правил; розслідувально-юрисдикційну, що проявляється через процедуру виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності.

Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення є юридичними особами, мають рахунки в установах банку, печатки із зображенням Державного Герба та свого найменування.

Антимонопольний комітет України відповідно до покладених на нього завдань *контролює дотримання антимонопольно-конкурентного законодавства:*

– у процесі економічної концентрації (зокрема, при створенні, реорганізації, ліквідації суб'єктів господарювання, створенні об'єднань підприємств, вступі одного або кількох суб'єктів господарювання в об'єднання, при перетворенні органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю в об'єднання суб'єктів господарювання, придбанні чи набутті будь-яким іншим способом у власність, одержанні в управління (користування) часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або їх структурних підрозділів, оренді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або їх структурних підрозділів, набутті будь-яким іншим способом контролю господарської діяльності);

– при здійсненні господарської діяльності суб'єктами господарювання, насамперед монополістів та монопольних утворень, та при реалізації повноважень органами влади, органами

місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю щодо суб'єктів господарювання;

– здійснює інші дії щодо контролю за дотриманням антимонопольно-конкурентного законодавства відповідно до встановлених повноважень;

– розробляє й організовує виконання превентивних заходів, спрямованих на запобігання порушенням антимонопольно-конкурентного законодавства;

– розглядає справи про порушення антимонопольно-конкурентного законодавства та приймає рішення за результатами розгляду в межах своїх повноважень;

– звертається до суду (господарського суд) з позовами (заявами) у зв'язку з порушенням антимонопольно-конкурентного законодавства, надсилає правоохоронним органам матеріали про порушення законодавства, що містять ознаки злочину;

– дає рекомендації органам державної влади, установам, органам місцевого самоврядування, суб'єктам господарювання та їх об'єднанням щодо вжиття заходів, спрямованих на: а) обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, б) запобігання порушенням конкурентного (антимонопольного) законодавства шляхом усунення причин їх вчинення та умов, що їм сприяють; в) припинення дій (бездіяльності), що містять ознаки порушень конкурентного (антимонопольного) законодавства; г) усунення наслідків цих порушень у визначені Комітетом строки;

– дає роз'яснення та висновки рекомендаційного характеру щодо відповідності дій суб'єктів господарювання (на підставі наданої ними інформації) положенням Закону «Про захист економічної конкуренції» (статей 6, 10 та 13) з метою запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, підвищення передбачуваності його застосування;

– бере участь:

а) у розробці проектів актів законодавства, що регулюють питання розвитку конкуренції, конкурентної політики та демонополізації економіки; з метою їх внесення у встановленому порядку на розгляд відповідних органів;

б) в укладанні міждержавних угод;

в) розробці реалізації міжнародних проектів та програм, а також здійснює співробітництво з державними органами і неурядовими організаціями іноземних держав та міжнародними організаціями з питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України;

– узагальнює практику застосування антимонопольно-конкурентного законодавства, розробляє пропозиції щодо його удосконалення;

– затверджує кошторис доходів і видатків Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень;

– систематично інформує населення України про свою діяльність.

Антимонопольний комітет України в межах наданої йому компетенції *має право*:

– визначати межі товарного ринку, а також монопольне становище суб'єктів господарювання на ньому;

– видавати суб'єктам господарювання обов'язкові для виконання рішення про припинення порушень антимонопольного законодавства та про відновлення початкового становища, про примусовий поділ монопольних утворень;

– вносити до органів влади обов'язкові для розгляду подання щодо скасування ліцензій, припинення операцій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у разі порушень ними антимонопольного законодавства;

– накладати штрафи, застосовувати інші санкції у випадках, передбачених законом;

– приймати нормативно-правові акти відповідно до його компетенції, зокрема, з питань антиконкурентних узгоджених дій, зловживань монопольним (домінуючим) становищем на ринку, дискримінації органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, провадження у заявах про надання дозволу на економічну концентрацію суб'єктів господарювання, контролю за економічною концентрацією суб'єктів господарювання, провадження у справах про порушення антимонопольно-конкурентного законодавства, порядку виконання, перевірки, перегляду та оскарження рішень органів Антимонопольного комітету України, а також

недобросовісної конкуренції, обов'язкові для виконання органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктами господарювання, контролювати їх виконання, надавати роз'яснення щодо їх застосування;

– здійснювати інші дії, передбачені законодавством про Антимонопольний комітет України.

2.4 Види відповідальності за порушення антимонопольного законодавства

Одними з основних функцій антимонопольних органів є контрольна та розслідувально-юрисдикційна, які полягають у здійсненні контролю за станом товарних ринків, виявленям монополістів, а також порушень антимонопольно-конкурентного законодавства з метою відновлення стану ринків, майнового становища потерпілих від цього осіб та застосування господарських санкцій до правопорушників.

Залежно від характеру порушень антимонопольно-конкурентного законодавства розрізняють такі їх види:

- недобросовісну конкуренцію;
- антиконкурентні дії (монополістичні зловживання);
- порушення щодо антимонопольних органів.

Недобросовісною конкуренцією відповідно до Закону «Про захист від недобросовісної конкуренції» визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

Розрізняють три великі *групи правопорушень*, що належать до недобросовісної конкуренції, а саме:

- 1) неправомірне використання ділової репутації;
- 2) створення перешкод господарюючим суб'єктам (підприємцям) у процесі конкуренції та досягнення неправомірних перевагу конкуренції;
- 3) неправомірні дії щодо комерційної таємниці конкурента/іншого суб'єкта господарювання (підприємця).

Кожна група зазначених правопорушень має численні прояви. Так, *недобросовісне використання ділової репутації* може проявлятися через такі дії:

– неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки (використання без дозволу чужого імені, фірмового найменування, знаків для товарів і послуг, інших позначень, а також рекламних матеріалів, упаковки товарів, назв літературних, художніх творів, періодичних видань, назв місць походження товарів, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), який має пріоритет на їх використання);

– неправомірне використання товару іншого виробника (тобто введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи);

– копіювання зовнішнього вигляду виробу (відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його у господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця);

– порівняльна реклама (така реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), за винятком випадків, якщо наведені в рекламі відомості про товари, роботи, послуги, підтверджені фактичними даними, є достовірними, об'єктивними, корисними для інформування споживачів).

Створення перешкод господарюючим суб'єктам (підприємцям) у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції може проявлятися, як:

– дискредитація господарюючого суб'єкта (поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця), які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта/підприємця);

– купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом (тобто купівля-продаж одних товарів, виконання робіт, надання послуг за умови купівлі-продажу інших

токарів, виконання робіт, надання послуг, не потрібних споживачеві або контрагентові);

– схилення постачальника до дискримінації покупця/замовника (спонукання постачальника конкурентом покупця/замовника, безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця/замовника певних переваг перед покупцем/замовником без достатніх на те підстав);

– схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом з корисливих мотивів або в інтересах третіх осіб чи до невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань перед цим конкурентом шляхом надання або пропонування контрагенту за договором безпосередньо або через посередника матеріальної винагороди, компенсації чи інших переваг;

– підкуп працівника, який має повноваження від імені постачальника на прийняття рішень про поставку товару, виконання робіт, надання послуг або завдяки своїм можливостям впливає на прийняття такого рішення. Підкуп працівника може здійснюватися у формі надання або пропонування йому конкурентом покупця/замовника, безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових або немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного чи пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом покупця/замовника певних переваг перед покупцем/замовником;

– досягнення неправомірних переваг у конкуренції (отримання переваг відносно іншого господарюючого суб'єкта/підприємця шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджене рішенням державного органу, наділеного відповідною компетенцією).

До третьої групи – *неправомірних дії щодо комерційної таємниці конкурента* – належать:

– неправомірне збирання комерційної таємниці (таким вважається добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну

таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єктові/підприємцеві);

– розголошення комерційної таємниці (ознайомлення іншої особи без згоди особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до чинного законодавства України становлять комерційну таємницю, особою, якій ці відомості були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єктові/підприємцеві);

– схилення до розголошення комерційної таємниці (спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єктові/підприємцеві);

– неправомірне використання комерційної таємниці (впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю).

Антиконкурентні дії чи монополістичні зловживання (розділи II-V Закону «Про захист економічної конкуренції» (далі – Закон) поділяються на такі основні групи:

- 1) антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання;
- 2) зловживання монополістичним становищем на ринку;
- 3) антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;
- 4) обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання без отримання відповідного дозволу Антимонопольного комітету у разі обов'язковості такої згоди.

Антиконкурентними узгодженими діями визнається укладення суб'єктами господарювання в будь-якій формі угод, прийняття об'єднаннями в будь-якій формі рішень, створення нового суб'єкта господарювання з метою координації його конкурентної поведінки з інтересами засновника (засновників) на ринку певного товару або

будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність), що призвела чи може призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції.

Проявами антиконкурентних узгоджених дій може бути:

– встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;

– обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;

– розподіл ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;

– спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;

– усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;

– застосовування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції;

– укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;

– суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Вчинення *антиконкурентних узгоджених дій* вважається правопорушенням і тягне за собою відповідальність згідно із законом, крім передбачених законом випадків і за умови дотримання встановлених типових вимог до узгоджених дій.

Такими випадками є:

– добровільне повідомлення про факт порушення антимонопольних органів особою, що вчинила антиконкурентні узгоджені дії, раніше за інших учасників цих дій і за умови, якщо заявник не був ініціатором або керівником таких дій і надав усі докази або інформацію стосовно вчиненого порушення, якими володів або міг безперешкодно отримати;

– узгоджені дії малих або середніх підприємців щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих або середніх підприємців;

– узгоджені дії стосовно постачання та використання товарів (використання поставлених товарів; придбання в інших суб'єктів господарювання або продаж іншим суб'єктам господарювання чи споживачам товарів; придбання товарів, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не належать до предмета угоди; формування цін або інших умов договору про продаж поставленого товару іншим суб'єктам господарювання чи споживачам), якщо такі дії не призводять до суттєвого обмеження конкуренції на всьому чи в значній частині ринку, його монополізації, обмеження доступу на ринок інших суб'єктів господарювання чи до економічно необґрунтованого підвищення цін або дефіциту товарів;

– узгоджені дії стосовно прав інтелектуальної власності (угоди про передачу прав інтелектуальної власності або про використання об'єкта права інтелектуальної власності в тій частині, в якій вони обмежують у здійсненні господарської діяльності сторону угоди, якій передається право, якщо ці обмеження - щодо строку, території дії, виду діяльності, сфери використання, мінімального обсягу виробництва – не виходять за межі законних прав суб'єкта права інтелектуальної власності);

– узгоджені дії, які хоча й, за загальним правилом, забороняються (ст. 6 згаданого Закону), однак в установленому порядку можуть бути антимонопольними органами чи Кабінетом Міністрів України, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють вирішенню суспільно важливих, визначених законом проблем (щодо вдосконалення виробництва, придбання або реалізації товару; техніко-технологічного, економічного розвитку; розвитку малих або середніх підприємців; оптимізації експорту чи імпорту товарів; розроблення та застосування уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізації виробництва) і за умови, що ці дії суттєво не обмежують конкуренцію на всьому чи в значній частині ринку або позитивний ефект від таких дій для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку проявляються в таких діях чи бездіяльності суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, зокрема обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку. До таких порушень (*зловживанням монопольним/домінуючим становищем на ринку*) належить:

– встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;

– застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

– обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;

– обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

– часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;

– суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

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

Антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю як правопорушення полягають у прийнятті зазначеними органами будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність

зазначених органів, які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

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

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

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

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

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

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

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

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

– дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони та обмеження самостійності підприємств, у тому числі

щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм діяльності та розвитку, розпорядження прибутком.

Крім того, всім зазначеним органам (влади, самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю) забороняються шляхом дії або бездіяльності схилити суб'єкти господарювання або будь-які із згаданих категорій органів до порушень законодавства про захист економічної конкуренції, створенні умов для вчинення таких порушень чи їх легітимації, а органам влади та органам місцевого самоврядування – делегувати окремі владні повноваження об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Обмежувальною та дискримінаційною діяльністю суб'єктів господарювання та об'єднань визнаються такі дії, що обмежують конкуренцію на ринку та/або створюють перешкоду у господарській діяльності іншим суб'єктам в інших формах, аніж антиконкурентні узгоджені дії та зловживання монопольним становищем на ринку. Це порушення може мати такі прояви, як:

- схилення інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції (до антиконкурентних узгоджених дій, концентрації суб'єктів господарювання) чи сприяння вчиненню таких порушень;

- неправомірне використання суб'єктом господарювання ринкового становища (у разі отримання згоди антимонопольного комітету на узгоджені дії, на економічну концентрацію, монопольне становище на ринку);

- створення перешкод у господарській діяльності малим або середнім підприємцям, що мають значно менший ринковий вплив, шляхом вчинення дій, заборонених згідно з частинами першою та третьою ст. 19 Закону);

- необґрунтована та невиправдана відмова суб'єктові господарювання у прийнятті до об'єднання, якщо в результаті цього такий суб'єкт опиняється у невігідному становищі як учасник конкуренції.

Монополізація товарного ринку може мати місце одним або групою суб'єктів господарювання різними способами, які отримали назву економічної концентрації. З метою запобігання монополізації

товарних ринків, зловживанню монопольним (домінуючим) становищем, обмеженню конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання (далі – концентрація). Здійснення концентрації без дозволу антимонопольних органів (якщо такий дозвіл є обов'язковим) є одним із видів монополістичних зловживань.

Концентрацією згідно із ст. 22 Закону «Про захист економічної конкуренції» визнається:

1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;

2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

а) безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну чи кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, за якої більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

в) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який тривалий період буде самостійно здійснювати господарську діяльність, і при цьому зазначене створення не приводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт

господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

3) безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25 або 50 відсотків голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Правопорушенням щодо антимонопольних органів є дії (бездіяльність) суб'єктів господарювання, що створюють перешкоди для здійснення антимонопольними органами своїх функцій і повноважень. Проявами таких порушень є:

– неподання суб'єктами господарювання у встановлені строки інформації, подання неповної чи недостовірної інформації антимонопольним органам;

– створення перешкод працівникам антимонопольних органів щодо виконання ними своїх повноважень (проведення перевірок, вилучення чи накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації);

– невиконання суб'єктами господарювання погоджених з антимонопольними органами установчих документів (у випадках економічної концентрації) або вимог та зобов'язань, якими було обумовлено рішення про надання дозволу на узгоджені дії чи концентрацію.

За правопорушення у сфері економічної конкуренції передбачаються такі види відповідальності: *господарсько-організаційні санкції, господарсько-адміністративні штрафи, безоплатне вилучення майна; відшкодування шкоди.*

Зазначені санкції застосовуються здебільшого антимонопольними органами чи на їх вимогу самим порушником (примусовий поділ, спростування відомостей, що дискредитують конкурента) чи іншим компетентним органом (скасування ліцензії).

Притягнення до відповідальності за порушення конкурентного законодавства може мати місце протягом спеціальних строків позовної давності, встановлених ст. 42 Закону «Про захист економічної конкуренції».

Питання для самоконтролю

1. Що таке «економічна конкуренція»?
2. Які законодавчі акти регламентують порядок конкурентної поведінки підприємств в умовах ринкової економіки України?
3. Проаналізуйте сутність конкурентної політики України.
4. Назвіть учасників відносин у сфері економічної конкуренції?
5. Дайте визначення «недобросовісної конкуренції».
6. У чому полягає суть державного регулювання конкуренції?
7. Якою є мета державного регулювання конкуренції?
8. Які причини спонукають до державного регулювання конкуренції?
9. Перелічіть напрямки державної конкурентної політики.
10. Назвіть функції державного регулювання конкуренції. Охарактеризуйте їх.
11. Які методи використовуються державою для регулювання конкуренції?
12. На яких принципах здійснюється державне регулювання конкуренції?
13. Назвіть основні засоби, що використовуються державою для регулювання конкуренції?
14. В яких випадках згідно закону суб'єкти господарювання можуть бути визнані монополістами?
- 15.3 Яких причин здійснюється державне регулювання конкуренції та монополізму?
16. Назвіть декілька актів вищої юридичної сили, що регулюють конкуренцію та монополізм?
17. Що відноситься до діяльності Антимонопольного комітету України?
18. Назвіть три великі групи правопорушень, що належать до недобросовісної конкуренції. Охарактеризуйте кожен з них.
19. На які групи поділяються антиконкурентні дії та монополістичні зловживання? Охарактеризуйте їх.
20. Які види відповідальності передбачаються за правопорушення у сфері економічної конкуренції?

Тести

1. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?

- а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;
- б) зменшенні кількості збиткових підприємств;
- в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;
- г) ефективному використанні бюджетних коштів.

2. До причин державного регулювання конкуренції не належить:

- а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;
- б) потреба підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища;
- в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;
- г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.

3. Метою державного регулювання конкуренції є:

- а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;
- б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;
- в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;
- г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

4. До методів державного регулювання конкуренції належать:

- а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;
- б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;
- в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;
- г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

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

- а) законодавчо-правове регулювання;
- б) гарантування прав і свобод підприємств;
- в) підтримка конкуренції;
- г) периферійного розвитку.

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

- а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;
- б) збільшення обсягу виробництва підприємств;
- в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;
- г) соціальної відповідальності підприємництва.

7. Які засоби не використовуються у державному регулюванні конкуренції?

- а) національні цільові фонди;
- б) державний, банківський і комерційний кредити;
- в) безвізовий контроль при перетині кордону;
- г) відлагоджена податкова система.

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

- а) Конституція України;
- б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;
- в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;
- г) Закон України «Про природні монополії».

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

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

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

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

11. *Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?*

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

12. *Яке повноваження не властиве Антимонопольному комітету України?*

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

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

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

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

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

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

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

Перелік рекомендованої літератури

1. Закон України «Про Антимонопольний комітет» від 19.04.2020 № 3659-ХІІ: веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 20.05.2020) .
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-111 : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 20.05.2020).
3. Господарський кодекс України: із змінами, внес. згідно із законом № 436-IV від 02.04.2020 : веб-сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.05.2020).
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2269–VIII від 13.02.2020 : веб-сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 20.05.2020).
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» №236/96-ВР від 11.12.2019 р. : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.05.2020).
6. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. К. : ВАВ «Правова єдність», 2008. 766 с.
7. Віскузі В. Кіп, Верной Джон М., Гарінгтон Джозеф Е. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. К.: Основи, 2004. 1047 с.
8. Гайворонський А. Конкуренция: проблемы формирования в переходной экономике. Бизнес-информ. 1997. № 3. С. 20-23.
9. Європейська інтеграція та Україна. К. : ТОВ «Макрос», 2002. 480с.
10. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів, 2009. 175 с.
11. Костусєв О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. Економіка України. 2003. № 7. С 4-11.
12. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
13. Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2834>.

14. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні : веб-сайт. URL: <http://int-konf.org/konf052013>.

15. Пастернак-Таранушенко Г.А. Вища школа конкурентної боротьби. Як заробляти та зберігати гроші? Вісник НАН України. 1995. № 1-2. С. 54-56.

16. Тимченка С. М., Коломоєць Т. О. Правознавство : навч. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2007. 588 с.

17. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

18. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : Школа, 2004. 496 с.

19. Уманців Ю. М., Міняйло О. І., Косик В. І. Механізм економічної політики : навч. посіб. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. 436 с.

20. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

21. Щербина В. С. Господарське право України : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2001. 384 с.

РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сутність та складові конкурентного середовища підприємства

3.2 Показники інтенсивності конкуренції

3.3 Принципи діагностики конкурентного середовища підприємства та аналізу діяльності конкурентів

3.1 Сутність та складові конкурентного середовища підприємства

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище, а тому підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати

декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація конкурентного середовища

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

Залежно від цілей, покладених в основу дослідження конкурентного середовища, визначають його окремі *рівні*:

- мікрорівень (рівень окремого релевантного ринку);
- мезорівень (рівень галузевого ринку);
- макрорівень (рівень агрегованого національного ринку);
- мегарівень (рівень міжнародного глобального ринку).

При цьому окремі складові конкурентного середовища та алгоритм їх дослідження у міру зміни рівня проведення такого дослідження залишаються незмінними.

Слід виділяти три основні *складові конкурентного середовища*:

- інституціональну;
- структурну;
- функціональну.

Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на умови конкуренції на ринку таких чинників, як:

- законодавча та нормативно-правова база функціонування ринку, що визначає основний набір правил, обов'язкових для дотримання всіма учасниками відповідного ринку;

- організаційно-правові засади державного регулювання ринку, що включає систему органів державного регулювання зі здійснюваним ними виконавчим провадженням, а також прийнятні в країні політичні норми;

- соціально-культурні традиції й цінності, що найчастіше визначають міжгалузевий розподіл конкурентної активності та способи конкурентної боротьби;

- величина національного багатства та загальний рівень розвитку економіки як індикатори типу домінуючих конкурентних стратегій;

- місце ринку в системі міжнародних економічних відносин, присутність на ринку транснаціональних корпорацій як суб'єктів формування системи неформальних правил функціонування ринку та характеру міжфірмової взаємодії;

- рівень науково-технічного прогресу та поширеність інновацій, здатних змінити межі ринку та замінити жорстку цінову конкуренцію на більш витратну, втім м'якшу нецінову конкуренцію нових товарів, технологій, реклами;

– рівень розвитку інфраструктури як індикатор виживання на ринку дрібних суб'єктів господарювання на протигагу інтегрованим корпоративним структурам.

Структурна складова конкурентного середовища більш відома у вітчизняній теорії та практиці дослідження конкурентного середовища під назвою «структурні передумови розвитку конкуренції» є функцією від:

- місткості ринку та рентабельності господарювання на ньому;
- кількості та відносного розміру учасників ринку з боку попиту та пропозиції;
- ступеня диференціації товарів/послуг;
- еластичності попиту за ціною;
- інтенсивності потенційної конкуренції;
- міри диверсифікації бізнесу тощо.

Функціональна складова конкурентного середовища визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками, яка, своєю чергою, залежить від індивідуальних стратегій ринкової поведінки кожного із ринкових гравців.

Зокрема йдеться про цінові, рекламні, інвестиційні, інноваційні тощо стратегії кожного окремого учасника ринку, які за Ф. Хайєком і складають економічний зміст ринкової конкуренції як динамічного процесу.

Форма конкурентної боротьби залежить від характеру конкурентної ситуації на ринку, що обумовлює ступінь взаємозалежності конкурентів і результати їх господарської діяльності.

За звичай розрізняють чотири основні *ринкові структури*:

- 1) досконала (чиста, повна) конкуренція;
- 2) монополістична (недосконала) конкуренція;
- 3) олігополія;
- 4) монополія.

В умовах *досконалої (чистої, повної)* конкуренції на ринку налічується велика кількість незалежних продавців і покупців. При цьому продавці пропонують стандартну (однорідну), повністю взаємозамінну без відмітних характеристик продукцію, одного вигляду і однієї якості. Оскільки ж фірм-продавців багато, то частка

кожної на ринку незначна і жодна з фірм не може диктувати свої умови і ціну споживачу, рівно як і впливати на рішення інших учасників ринку. Ціна встановлюється самим ринком, залежно від співвідношення попиту і пропозиції, а фірма приймає ринкову ціну як дану і називається «price taker» – «одержувач ціни», що «бере ціну», «погоджується з ціною».

При чистій конкуренції немає ніяких серйозних перешкод щодо переміщення ресурсів із галузі в галузь. Нові фірми можуть вільно проникати в галузь, а вже існуючі фірми вільно її покидати, оскільки відсутні законодавчі, технологічні та фінансові бар'єри. Інакше кажучи, конкуренція протікає в чистому вигляді.

Чиста конкуренція найбільш сприятлива для суспільства і споживачів, оскільки в цьому випадку виробництво продукції здійснюється найекономнішим способом при ціновій конкуренції виробників. Саме через продаж товарів за низькими цінами останні прагнуть привернути до себе споживачів, створюючи одночасно надійну ділову репутацію в довгостроковій перспективі, при цьому інтерес фірми полягає в тому, щоб зменшити ступінь однорідності і замінності, позбавитися знеособленості чистої конкуренції.

При *монополістичній конкуренції* в галузі і на ринку існує відносно велике число самостійно господарюючих фірм-виробників, а тому таємна змова в їх діях (по штучному обмеженню об'єму виробництва або підвищенню рівня цін) неможлива. Проте на відміну від досконалої конкуренції частка продукції, що випускається окремими виробниками, вже не настільки незначна, щоб не мати нагоди обмежувати вплив на сукупну пропозицію. В чому полягає «монополістичний» характер поведінки виробників?

Основа монополії створює *диференціація товару*, тобто ті відмітні переваги, завдяки яким окрема частка покупців віддає свою перевагу саме даному товару.

Монополістичний характер конкуренції виявляється і в тому, що саме виробництво диференційованих продуктів дозволяє окремо взятій фірмі контролювати ціну на свою продукцію. При цьому ступінь контролю над цінами прямо залежить від ступеня диференціації продукту.

Нарешті, диференціація товару вимагає значних фінансових коштів, чим створює економічні бар'єри для вступу до галузі нових

фірм. Додатковою перешкодою для проникнення в середовище монополістичної конкуренції часто є також володіння фірмами-виробниками патентами на свою продукцію і авторськими правами (товарним знаком), що охороняються законодавством.

Проте фірми, діючи в умовах монополістичної конкуренції, нерідко вдаються і до цінової конкуренції, зокрема до прихованої цінової конкуренції. Для цього використовується такий критерій конкурентоспроможності, як *ціна споживання*, тобто витрати покупця не тільки на покупку товару (ціна товару), але і на його подальше споживання та експлуатацію. Ціна споживання, таким чином, значно вище за продажну ціну товару, а по окремих найменуваннях продукції може перевищувати її в декілька разів.

Враховуючи це, критерієм конкурентоспроможності продукції стає не тільки і не стільки мінімальна продажна ціна, скільки мінімальна ціна споживання за весь термін служби у покупця, що напряму пов'язана з якістю виготовленої продукції.

Олігополія, або «продаж небагатьма», є галуззю і ринком з обмеженим числом крупних продавців, що концентрують в своїх руках пропозицію якого-небудь товару, хоча назвати точно, скільки фірм входять в олігополістичну галузь неможливо. Узагальнене правило полягає в наступному: олігополія виникає і існує тоді, коли число фірм в галузі і на ринку настільки мало, що кожна, з них здійснюючи які-небудь зміни в своїй ціновій і іншій господарській практиці, змушена брати до уваги реакцію з боку конкурентів, тобто залежить від них.

Припустимо, що в галузі п'ять фірм, і кожна володіє приблизно 20 % ринку деякого продукту. Якщо одна з фірм знизить ціну на свій товар, то ринковий попит підвищиться на цю продукцію, що негайно відобразиться на інших фірмах. Останні повинні будуть вжити запобіжних заходів – також знизити ціни, причому можливо, ще відчутніше, чим це зробила перша фірма, тобто, по суті, почати цінову війну. Проте, розуміючи, що у вигравші ніхто з конкурентів не залишиться, жодна з фірм в олігополістичній галузі на ділі не міняє свою цінову політику, не спрогнозувавши дій конкурентів у відповідь.

В умовах олігополії фірми виробляють як однорідні, так і диференційовані товари. В цьому випадку великі фірми з абсолютно

однорідною продукцією в базових галузях утворюють *олігополію першого виду*, або *недиференційовану олігополію*. В той же час виробництво багатьох споживацьких товарів (автомобілі, миючі засоби, побутові прилади, швейні вироби і ін.) є диференційованим, а тому великі фірми, в даному випадку утворюють *олігополію другого виду*, або *диференційовану олігополію*.

Для вступу до галузі новим виробникам продукції олігополія створює серйозні бар'єри:

- а) ефект масштабу (технологічний бар'єр);
- б) володіння фірмами, що входять в олігополію, патентами і ліцензіями на виробництво продукції (юридичний бар'єр);
- в) контроль над джерелами стратегічної сировини (економіко-юридичний бар'єр);
- г) необхідність значних фінансових коштів для створення великого підприємства, конкурентоздатного по відношенню до олігополії та ін.

Найдоцільніші конкурентні дії підприємства на такому ринку наступні:

а) агресивна реакція на зміни ціни. Підприємства постійно повинні стежити за змінами цін конкурентів і реагувати так, щоб перешкодити конкуренту збільшити частку ринку.

б) організація таємних альянсів. Конкуренти досягають негласної угоди про фіксацію цін, розподіл ринків та інші види обмеження конкуренції.

в) лідерство в цінах. На зміни цін провідного підприємства автоматично реагує решта конкурентів. Ціновий лідер, як правило, не змінює ціни при невеликих коливаннях попиту і пропозиції, а лише при істотних змінах витрат виробництва у галузі (внаслідок підвищення заробітної плати, цін на сировину, податків тощо).

г) активна нецінова конкуренція, що визначається неможливістю конкурувати за допомогою цін, оскільки конкуренти швидко реагують на їх зміни. Крім того, значні фінансові можливості олігополіста дають змогу йому активізувати діяльність зі стимулювання збуту, що дає значні результати і дає змогу уникнути «цінових війн».

Чиста (абсолютна) монополія (від грец. «монос» – один, «полео» – продаю) – це галузь, яку представляє тільки один

виробник. Продукт унікальний, не має близьких замінників і не вимагає значних грошових коштів на свою рекламу і просування. У покупця немає альтернативи: треба або купувати продукцію у монополіста, або не купувати взагалі. На відміну від інших ринкових структур і конкурентних ситуацій монополія повністю контролює ціну на свою продукцію, будучи «price maker» – «постачальником ціни», що «робить ціну на ринку».

Така ситуація утримується за допомогою вельми серйозних бар'єрів для вступу до галузі, які повністю блокують всю потенційну конкуренцію. Серед них:

а) ринкова ситуація, коли фірма є природною монополією, тобто її середні витрати (один з показників ефективності виробництва) досягають мінімального значення при такому великому об'ємі виробництва, що фірма задовольняє весь ринковий попит, виявляючись тому єдиним виробником продукції в галузі;

б) приватна власність на джерела найважливіших видів сировини;

в) юридичні бар'єри у вигляді: патентів, тобто виняткових прав винахідника контролювати виробництво продукції; ліцензій – дозволів уряду, місцевих органів влади або патентовласника на певний рід діяльності;

г) психологічні бар'єри типу лояльності, «відданості» споживачів продукції тих фірм, які давно, а головне – добре зарекомендували себе на ринку;

д) використання прийомів і методів несумлінної конкуренції.

Розширена концепція суперництва за М. Портером виходить з того, що здатність підприємства реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежать не тільки від прямої конкуренції, але також від ролі, яку відіграють потенційні конкуренти товари-замінники, споживачі та постачальники.

Вивчення цих конкурентних сил є важливим елементом у дослідженні конкурентоспроможності підприємств: саме вони дозволяють виявити привабливість ринку, з'ясовують можливості та перспективи виходу підприємства на ті чи інші ринки, сприяють правильності стратегічного вибору (рис.3.1).

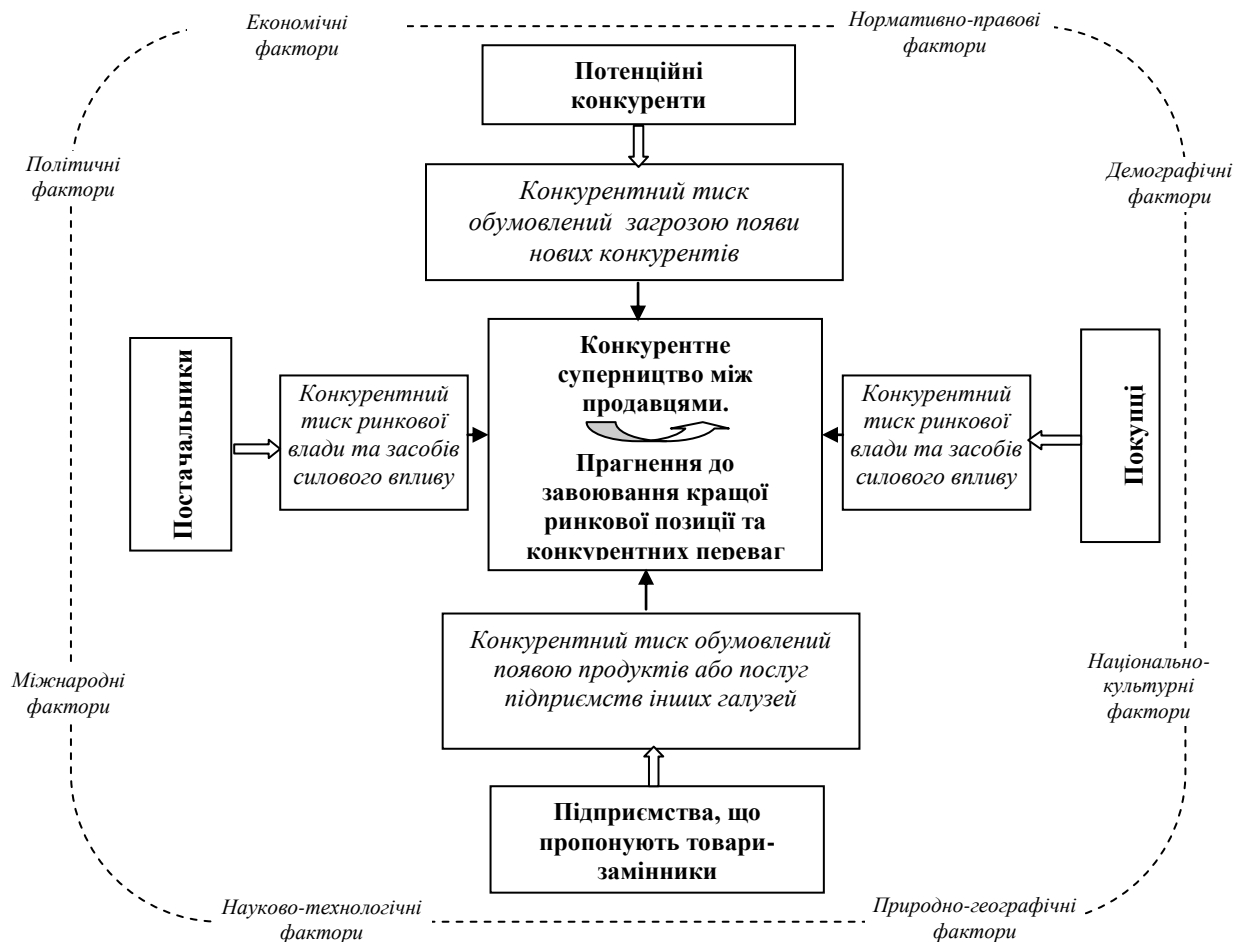


Рисунок 3.1 – Модель п'яти сил конкуренції

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі.

Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Не привабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність.

«Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції.

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один «аналіз п'яти сил Портера» для цієї галузі. Портер уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку

бізнесу, повинен проводитися власний, специфічний для галузі, аналіз п'яти сил.

Загроза появи продуктів-замінників. Наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту).

Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності замінників товару, зіштовхують продавців з наступними причинами: схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників, порівняння ціни та якості продуктів-замінників, вартість перемикавання на продукт-замінник для споживача, рівень сприйняття диференціації продукту.

Загроза появи нових гравців. Ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, що істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися із зростанням рівня конкуренції.

Дії, що перешкоджають входженню в галузь: наявність вхідних бар'єрів, необхідність витрат на диференціацію продукту, вартість бренду, неповоротні витрати, стартові витрати для нових гравців доступ до дистрибуції, переваги в собівартості, переваги в положенні на кривій набування знань, очікувані відповідні дії старих гравців, реакція уряду та інших регуляторів ринку.

Ринкова влада постачальників. Постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси. *Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин:* порівняння вартості переключення постачальників і вартості перемикавання компанії, ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів, наявність замінників постачальників, порівняння концентрації постачальників і концентрації компанії, солідарність робочої сили, загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції назад, порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії.

Ринкова влада споживачів. Здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов: концентрація споживачів до рівня концентрації компанії, ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції, кількість споживачів, порівняння вартості перемикавання споживача та вартості перемикавання компанії, доступність інформації для споживачів, можливість вертикальної інтеграції, доступність існуючих продуктів-замінників, цінова чутливість споживачів, відмітні переваги продуктів.

Рівень конкурентної боротьби. Для більшості галузей, це визначальний чинник, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці конкурують агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях і т.д. Силами впливу є: кількість конкурентів, рівень зростання ринку, критерії насичення ринку, бар'єри входу в галузь, бар'єри виходу з галузі, відмітні риси конкурентів, рівень витрат конкурентів на рекламу, амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів.

Застосування аналізу п'яти сил по Портеру вимагає умов:

- покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);
- нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища підприємства.

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і «шостий» чинник конкурентного середовища – **державна політика** в сфері регулювання конкуренції.

3.2 Показники інтенсивності конкуренції

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

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

Інтенсивна конкуренція – результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним, а саме: зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей, повільне зростання в галузі, великі фіксовані витрати або витрати на зберігання, виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції, незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим, продуктивність, що зростає великими стрибками, відмінності між конкурентами, високі вихідні бар'єри, незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку, віддача від вдалого стратегічного кроку.

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин.

Виділяють три основних *фактори*, які визначають *інтенсивність конкуренції*, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку.

Частка ринку, яку займає фірма відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її спроможність чинити вплив на об'єм

і структуру попиту і пропозиції, ціну і динаміку ринку в цілому.

Існують наступні варіанти зміни сили конкуренції між фірмами:

1) конкуренція посилюється із збільшенням кількості фірм, що змагаються;

2) конкуренція посилюється, коли крупні фірми приєднують іншу фірму і вживають рішучі заходи щодо просування її в лідери;

3) конкуренція сильна, коли попит на товар росте поволі;

4) конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі вимушують фірму знизити ціни або збільшити об'єми продажів;

5) конкуренція посилюється, коли витрати покупців при зміні споживання однієї марки на інші невеликі;

6) конкуренція посилюється, коли одна або декілька фірм не задоволені своєю часткою ринку;

7) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;

8) конкуренція посилюється, коли витрати на виході з ринку великі, а бар'єри є високими;

9) хід конкуренції передбачений, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії фірм розрізняються значною мірою і відкриті більшості.

Частка ринку може бути розрахована різними способами:

1) частка ринку за об'ємом, визначена як кількість проданих виробів, віднесених до сумарного об'єму продажів на базовому ринку;

2) частка ринку у вартісному виразі, визначена на основі виручки, а не об'єму продажів в штуках;

3) частка обслуговуваного ринку, що розраховується в співвідношенні не до всього базового ринку, а до продажів в сегментах (сегменті), де працює фірма;

4) відносна частка ринку як відношення продажів фірми до продажів конкурентів;

5) частка ринку в порівнянні з лідером, визначена порівнянням з найкрупнішим конкурентом.

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу частка ринку підрозділяється на декілька компонент.

До них відносяться:

рівень проникнення, тобто відсоток покупців марки $x(N_x)$ від загального числа покупців, що придбавають товари певної категорії, до якої належить дана марка (N_c);

рівень ексклюзивності, або частка, яку покупці марки x складають від всіх покупців цієї марки, що припадають на товарну категорію, до якої віднесена марка x . Цей рівень вважається мірою прихильності до марки x за умови, що у покупців є можливість різноманітити свої покупки і придбати різні марки в тій же категорії товарів;

рівень інтенсивності, що зіставляє середню кількість, що закупається покупцем марки x , з середньою кількістю, що закупається з розрахунку на одного покупця в даній категорії товарів.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Доля ринку} & & & & & & \\ \text{торгової} & & & & & & \\ \text{марки} & = & \text{Рівень} & \times & \text{Рівень} & \times & \text{Рівень} \\ & & \text{проникнення} & & \text{ексклюзивності} & & \text{інтенсивності} \end{array}$$

або:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} \times \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c},$$

де c – категорія товарів до якої належить марка x ;

N_x – кількість покупців x ;

N_c – кількість покупців c ;

Q_{xx} – кількість x , що придбано покупцем x ;

Q_{cx} – кількість c , що придбано покупцем x ;

Q_{cc} – кількість c , що придбано покупцем c .

Для характеристики частки ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни: відношення середньої ціни марки до середньої ціни по всіх конкуруючих марках.

Існує декілька методів оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами і монополізму на ринках.

Чотиридольний показник концентрації (CR4 – Concentration Ratio) є загальною часткою чотирьох перших підприємств ринку, які реалізують максимальні об'єми продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$

де OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.;

OP_i – обсяг реалізації i - того підприємства, тис. грн.;

$OP_1 = \max\{OP_i\}$ для всіх $i=1 \dots n$;

$OP_2 = \max\{OP_i\}$ для всіх $i=1 \dots (n-1)$;

$OP_3 = \max\{OP_1, OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-2)$;

$OP_4 = \max\{OP_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх $i=1 \dots (n-3)$;

n – загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.

З 1968 по 1984 р. цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. У випадку якщо CR4 перевищував 0,75 (75%), вводилися обмеження на злиття (поглинання) підприємств, оскільки даний ринок розглядався як об'єкт монопольної практики.

В даний час коефіцієнти концентрації розраховуються і відстежуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50 і 100 провідних підприємств ринку. У Німеччині, Англії і Канаді розрахунки ведуться для 3,6 і 10 ведучих підприємств. З середини 1980-х років CR₄ став використовуватися і в країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі. Істотним недоліком показника концентрації фахівці вважають його «нечутливість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Так, CR₄ буде однаковим (дорівнювати 0.8) в двох абсолютно різних ринкових ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77 % ринку, а решту 23 підприємств – по 1 %; 2) п'ять рівнозначних підприємств володіють 20 % частками ринку.

Є пропозиції характеризувати абсолютну ринкову владу і за

допомогою такої системи нерівностей:

$$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0.7 \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1, \end{cases}$$

де Q_1, Q_2, Q_3 – показники часток по величині реалізації на ринку відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному об'ємі реалізації.

Дана система нерівностей, з одного боку, показує ступінь ринкової конкуренції (де $Q_1 + Q_2 + Q_3 = CR_3$ – коефіцієнт ринкової концентрації), а з іншої – потужність ринкової влади першого суб'єкта господарювання (за об'ємом реалізації). Іншими словами, система нерівностей характеризує абсолютну ринкову владу домінуючого суб'єкта господарювання на товарному ринку. Її можна застосовувати у великих і не дуже в географічному відношенні державах, а також з метою оцінки злиття фірм (необхідно забороняти злиття, яке для однієї з фірм забезпечить задоволення системи нерівностей).

Індекс Херфіндала (Herfindahl Index, I_H) названий на ім'я американського ученого, що запропонував його використання:

$$I_H = \sum_{i=1}^n x_i^2,$$

де x – частка i -фірми в загальному об'ємі реалізації продукції даного асортименту на ринку, %

n – кількість фірм на ринку.

Якщо на ринку присутня тільки одна фірма (ринок чистої монополії), то $I_H=10000$. Але якби на ринку працювало 10 однакових фірм, то $I_H=1000$.

Звернемо увагу на одну дуже важливу деталь. У охарактеризованих показниках йдеться не про частки фірм у виробництві продукції або по об'ємах виробництва, а про частку фірми за об'ємом продажів (або об'єму пропозиції) на базовому ринку. Величини ці різні за своєю суттю, до того ж об'єми

внутрішнього ринку того або іншого товару найчастіше не співпадають з об'ємами реалізації через експортно-імпорتنі операції виробників і торговців. А показник «ринкової частки компаній, що використовується, по об'ємах виробництва» взагалі некоректний. Починаючи з 1984 р. індекс Херфіндала з деякими уточненнями Хершмана використовується в практиці антимонопольної діяльності уряду США. Уточнення торкаються кількості підприємств, частки яких використовуються у формулі для I_H .

Для модифікованого індексу Херфіндала-Хершмана (Herfindahl-Hirschman Index, I_{HH}) суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найкрупніших підприємств, що працюють на аналізованому ринку. Якщо його значення перевищує 0,18, то йдеться про низьку інтенсивність конкуренції і про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо за даних обставин злиття підприємств веде до збільшення I_H , то таке об'єднання забороняється законом. Проте відмітимо, що показник I_H не враховує ранги підприємств.

Індекс Розенблюта (I_R) усуває недоліки індексу Херфіндала-Хершмана. Він розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, одержаного на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i):

$$I_R = \frac{1}{2 \sum (i - x_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n,$$

Іноді при оцінці розподілу часток представляється показник ентропії (E). В цьому випадку зважування часток відбувається не на основі рангів підприємств, а за допомогою натуральних логарифмів часток:

$$E = \sum x_i \times \ln x_i, i = 1, 2, \dots, n,$$

Використовується і коефіцієнт *Джіні* (G):

$$G = (1/n) \times \sum |(i-1) \times A_i - i \times A_i|,$$

де A_i – накопичене (кумулятивне) значення часток i -найбільших підприємств ринку.

Приведені вище показники дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але повністю задовольнити дослідників не можуть, оскільки не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби.

Як показує практика, найбільша конкурентна активність існує тоді, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. В цьому випадку інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку визначається за допомогою вимірювання ступеня схожості ринкових часток конкурентів. Для такої оцінки використовують коефіцієнт варіації, рівний відношенню середньоквадратичного відхилення часток до їх середньоарифметичного значення:

$$U_D = 1 - \frac{\sigma(D)}{D_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n,$$

або

$$U_D = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n,$$

де U_D – інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку, визначена на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів;

$\frac{\sigma(D)}{D_{cp}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток (D) конкурентів;

n – кількість підприємств на даному товарному ринку.

Середнє арифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств, що працюють на даному ринку (n):

$$D_{cp} = 1/n$$

Тоді формула коефіцієнта варіації приймає простіший вигляд:

$$U_D = 1 - n \sqrt{(1/n) \sum_i (D_i - 1/n)^2}, i = 1, 2, \dots, n,$$

Індекс Лернера, названий на ім'я американського економіста Абба Лернера, що запропонував свою методику в 1930-і роки, визначається як відношення різниці між ціною (P) і граничними витратами (MC) до ціни:

$$I_L = \frac{P - MC}{P},$$

де I_L – індекс монополістичної влади Лернера;

P – ціна;

MC – граничні витрати виробництва.

На конкурентному ринку $P = MC$, тому $I_L = 0$. Але якщо на ринку існують монополні структури, то $P > MC$, а $I_L > 0$. На практиці іноді складно розрахувати граничні витрати. В цьому випадку враховується, що при рівновазі попиту і пропозиції в тривалому періоді часу граничні витрати рівні середнім витратам на одиницю продукції (AC).

Тоді:

$$I_L = \frac{P - AC}{P}$$

або

$$I_L = \frac{(P - AC) \times Q}{P \times Q}$$

де Q – кількість проданої продукції.

Коефіцієнт Лернера відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії. Чим більше ціна реалізації продукції підприємства відхиляється від конкурентних цін, тим вищий коефіцієнт. Цей коефіцієнт для абсолютно конкурентного ринку дорівнює нулю (ринкова влада відсутня); для ринку монополістичної конкуренції він перебуває в межах 0,3-0,5; для ринку олігополії – в діапазоні 0,6-0,8 залежно від кількості підприємств (і з зменшенням підприємств коефіцієнт збільшується); для ринків з домінуючим підприємством він перебуває в межах 0,8-0,9, а для ринку монополії – наближається до 1.

Коефіцієнт відносної концентрації характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції. При значенні коефіцієнта більше 1 концентрація

відсутня, ринок є конкурентним; менше або дорівнює 1 – на ринку спостерігається високий ступінь концентрації, ринкова влада підприємств є великою. Зауважимо, якщо коефіцієнт дорівнює 1, між частками існує лінійна залежність: 1/30 частина підприємств випускає 30 %, а 1/10 – 50 % сукупного обсягу реалізованої продукції. Про вплив найбільшого підприємства на ринок можна говорити тоді, коли обсяг його реалізованої продукції становить не менше 20 % місткості ринку.

Коефіцієнт ентропії – це середня частка підприємств, що існують на ринку, зважена за натуральним логарифмом зворотній їй величині. Абсолютні значення коефіцієнта ентропії, отримані при різних методиках розрахунку, економічного змісту не змінюють і дозволяють не тільки аналізувати тенденції, що відбуваються на одному і тому ж товарному ринку за певний період, а й зіставляти різні типи ринків. Коефіцієнт характеризує ступінь деконцентрації ринку та дозволяє більш глибоко дослідити рівень і динаміку концентрації: чим більший коефіцієнт, тим більша економічна невизначеність та нижчий рівень концентрації ринку.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються всі показники частки ринку і інтенсивності конкуренції. В результаті виявляються ті фірми, які представляють особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки. Зіставлення з даними фірмами також лежатиме в основі обґрунтування конкурентоспроможності аналізованої компанії за різними показниками її господарської діяльності.

Разом з тим ринкова частка – не єдина міра оцінки конкурентоспроможності.

З цією ж метою можуть використовуватися також:

частка «свідомості»: відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при ухваленні рішення про покупку особливого виду продукції. Цей показник відображає найбільш вкорінену в свідомості обізнаність про марку і купівельні переваги;

частки «голосу»: відсоток займаного торговою маркою простору або часу в рекламних ЗМІ по відношенню до загального об'єму ЗМІ для даної галузі. Часто вимірюється кількістю засобів, витрачених на рекламу. Може привести до зміни в частці «свідомості»;

частки «НДДКР»: процентне співвідношення витрат компанії до всіх витрат галузі на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки. Це довгостроковий провісник розробки нового товару, вдосконалення його якості, зниження витрат і, як наслідок, збільшення ринкової частки. Показник важливий для оцінки майбутньої конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках.

Слід мати на увазі і те, що конкуренція – поняття динамічне, тому важливо знати, як змінюються частки ринку, частки «свідомості», «голоси» або «НДДКР». Наприклад, по ринковій частці можна судити, хто є головним гравцем на ринку, а по зміні ринкової частки – хто став більш менш конкурентоздатним, хто у кого відвоював частку ринку.

3.3 Принципи діагностики конкурентного середовища підприємства та аналізу діяльності конкурентів

Термін «діагноз» (від грецького «diagnosis») означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкту діагнозу з метою одержання результату – діагнозу – висновку про стан об'єкта.

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності. Саме діагностика конкурентного середовища виступає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку.

Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. *Об'єктом діагностики* можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності та ін.

Базовими *принципами* *діагностики* рівня конкурентоспроможності підприємства є:

– *комплексність* (дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно сполучати й 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);

– *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);

– *динамічність* (основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування змін та розробка 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 оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства);

– *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). Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі багатьох підходів (табл. 3.2).

Класифікація конкурентів

Ознака	Типи конкурентів
Характер впливу діяльності конкурента на підприємство (М.Портер)	<ul style="list-style-type: none"> - «правильні» («гарні») конкуренти - приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню не вигідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи підприємства; - «погані» конкуренти. Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дозволяють стабілізувати позиції та прибутковість представлених в ній підприємств;
Тип споживачів і товарів, що пропонуються	<ul style="list-style-type: none"> - прямі конкуренти - пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців; - товарні конкуренти – продають однакову продукцію різним групам покупців; - непрямі конкуренти - продають різні товари схожим категоріям споживачів; - неявні конкуренти - фірми різного профілю, що пропонують її різним групам споживачів.
Характер реакції (Ф. Котлер)	<ul style="list-style-type: none"> - неквапливий конкурент - має уповільнену реакцією на кроки, які починає суперник; - розбірливий конкурент - реагує тільки на певні типи атак; - конкурент-тигр - реакція такого конкурента на будь-які наступи суперників завжди стрімка; - непередбачений конкурент - суперник, що не має визначеної моделі поведінки.
Різниця у продукції	<ul style="list-style-type: none"> - параметричні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється окремими параметрами; - товарні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється зовнішнім виглядом та функціями; - марочні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється марками; - конкуренти бажань - виробники (продавці) принципово іншої продукції, яка конкурує на рівні бажань (підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим же споживачам, з якими працює компанія; бюджету споживачів,
Тип ринкової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно суміжних ринках; - фірми, які слідуєть стратегії диференціації виробництва працюють в даній або суміжних галузях; - великі фірми-покупці продукції компанії; великі постачальники матеріалів, сировини і устаткування; - малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку;
Конкурентна позиція фірми	<ul style="list-style-type: none"> - фірми, орієнтовані на внутрішній ринок (їх стратегічні наміри обмежуються прагненням тривалої конкурентної переваги на ринку своєї країни); - компанії, чиїм стратегічним намірам є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого серед лідерів світового ринку; - компанії, чиєю основною стратегічною метою є захист домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують своєї продукції за кордоном (до 20%) і здійснюють операції на кількох або багатьох зарубіжних ринках; - компанії, які прагнуть до збільшення частки продаж по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів:

- 1) Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках (аналіз конкурентів);
- 2) Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;
- 3) Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
- 4) Оцінювання інтенсивності конкуренції;
- 5) Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;
- 6) Побудова конкурентної карти ринку, а також карт стратегічних груп, виявлення стратегічних положень підприємства.

Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі наведено на рис. 3.2.

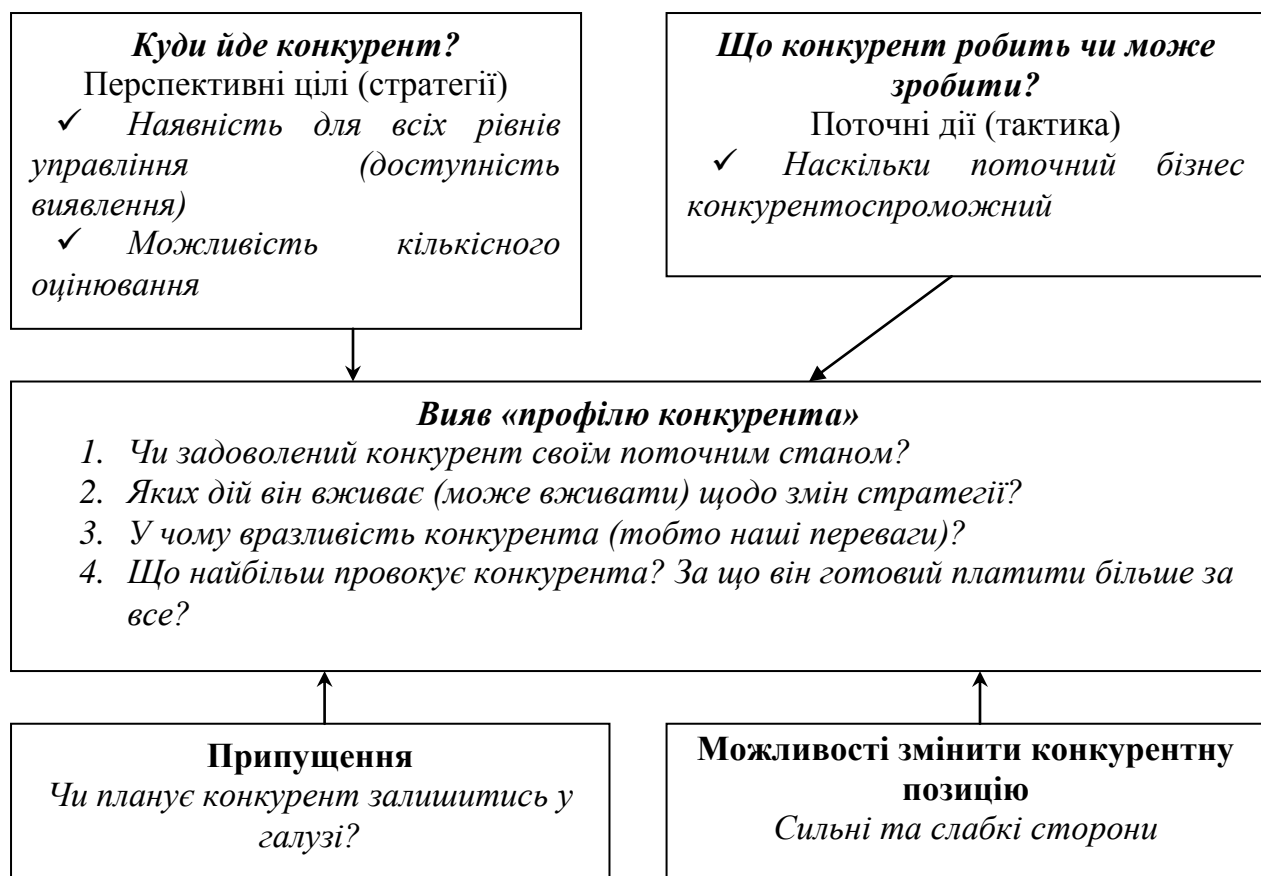


Рисунок 3.2 – Схема аналізу профілю конкурента

Структуру аналізу діяльності конкурентів, запропонованого Азоєвим Г. Л., наведено на рис. 3.3.

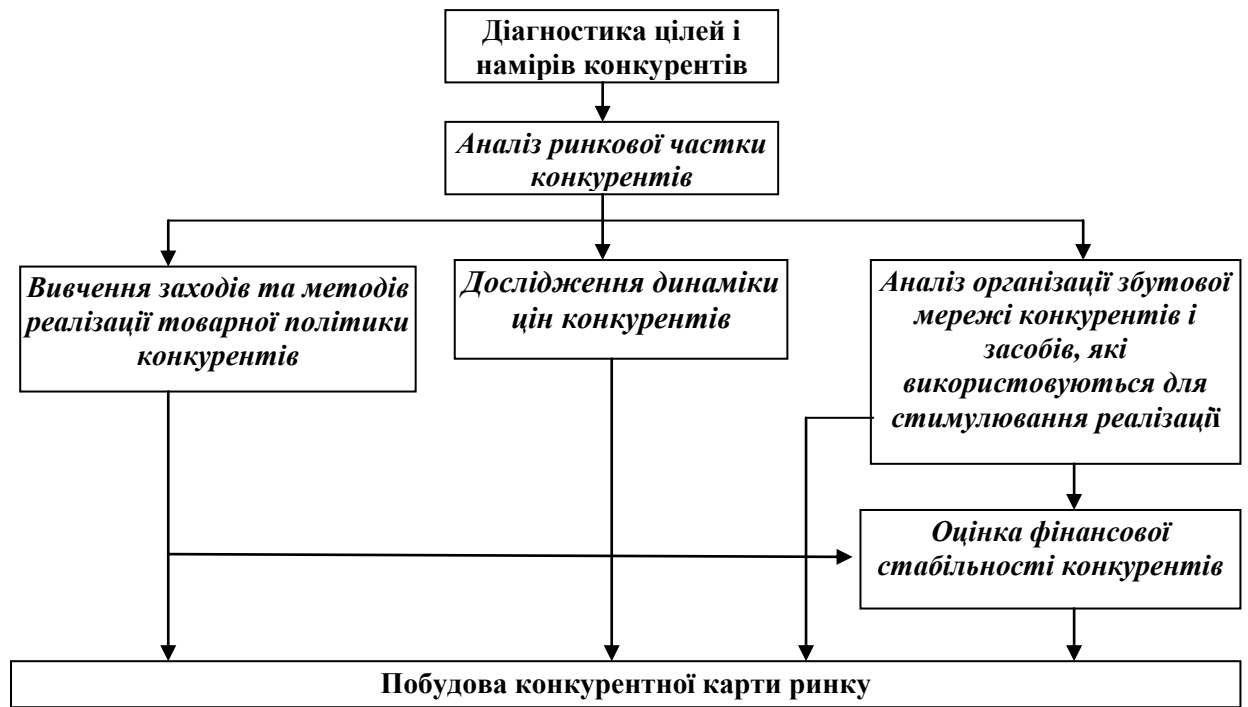


Рисунок 3.3 – Структура аналізу діяльності конкурентів

Під *аналізом діяльності конкурентів* розуміється постійно діюча система контролю й аналізу підприємств-конкурентів, метою якої є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку.

Основними завданнями, які виконуються у процесі аналізу, є:

- відстеження динамічно мінливої інформації про стан підприємств-конкурентів, яка постійно змінюється, а також позиції, яку вони займають у конкурентному середовищі;
- формування на основі отриманої інформації моделі, що забезпечує часткове або повне структурування проблемної ситуації; визначення позиції підприємства стосовно конкурентів у конкурентному середовищі;
- виявлення сильних/слабких сторін конкурентів, а також загроз, що надходять від них;
- здійснення прогнозу майбутніх стратегій і рішень конкурентів;
- прогнозування реакції конкурентів на стратегію й дію підприємства;
- визначення впливу конкурентів на рівень конкурентних переваг підприємства.

При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз, який має такі особливості:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Деякі з них: сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються; можливості (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів); загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає

від будь кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

Сутність SWOT-аналізу розкривається укрупнено. Він є одним з перших етапів стратегічного планування. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз – у можливості;

б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз ми пропонуємо розбити на ряд етапів.

На першому етапі SWOT-аналізу глибоко вивчаються конкурентні переваги фірми в таких сферах:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які застосовує фірма;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту (у т.ч. маркетингу);
- сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту фірми та ін.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по

конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі й своєчасному запобіганню збитків від них.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

На останньому, п'ятому, етапі SWOT-аналізу погоджуються сила з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Метод аналізу GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Кроки GAP аналізу:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;

– перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу *LOTS*, що шведською мовою означає «лоцман». Філософія *LOTS* виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців.

Метод *LOTS* включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства.

Обслуговування включає перелік етапів і стосується:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивідууму можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

З метою визначення факторів, які оптимізують діяльність компанії, було здійснено велику кількість досліджень, направлених на кількісний аналіз, такий метод, як *PIMS*, в основі якого лежить моделювання впливу стратегічних чинників на показники ефективності підприємства (зокрема рентабельність капіталовкладень, валовий прибуток).

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric».

PIMS являє собою спробу узагальнити певні змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67 % факторів успіху компанії.

Моделі методу PIMS уможливають практично важливі відповіді на ряд питань:

які фактори є стратегічними та обумовлюють різницю в показниках ефективності для різних видів діяльності;

який рівень ефективності вважається нормальним за даних ринкових умов для конкретного виду діяльності стратегії;

як зміняться показники ефективності певного виду діяльності при тому чи іншому рівні конкуренції, якщо матиме місце модифікація стратегії (її часткова або повна заміна);

які потрібні зміни в стратегії, що дозволять за існуючих ринкових умов поліпшити показники ефективності конкретного виду діяльності підприємства.

За допомогою цього метода можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її величезною перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Велика перевага моделі PIMS полягає в тому, що за допомогою неї намагаються виміряти відносну якість продукту, тому що вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів.

Крім вищезазначених, існують ще й інші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, наприклад, модель Бостонської консультативної групи передбачає використання змінних обсягу продаж та питомих витрат. Але недоліком виступає мала кількість досліджуваних змінних, які ж до того не кращим способом характеризують діяльність підприємства. Більш детальний аналіз порівняно з попереднім методом є метод Мак-Кінзі.

Модель аналізу «Мак-Кінзі» включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою «S» (strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль).

В основі лежить використання 6 змінних привабливості ринку та дев'ять змінних відносної переваги фірми на ринку. Але пропоновані стратегії маркетингу поверхневі.

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за такими показниками:

- відносний розмір;
- зростання;
- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- образ (реальність, сприймана ззовні);
- керівництво й люди.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками:

- абсолютний розмір;
- зростання ринку;
- широта ринку;
- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибутку;
- соціальна роль;
- вплив на навколишнє середовище;
- юридичні обмеження.

У методиці *LOTS* індивідуально вибираються змінні по кожному фактору, що, в свою чергу, робить цей метод оцінки більш привабливим, проте недоліки все ж існують. По-перше, – це труднощі зі збиранням даних для аналізу, по-друге – не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу.

Крім методик, що засновані на маркетингових складових та менеджменті існують методи оцінки, які застосовують суто фінансові показники. До таких методів належать фінансово-

економічний та метод картування стратегічних груп. Перший метод передбачає використання вибірки коефіцієнтів по кожній групі показників. Проте недоліком виступає залишення поза зоною уваги маркетингу і менеджменту підприємства. Метод картування стратегічних груп передбачає використання великої кількості показників, що зумовлює громіздкість дослідження та велику частку імовірного характеру в одержуваних результатах.

Питання для самоперевірки

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
3. Які основні конкурентні сили діють в галузі?
4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
5. Охарактеризуйте види конкурентного середовища щодо моделей конкуренції на ринку
6. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
7. Які існують критерії класифікації конкурентного середовища.
8. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
9. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
10. Які існують критерії класифікації конкурентного середовища.
11. Як визначається конкурентна позиція підприємства на основі його ринкової частки?
12. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.
13. Як розраховується і оцінюється індекс інтенсивності конкуренції Херфіндаля-Гіршмана?
14. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.
15. Назвіть форми діагностики конкурентного середовища.
16. Перелічіть показники інтенсивності конкурентного середовища підприємства.

17. Охарактеризуйте особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств

18. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?

19. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища підприємства.

20. Основні завдання покладені на аналіз діяльності конкурентів.

Тести

1. *«Конкурентне середовище» це:*

а) найбільш популярний узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності;

в) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

г) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

2. *До характерних ознак конкурентного середовища не належить:*

а) цілісність, спрямованість;

б) ієрархічна структура;

в) взаємодія, взаємозалежність;

г) нормативно-правове регулювання ринку.

3. *При визначенні привабливості галузі враховують такі фактори:*

а) наявність на ринку великих фірм;

б) еластичність попиту;

в) тенденції розвитку галузі в цілому;

г) усі відповіді правильні.

4. *Визначте детермінанти конкурентної переваги підприємства згідно з М. Портером:*

- а) фактори конкурентоспроможності й умови попиту;
- б) сервісне обслуговування;
- в) стратегія підприємств, їх структура і конкуренція;
- г) правильні відповіді «а», «в».

5. *Модель п'яти сил М. Портера не враховує:*

- а) стратегії конкуруючих підприємств на ринку;
- б) можливість появи на ринку нових конкурентів;
- в) можливість використання засобів недобросовісної конкуренції;
- г) споживчі характеристики товарів-замінників.

6. *На якому етапі здійснюється характеристика конкурентних сил експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера?*

- а) побудови конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень підприємства;
- б) збору вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;
- в) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
- г) аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку.

7. *Оберіть види конкурентного середовища залежно від об'єкта купівлі:*

- а) конкурентне середовище товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів;
- б) світове, міжнародне, регіональне, локальне конкурентне середовище;
- в) конкурентне середовище досконалої конкуренції, монополії, монополістичної конкуренції, олігополії;
- г) конкурентне середовище науково-технічних розробок, грошей та цінних паперів, біларальної монополії та відкритої монополії.

8. *За якою класифікаційною ознакою виокремлюють конкурентне середовище досконалої конкуренції?*

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

9. До конкурентних сил мезорівня конкурентного середовища не належить:

- а) загроза появи нових конкурентів;
- б) конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі;
- в) ринкова влада покупців;
- г) частка ринку фінансово-промислових груп.

10. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

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

11. Оберіть правильне визначення поняття «діагностика конкурентного середовища»:

- а) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності;
- б) комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних ознак конкуренції;
- в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;
- г) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

12. З якого етапу розпочинається діагностика конкурентного середовища підприємства?

- а) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;
- б) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;
- в) виявлення переліку підприємств, що існують на цільовому або новому ринках;
- г) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

13. У чому полягає сутність коефіцієнта відносної концентрації?

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

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

- а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства;
- б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
- в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;
- г) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

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

- а) придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;

б) відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;

в) продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;

г) всі відповіді вірні.

16. Показник, який дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів:

а) індекс концентрації;

б) індекс Херфіндаля;

в) індекс Херфіндаля-Хіршмана;

г) вірна відповідь відсутня.

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

а) показник ентропії;

б) індекс монополістичної влади А. Лернера;

в) індекс Холла-Тайдмана.

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

а) частка «свідомості»;

б) частка «голосу»;

в) вірна відповідь відсутня.

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

а) так;

б) ні;

в) за певних умов.

20. Оберіть види конкуренції залежно від ступеня інтенсивності:

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

Перелік рекомендованої літератури

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
2. Артюхова І. В. Конкурентоспроможність фірми : методичні рекомендації для самостійної роботи студентів. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 52 с.
3. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. К., 2004. 704 с.
4. Віскузі В. Кіп, Верной Джон М., Гарінгтон Джозеф Е. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. К. : Основи, 2004. 1047с.
5. Гайворонський А. Конкуренция: проблемы формирования в переходной экономике. Бизнес-информ. 1997. № 3. С. 20-23.
6. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 144 с.
7. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К., 2006. 384 с.
8. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / О.О. Гетьман та ін. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 90 с.
9. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
10. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
11. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
12. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття : словник / В. Д Лагутін та ін. К., 2009. С. 116.

13.Лозова Г. М. Формування конкурентного середовища в транзитивній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01. К., 2002. С. 32.

14.Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.

15.Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Альпина Бизнес Букс. М., 2005. 715 с.

16.Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. – Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с.

17.Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

18.Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.

19.Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.

20.Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

21.Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

22.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699с.

23.Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки. Вісник КНЕТУ. 2010. № 2. С. 17-26.

РОЗДІЛ 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

4.1 Сутність поняття «потенціал підприємства»

4.2 Складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства

4.3 Засади системного управління та формування структури конкурентного потенціалу підприємства

4.1 Сутність поняття «потенціал підприємства»

На сьогодні у наукових дослідженнях не існує єдиного теоретичного підходу щодо дослідження явища «потенціал підприємства». Тому для дослідників він виступає «... дещо абстрактною категорією. Його межі розгалужені, фактори не достатньо визначені, вплив на поточні процеси посередній. Разом з тим ця ж категорія дуже конкретна, оскільки практично кожне рішення може чинити на нього (та через нього) позитивний чи негативний вплив».

Поняття «**потенціал**» походить від латинського слова «*potentia*», яке в перекладі означає «сила», «потужність». Дослідження визначення вказує на протиріччя в тлумаченні поняття: з одного боку, його розглядають як ступінь потужності, а з іншого – як сукупність можливостей, засобів в якій-небудь сфері, що спрямовані на досягнення поставленої мети, причому ці засоби можуть взагалі не мати ні сили, ні потужності. Це свідчить про суперечливість підходів до трактування сутності «потенціал» в економіці.

В. Я. Чевганова і Ю. В. Карпенко виділяють три точки зору економістів щодо тлумачення цієї категорії:

потенціал – це соціально-економічна категорія;

потенціал – це результат рівня розвитку та використання продуктивних сил;

потенціал – це узагальнююча категорія.

О. С. Федонін, І. М. Репіна, досліджуючи сучасні бачення сутності і природи потенціалу, виділяють такі напрямки:

потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів;

потенціал – це система матеріальних і трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва;

потенціал – це здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання.

І. П. Отенко та Л. М. Малярець відмічають наступні теоретичні напрямки в дослідженні категорії «потенціал підприємства»:

ресурсний підхід – саме ресурси (фактори виробництва) визначають можливості або потенціал підприємства;

функціональний підхід – види діяльності підприємства визначають його потенціал;

інституціональний підхід – потенціал підприємства характеризують здібності і можливості персоналу, що визначаються його інтелектуальними і морально-етичними якостями, а також накопиченим досвідом, знаннями, традиціями.

Поняття «**потенціал підприємства**» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки при наявності конкурентів і визначається продуктивністю використання наявних ресурсів.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як його здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи її на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигід.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

На відміну від інших економічних категорій потенціал конкурентоспроможності підприємства має кілька особливостей:

По-перше, потенціал конкурентоспроможності підприємства може бути виявлений й оцінений тільки при обов'язковій наявності реальних або потенційних конкурентів.

По-друге, він залежить від продуктивності використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

По-третьє, рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Варто зазначити, що конкурентна боротьба є ефективним засобом координації дій суб'єктів ринку без втручання держави у відповідні економічні процеси і явища.

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень потенціалу конкурентоспроможності є досить високим.

Процес управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язаний з визначенням цілей його присутності на ринку. Цілі підприємства визначаються його власниками (керівниками) відповідно до процесів, що відбуваються у суспільстві, та характеру окремих складових потенціалу економічної системи.

У системі управління підприємством взагалі, як і у його невід'ємній частині – управлінні потенціалом, цілі виконують низку важливих *функцій*:

по-перше, цілі відображають філософію економічної системи, концепцію її діяльності та розвитку. Оскільки види діяльності покладені в основу загальної управлінської структури, то саме вони і визначають її характер та особливості;

по-друге, цілі зменшують невизначеність поточної діяльності як суб'єкта господарювання у цілому, так і окремих працівників, стаючи для них орієнтиром у навколишньому світі, допомагають адаптуватися до нього, сконцентруватися на досягненні бажаних результатів, регулюючи власні вчинки та поведінку. Це допомагає швидше, з більшим ефектом реалізувати задуми, збільшувати власні економічні вигоди;

по-третьє, цілі становлять основу критеріїв для виокремлення проблем, прийняття рішень, контролю та оцінки результатів діяльності, спрямованої на їх реалізацію, а також матеріального та морального заохочення працівників;

по-четверте, цілі гуртують навколо себе виконавців;

по-п'яте, офіційно проголошені цілі слугують виправданням мети існування певного підприємства на ринку.

Цілі економічної системи та вибір напрямків її господарського розвитку визначаються переважно соціально-економічним середовищем її функціонування. Тому при визначенні цілей варто дотримуватися низки вимог. Цільова функція будь-якого підприємства полягає у задоволенні попиту споживачів на конкретні види товарів чи послуг шляхом постійного підтримання їх виробництва (надання).

Як правило, практично кожне підприємство має значну кількість різноманітних завдань. Різноманітність напрямів діяльності приводить до формування цілей суб'єктів господарювання. Отже, орієнтація підприємства, яка визначається певною метою, пронизує усі подальші управлінські рішення. Тому мета визначається за кожним видом діяльності підприємства і цілепокладання в економічній теорії розглядається як вихідний момент у діяльності менеджера.

Місія підприємства дає уявлення оточуючим про економічну систему, про її філософію, імідж. Вона сприяє також формуванню певного мікроклімату всередині підприємства, створює основу для формулювання конкретних цілей, опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Діяльності менеджерів притаманний багатоцільовий характер. Поряд із стратегічними цілями та завданнями їм доводиться вирішувати велику кількість поточних та оперативних. Крім

економічних, перед ними постають соціальні, організаційні, науково-технічні завдання тощо. Серед таких завдань дедалі більшого значення набувають і проблеми формування, накопичення, збереження та ефективного використання потенціалу підприємства.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства визначають її ключові чинники як унікальна комбінація наявного потенціалу, нагромадженого досвіду господарювання, рівня використання окремих складових потенціалу, сформованого іміджу.

4.2 Складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Ресурсна складова потенціалу – не вичерпна його характеристика, оскільки саме мета функціонування підприємства визначає систему ресурсів, спрямованих на її досягнення, а тому функціональний і ресурсний підходи мають бути визначальними.

З одного боку, потенціал є потужністю та здатністю підприємства до маневру в умовах мінливості ситуації на ринку, з іншого, він позитивно корелює з ціною підприємства. Саме тому власник завжди зацікавлений у підвищенні потенціалу підприємства. При цьому під потенціалом підприємства слід розуміти інтегральний показник, що характеризує сукупність ресурсів, властивостей та особливостей підприємства.

Інтегральний показник потенціалу підприємства є певним узагальненням потенціалів підсистем підприємства – локальних потенціалів. При цьому важливим є те, що інтегральний показник не є простим підсумовуванням оцінок складових частин потенціалу. Це показник, що крім рівня розвитку окремої частини, враховує збалансованість різних складових, їх взаємний вплив. Наявність так званих, вузьких місць у потенціалі підприємства буде зводити нанівець сильні сторони, що існують в інших складових потенціалу.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що потенціал має своє проявлення в конкурентоспроможності, оскільки в значній мірі залежить від оптимального поєднання окремих видів ресурсів, залучених до виробничого процесу, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства.

Визначення структури потенціалу конкурентоспроможності, діагностика та аналіз його елементів складають основу управління конкурентоспроможністю підприємства, що й обумовлює необхідність детального визначення особливостей кожного його елемента.

Узагальнюючи підходи авторів до визначення потенціалу конкурентоспроможності, можна стверджувати, що він є відбиттям стану внутрішнього середовища підприємства і є одночасно, як самостійною системою, так і системою більш високого порядку (підприємства), а тому йому притаманні такі властивості (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Властивості потенціалу

Властивість 1	Характеристика 2
цілісність	у результаті взаємодії елементів конкурентний потенціал набуває властивостей, які не притаманні окремо взятому його елементу
структурність	наявність внутрішньої узгодженості та ієрархічності елементів
керованість	забезпечення можливості моделювання
динамічність	функціонування приводить до змін потенціалу і розвитку підприємства
відкритість	відбувається постійний вплив факторів зовнішнього середовища та їх взаємодія
інерційність	зміни в структурі потенціалу починають відбуватися після початку впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та продовжуються деякий час після їх закінчення
еластичність	залежність швидкості зміни рівня потенціалу від рівня самого потенціалу
пропорційність	елементи потенціалу знаходяться у певному співвідношенні та пропорційності
стабільність	прагнення системи до стабілізації інтервалу змін свого потенціалу
інтегральність	об'єднує всі параметри локальних потенціалів в один
синергічність	оптимальна узгодженість та взаємодія елементів потенціалу сприяє досягненню ефекту, який перевищує суму всіх елементів потенціалу
самоорганізація і саморозвиток	здатність ефективно управляти процесами реалізації потенціалу
адаптивність	здатність цілеспрямовано змінювати свою структуру відповідно до змін зовнішнього середовища
гнучкість	здатність елементів потенціалу перегруповуватися без суттєвих змін у загальній структурі;

Продовження табл.4.1

1	2
оптимальність	найбільш прийнятний стан потенціалу щодо функціонування та розвитку підприємства
монотонність	з покращенням параметрів локальних потенціалів повинен покращуватися загальний рівень потенціалу
достатність	здатність потенціалу та його складових досягати поставлених цілей з урахуванням можливого ризику
інноваційність	здатність зростання рівня потенціалу під впливом реалізації новацій
мобільність	здатність локальних потенціалів концентруватися в необхідних поєднаннях та раціонально функціонувати у конкретних умовах
обмеженість в просторі та часі	процеси щодо реалізації потенціалу визначають необхідність його розгляду в визначеній часовій перспективі
спрямованість	здатність управляти станом об'єкту в потрібному напрямку
складність	необмежений характер засобів системного представлення потенціалу як потенціалу системного об'єкта

Аналіз визначень конкурентного потенціалу свідчить, що головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Визначення конкурентного потенціалу

Визначення	Джерело
Конкурентний потенціал – реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби	Х.Фасхiev
Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	А. Воронкова
Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей	В.Лисевич
Конкурентний потенціал – процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності	Н. Педченко
Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та нарощувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді	Забелін П.

Конкуентоспроможність може бути оцінена тільки при наявності конкурентів і визначається продуктивністю використання наявних ресурсів. Також необхідно відзначити, що рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів.

Виділяють такі складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства:

- виробництво;
- персонал;
- маркетинг;
- менеджмент;
- фінанси та ін.

Виробництво – це процес використання праці та обладнання (капіталу) разом з природними ресурсами і матеріалами для створення необхідних продуктів та надання послуг. Виробничі послуги праці, капіталу, землі та підприємницьких здібностей називаються факторами виробництва.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність. Крім постійних працівників, в господарській діяльності можуть брати участь й інші працездатні особи.

Маркетинг – це управлінська діяльність, що вивчає всі види діяльності, пов'язані із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача.

Менеджмент – це управління в ринкових умовах, яке передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;
- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;
- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;

- постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку;
- виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;
- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

Фінансові ресурси – це грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та беруть участь у процесі відтворення. До фінансових ресурсів належать грошові фонди та частина грошових коштів, яку підприємство використовує у нефондовій формі.

4.3 Засади системного управління та формування структури конкурентного потенціалу підприємства

Важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є: виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

Це загальне завдання можна виокремити на два окремих: у короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає в пошуку резервів, розвитку нових ресурсів.

Беручи до уваги системний характер та з позицій основних функцій управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити як реалізацію заходів (рис. 4.1).

Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

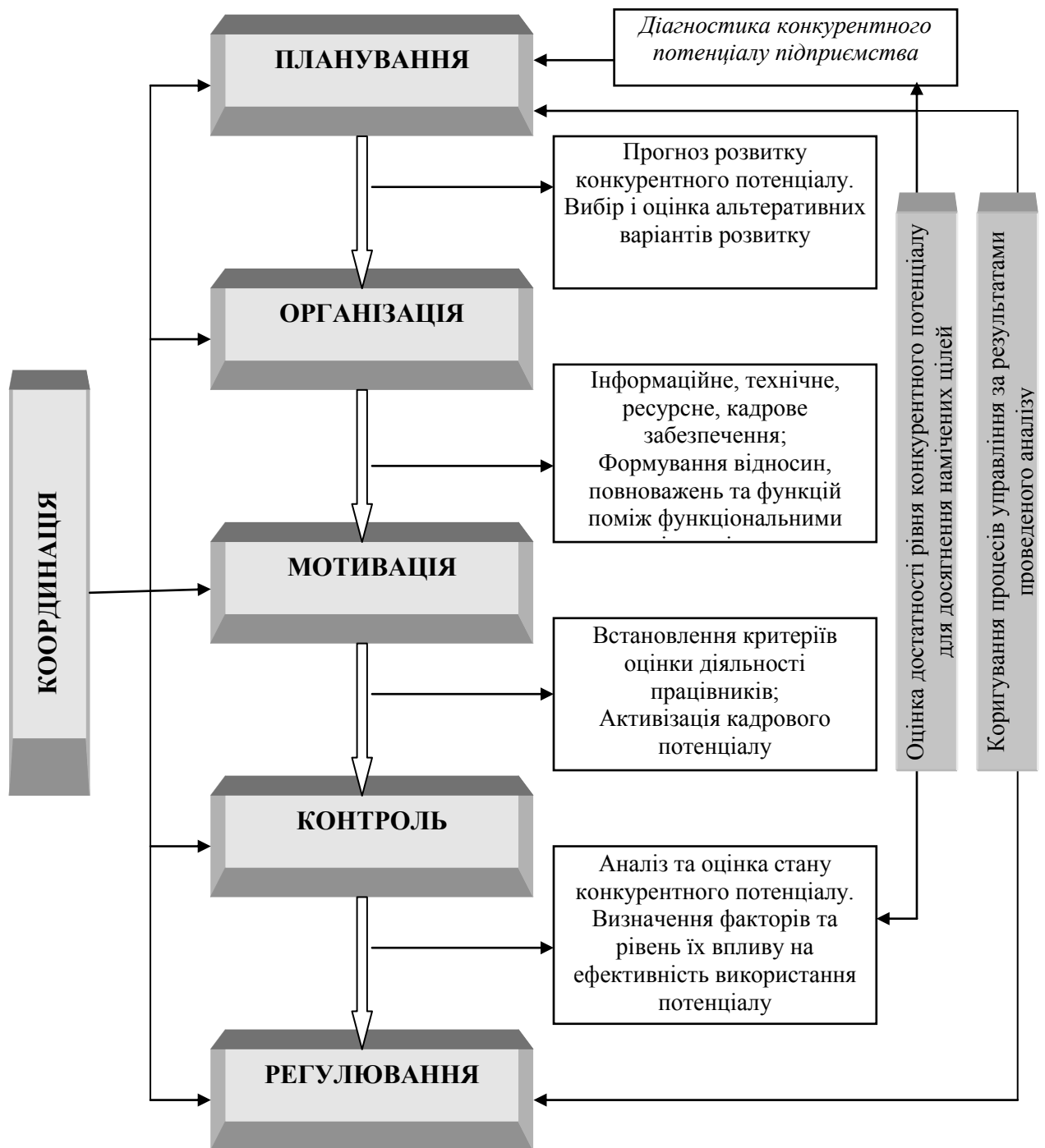


Рисунок 4.1 – Процес управління конкурентним потенціалом

Для постановки і рішення задач оптимізації управлінських рішень, направлених на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні *принципи*:

орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства;

чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті;

оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу;

врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів;

саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;

можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу на підприємстві;

можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

До основних напрямків подолання труднощів під час прийняття рішень, спрямованих на збереження конкурентного потенціалу підприємства, можна віднести наступні:

досягнення узгодженості застосовуваних моделей і методів оцінки конкурентного потенціалу з достовірністю використовуваної інформації;

комбінування економіко-математичних методів та аналізу для вирішення окремих задач оцінки.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються.

За таких умов *діагностика конкурентного потенціалу* набуває важливого значення, бо надає можливості встановлення системи пропорцій та визначення напрямків підтримки конкурентного потенціалу в збалансованому стані; дає можливість уникнути конфліктів та ефективно спланувати і використовувати свої ресурсні можливості.

Результатом діагностування є повний опис поточного та перспективного становища підприємства. Виділяють три форми організації процесу діагностики: аналітична, експертна, імітаційна.

Неоднозначність, притаманна існуючим у сучасній економіці методологічним підходам до визначення конкурентоспроможності підприємства, зумовлює розмаїття методів її оцінки.

Загальна схема проведення *діагностики конкурентного потенціалу* повинна включати наступні етапи:

- 1) формування методології та інструментарію для проведення діагностики конкурентного потенціалу;
- 2) аналіз становища зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства;
- 3) збір вихідної інформації про конкурентний потенціал підприємств-конкурентів;
- 4) оцінка елементів конкурентного потенціалу підприємства;
- 5) інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства;
- 6) визначення сильних та слабких елементів у структурі конкурентного потенціалу;
- 7) оцінка синергізму елементів, які утворюють конкурентний потенціал;
- 8) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 9) розробка заходів забезпечення реалізації стратегії.

Важливе місце в цій діяльності займає *система моніторингу* показників, що відображає рівень конкурентного потенціалу підприємства та оцінює отриману інформацію на актуальність, достовірність та цінність.

Методичний підхід до проведення моніторингу конкурентного потенціалу можна сформулювати у вигляді послідовності етапів:

- 1) розробка програми дослідження, а саме: визначення мети, формулювання задачі; вибір джерел та засобів дослідження;
- 2) вибір для спостереження показників найбільш вагомих локальних потенціалів, які впливають та формують загальний стан конкурентного потенціалу;
- 3) збір первинної інформації та постійне спостереження за обраними показниками;
- 4) попередня обробка отриманих даних та виключення аномальних значень;
- 5) обробка, систематизація та аналіз отриманих даних з метою визначення кількісних та якісних характеристик зв'язку показників, які достатньо повно характеризують конкурентний потенціал;
- 6) короткострокове прогнозування показників з метою визначення тенденцій їх подальшого розвитку в існуючих умовах;

7) оцінка корисності отриманих результатів: висновки про загальний стан конкурентного потенціалу та оцінка динаміки подальшого його розвитку.

Система моніторингу передбачає розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за контрольованими показниками його формування, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від оптимальних, виявлення причин та оцінювання наслідків цього відхилення.

Для правильного визначення відхилення велике значення має встановлення масштабів припустимих відхилень. Класики менеджменту підкреслюють: «визначення масштабу припустимих відхилень – питання кардинально важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то проблеми, що виникають, можуть набути погрозливих рис. Але якщо масштаб взяли занадто невеликий, то організація буде реагувати на дуже незначні відхилення, що є руйнівним і потребує багато часу». Масштаб відхилень розробляється на підприємстві залежно від специфіки його діяльності з метою визначення дійсно важливих відхилень.

Важливим етапом моніторингу є проведення аналізу причин відхилення фактичних результатів від оптимального значення. Відхилення, на які система управління має реагувати, щоб досягти своїх цілей, можуть бути зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Визначення причин позитивних відхилень дає можливість ухвалювати рішення щодо максимізації використання сприятливих факторів. У свою чергу, вивчення причин негативних відхилень є основою для прийняття рішень, спрямованих на нейтралізацію і пошук механізму мобілізації внутрішніх резервів для формування оптимального рівня показників, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, створення системи моніторингу конкурентного потенціалу підприємства має вирішити такі основні завдання:

дати чітке і зрозуміле уявлення про поточний стан конкурентного потенціалу;

надати можливість для впровадження алгоритму щодо дій з усунення негативних відхилень;

бути основою для прийняття оперативних рішень, спрямованих на поліпшення стану конкурентоспроможності

підприємства;

сприяти зниженню ризику, пов'язаного з достовірністю інформації.

Наступною допоміжною функцією, яка визначає процес прийняття рішення щодо стабільного функціонування системи конкурентного потенціалу, виступає контролінг. Принципом побудови системи контролінгу є оперативне управління шляхом порівняння основних планових (оптимальних) і фактичних значень показників.

Контролінг є підсистемою інформаційно-аналітичної системи управління підприємством, яка систематично опрацьовує інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, що мають забезпечувати стабільне функціонування підприємства в постійно змінюваних умовах. Місце контролінгу в управлінні конкурентним потенціалом пов'язане з виробленням рекомендацій щодо управління ним на базі опрацьованої інформації.

Деякі автори виокремлюють такі *функції і задачі контролінгу*: створення системи збору і обробки інформації, підбір, розроблення і уніфікація методів обліку і критеріїв для оцінки діяльності підприємства;

підтримка процесу планування (формування та розроблення комплексної системи планування; удосконалення методів планування; визначення необхідної для планування інформації; джерел і шляхів її отримання; координація процесу та перевірка запропонованих планів щодо можливості реалізації);

контроль за реалізацією планів (розроблення методів ведення контролю; визначення місця проведення і обсягів);

оцінка процесів, що відбуваються (консультації щодо вибору коригуючих заходів);

забезпечення керівництва аналітичною інформацією;

виявлення відхилень, їх причин і вироблення рекомендацій для керівництва щодо усунення причин, які спричиняють ці відхилення; проведення спеціальних досліджень.

Аналізуючи наведене, можна стверджувати, що контролінг виступає постачальником інформації для функціонування системи управління на підприємстві. У межах контролінгу відбувається обробка інформації і виокремлення її релевантної частини, що

забезпечує адекватність прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Побудова системи контролінгу на підприємстві має практичне значення: сприяє раціональному розподілу інформаційних потоків; сприяє виробленню та прийняттю рішень у режимі реального часу, відповідно до змінюваності ринкового середовища; надає змогу, крім фіксування стану підприємства, вчасно випереджати та робити прогноз щодо розвитку підприємства; створює умови для прийняття системних управлінських рішень, концентруючи при цьому зусилля всіх структур і підрозділів підприємства.

У процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовими та часовими рамками. У табл. 4.3 представлені основні підсистеми управління, основні цілі управління кожною з них, наведений перелік параметрів та показників, а також вказані основні методи і інструменти управління.

Кожна підсистема управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління можливо досягти головної мети управління – зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Як підсумок, слід визначити *основні функції* які покладено на *систему управління конкурентним потенціалом підприємства*:

формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентним потенціалом;

оцінка ступені достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;

оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;

аналіз і оцінювання реалізації процесів розвитку конкурентного потенціалу з метою їх координації та контролю;

пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

Визначення структури конкурентного потенціалу, діагностика та аналіз його елементів складають основу управління конкурентоспроможністю підприємства, що й обумовлює необхідність детального визначення особливостей кожного його елемента.

Підсистеми системного управління конкурентним потенціалом

Підсистема управління	Мета та функціональне призначення	Параметри управління	Методи та інструменти впливу на підсистему
1	2	3	4
Управлінський потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності	- рентабельність власного та позикового капіталу; - рентабельність інвестицій; - обіговість дебіторської та кредиторської заборгованості	- підходи та методи оцінювання вартості капіталу; - аналіз та моделювання інвестиційних проектів; - оцінка ефективності інвестиційних проектів
Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу	- виручка; - показники ефективності використання основних фондів; - показники ефективності використання матеріального та техніко-технологічного забезпечення	- методи розрахунку амортизації. - методи оптимізації виробничої діяльності; - методи оптимізації процесів техніко-технологічного забезпечення
Фінансовий потенціал	Покращення показників фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для підтримки оптимальної структури капіталу	- прибуток; - маржинальний прибуток; - показники ділової активності; - реінвестований прибуток; - ціна власного капіталу; - ринкова дохідність	- методи оптимізації витрат; - методи ціноутворення; - фінансове планування та бюджетування; - методи функціонально-вартісного аналізу; - облікова політика
Трудовий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	- середньорічна чисельність персоналу; - поточність кадрів; - відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; - професійно-кваліфікаційний склад працівників	- системи мотивації та заохочення працівників; - система підвищення кваліфікації кадрів

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4
Інноваційний потенціал	Підвищення технологічного рівня виробництва продукції	<ul style="list-style-type: none"> - патентна захищеність та ліцензування; - дотримання екологічних стандартів; - відповідність НТП; - результативність НДР 	<ul style="list-style-type: none"> - постійний моніторинг ринку технологій; - оцінка ефективності інвестицій в новітні технології та засоби виробництва; - аналіз та моделювання інноваційних проектів; - оцінка ефективності інноваційних проектів
Інформаційний потенціал	Забезпечення управлінського персоналу достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> - якість (своєчасність, повнота, достовірність); - витрати на забезпечення інформаційної прозорості ; - якість управління; - достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами 	<ul style="list-style-type: none"> - використання сучасних інформаційно-управлінських систем; - використання сучасних інформаційних технологій; - орієнтація на CRM
Маркетинговий потенціал	Підвищення конкурентоспроможності продукції	<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку; - відомість бренду (торгівельної марки); - дотримання нормативних, технічних, організаційно-економічних показників виготовлення продукції; - сервісна підтримка 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз галузі та сегментування ринку; - брендінг; - засоби просування продукції; - політика ціноутворення; - збутова та комунікаційна політика

З метою створення системи, яка спроможна вирішувати завдання щодо підвищення рівня, використання наявних та створення нових резервів конкурентного потенціалу, в ході аналізу підходів науковців, було проведено декомпозицію системи локальних потенціалів та визначено ті, що чинять найбільший вплив на розвиток конкурентного потенціалу в цілому.

Як показує огляд праць вітчизняних та зарубіжних спеціалістів в галузі управління конкурентоспроможністю, на даний момент відсутній єдиний підхід до визначення складових конкурентного потенціалу.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що **конкурентний потенціал підприємства** це – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус (рис. 4.2).

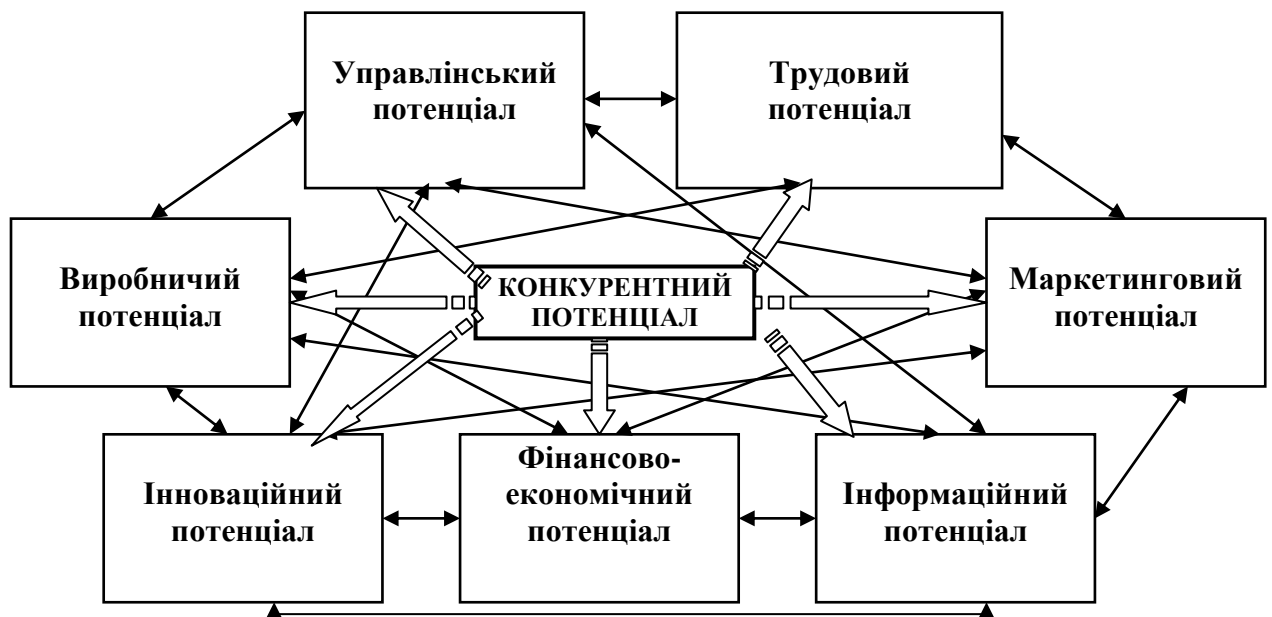


Рисунок 4.2 – Структура конкурентного потенціалу

Кожен з елементів конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі використання та розвитку, знаходиться під впливом розмаїття факторів, виступаючи при цьому сильною або слабкою стороною підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів. Структурування конкурентного потенціалу підприємства дозволяє:

- оцінювати рівень розвитку кожного локального потенціалу та сконцентрувати зусилля управління у найбільш пріоритетному напрямку;

- використовувати повний набір стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей;

- відобразити послідовність стратегічного планування і управління як в цілому на підприємстві, так і окремо в структурних підрозділах з метою ефективного функціонування на ринку.

Слід також відмітити, що не всі структурні елементи рівнозначні за своїм впливом на рівень конкурентного потенціалу.

Ця нерівномірність, з одного боку, обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння підприємством тими чи іншими можливостями, з іншого боку, нерівномірність впливу елементів конкурентного потенціалу обумовлена відмінностями в забезпеченні кожного з них відповідними ресурсами.

Але це не виключає можливості та необхідності структурування конкурентного потенціалу, а також визначення співвідношення між його складовими.

В основу формування системи показників конкурентного потенціалу має бути покладено наступні *принципи*:

- використання комплексного підходу під час оцінки;
- проста структура показників при максимальному використанні вихідної інформації з урахуванням реальних можливостей розширення інформаційної бази у випадку такої потреби;

- «прозорість» схеми розрахунку показника;
- урахування порівнянності показників з іншими підприємствами.

Відповідно з цими принципами, оцінка конкурентного потенціалу має бути комплексною, з використанням цілісної системи показників, яка дозволяє виявляти резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення «потенціал підприємства».
2. Основні підходи в трактуванні категорії потенціал підприємства.
3. Що означає словосполучення «потенціал конкурентоспроможності підприємства»?
4. Назвіть особливості категорії «потенціал конкурентоспроможності підприємства».
5. Скільки рівнів має потенціал конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризуйте кожен з них.
6. Перелічіть складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства та розтлумачте їх.
7. Охарактеризуйте взаємозв'язки фінансово-економічного стану та конкурентного потенціалу підприємства.
8. Перелічіть індикатори та відповідні їм показники оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
9. Обґрунтуйте визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від його конкурентного статусу.
10. Дайте визначення «конкурентний потенціал підприємства».
11. Основні функції які покладено на систему управління конкурентним потенціалом підприємства.
12. Основні підсистеми управління конкурентним потенціалом підприємства.
13. Основні етапи діагностики конкурентного потенціалу.
14. Функції і задачі моніторингу в системі діагностики конкурентного потенціалу.
15. Функції і задачі контролінгу в системі діагностики конкурентного потенціалу.

Тести

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

а) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємствконкурентів;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

2. До характерних особливостей потенціалу конкурентоспроможності підприємства не належить, що:

а) залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни;

б) це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;

в) конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства, а може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);

г) особливість міжгалузевої конкуренції для підприємств різних форм власності.

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

а) світове лідерство, національне лідерство, галузевий стандарт, пороговий рівень;

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

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

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

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

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

6. *Загроза появи нових конкурентів на певному ринковому сегменті:*

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

7. *Яка послідовність етапів стратегічного аналізу?*

- а) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- б) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
- в) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;

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

8. *SWOT-аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства націлений на:*

- а) максимальне задоволення потреб споживачів;
- б) забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
- в) визначення привабливості ринку загалом та виявлення позиції підприємства на ньому;
- г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

9. *До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, належить:*

- а) репутація (імідж);
- б) соціальна відповідальність;
- в) законодавча та нормативна бази;
- г) трудові ресурси.

10. *Завдяки якій функції забезпечується використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства?*

- а) планування;
- б) цілевстановлення;
- в) екологічного контролю;
- г) мотивація.

Перелік рекомендованої літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Бузько И. Р., Дмитренко И. Е., Сушенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий. Алчевск : ДГМИ, 2002. 216 с.
3. Довгань Л. Є. Конкуентоспроможність підприємств. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 144 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. К., 2006. 384 с.
5. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / уклад. О. О. Гетьман. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 90 с.
6. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : *монографія* : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
7. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : Учебное пособие. СПб, 2000. 284 с.
8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
9. Ковтун О. І. Конкуентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. Львів : Вид-во ЛКА, 2009. 175 с.
10. Конкуенція і конкурентна політика: категорії та поняття : словник / В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О.В. Вергелева та ін.; за ред. В.Д. Лагутіна. Київ, 2009. 116 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб. : Питер, 2000. 752 с.
12. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
13. Отенко И. П., Малярець Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия : навч. посіб. Х., 2003. 220 с.
14. Портер М. Конкуентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Альпина Бизнес Букс. М., 2005. 715 с.

15. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.

16. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексію О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

17. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

18. Чевганова В. Я., Карпенко Ю.В. Використання потенціалу будівельних підприємств (підхід до визначення категорії). Полтава, 2001. С.226.

19. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К., 2004. 699с.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Сутність та сфери формування конкурентних переваг

5.2 Властивості конкурентних переваг

5.3 Види та джерела формування конкурентних переваг

5.1 Сутність та сфери формування конкурентних переваг

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 (рис. 5.1).

Про стратегічний успіх говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

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

Помилкова ідентифікація цих факторів може спричинити розробку неефективних стратегій і вибір менш важливих (з позицій формування конкурентних переваг) цілей.



Рисунок 5.1 – Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 5.1).

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

Класифікація ключових факторів успіху

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

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.

Виділяють також наступні *рівні компетенції*:

- окремих індивідів (професійні компетенції);
- ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

До особливостей *ключових компетенцій* слід віднести:

- ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу.
- формування і вдосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва.
- для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.
- оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

Компетенції підприємства (організації) є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс

колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

Як правило, ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки. Видатних досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою чудових ресурсів і спроможностей підприємства, а завдяки їх адекватному застосуванню. Наприклад, такі параметри, як кваліфікація персоналу або організаційна культура, стають основою зміцнення позиції товарної марки у свідомості споживача, якщо завдяки їх використанню створюється ефективна послуга.

Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства.

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

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

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

У свою чергу *стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства* можна поділити на наступні *підчинники*:

1. Чинники макросередовища:

- міжнародні;
- політичні;
- економічні;
- природно-кліматичні;
- правові;

- екологічні;
- соціально-демографічні;
- науково-технічні.

2. Чинники інфраструктури регіону:

- ринкова інфраструктура;
- моніторинг оточуючого природного середовища;
- охорона здоров'я;
- наука і освіта;
- культура;
- будівництво;
- торгівля;
- транспорт і зв'язок.

3. Чинники мікросередовища фірми:

- конкуренти фірми;
- постачальники;
- контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо);
- маркетингові посередники (реклама, консалтинг);

– законодавство з податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності.

5.2 Властивості конкурентних переваг

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення *конкурентних переваг* як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: за рахунок реалізації більш дешевої продукції або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними в якості конкурентних переваг. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які невідображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію

товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами. В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і, в кінцевому рахунку, на подальше зростання продуктивності і закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає.

Окремі дослідники визначають *конкурентну перевагу* як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

Близьким до наведеного підходу є термін «*конкурентна відмінність*», який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття «конкурентоспроможність». Під *конкурентною відмінністю* розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

В. Д. Маркова і С. А. Кузнецова називають конкурентною перевагою положення фірми на ринку, яке дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники змішують поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

Найбільш прийнятним є такий підхід до визначення конкурентних переваг, згідно якого вони є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

Аналіз існуючих визначень поняття конкурентна перевага наведений в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Визначення конкурентної переваги

Визначення	Джерело
Конкурентна перевага - це те, на що націлені всі стратегії у сфері бізнесу. Конкурентні переваги формуються багаточисленними факторами: ефективним виробництвом, патентами, рекламою, грамотним менеджментом	Б. Карлофф
Конкурентна перевага - ексклюзивна цінність, якою володіє система, що дає їй переваги перед конкурентами	А.Градов
Конкурентна перевага – характеристики, що створюють для організації, яка виробляє і (або) реалізує даний продукт, визначені переваги над її конкурентами	С. Попов
Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку	Л.Балабанова
Конкурентні переваги – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Л.Шевченко
Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в порівнянні зі своїми конкурентами, що ґрунтується на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу	В.Шинкаренко, Г.Бондаренко
Конкурентна перевага – система унікальних факторів, притаманних підприємству, які вирізняють його від конкурентів та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби	А.Тищенко, О.Головко
Конкурентна перевага – перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку	В.Оберемчук
Конкурентна перевага – здатність краще своїх суперників переборювати сили конкуренції й виконувати роботи із залучення покупців	М. Книш
Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів	В.Лисевич

Конкурентні переваги визначають позицію підприємства на ринку, що дозволяє йому переборювати сили конкуренції та завойовувати споживача. Вони створюються унікальними активами (відчутними і невідчутними), якими володіють підприємства і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Кожен виробник прагне бути лідером у конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. Залежно від обраних дій він може забезпечити собі *конкурентну перевагу* – ті характеристики, що створюють для підприємства певну вигідну позицію серед конкурентів. Ці характеристики можуть мати різний характер, відноситися як до самого підприємства, його виробничо-господарської діяльності, ринкової активності, так і до додаткових послуг, збуту і продажу.

Проблема забезпечення конкурентних переваг на ринку є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день, а тому виникає нагальна необхідність у створенні на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить забезпечити конкурентні позиції на ринку, а також буде сприяти досягненню та утриманню довгострокових конкурентних переваг.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх *властивості*.

Першою властивістю є їх *порівняльний, відносний характер*.

Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не витікають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими.

Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх *прив'язаність до конкретних умов і причин* (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо.

З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх *підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників*. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання.

Адаптивність, під якою розуміється можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.

Стійкість, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу.

Ефективність, яка полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на *внутрішні і зовнішні*.

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

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

це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

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

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним *критеріям*:

по-перше, ці характеристики мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

по-друге, вони мусять бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприслужними для легкого відтворення конкурентами;

по-третє, ці характеристики повинні бути *наочними для споживачів*. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

5.3 Види та джерела формування конкурентних переваг

Перелік та класифікація конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів.

Види 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).

Внутрішнє середовище формування конкурентних переваг узагальнено концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості», запропонованою М. Портером. Так, «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів.

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

загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства». Кожна ланка «ланцюга» відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що своєю чергою, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

Формування конкурентних переваг, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», передбачає вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання базових функцій, ефективна міжфункціональна координація, погодження з впливом зовнішніх чинників.

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, 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.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. 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. Причому, І. А. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам.

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В.К. Холла, який вивчив конкурентні стратегії діючих лідируючих фірм для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків фірма-лідер орієнтувалась на одну з названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що займала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін додають до зазначених вище двох конкурентних переваг більш продуктивне у порівнянні з конкурентами використання капіталу. К. Хессіг і Г. Л. Азоєв значну

увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї з ключових конкурентних переваг.

Такі автори, як Г. Л. Азоев і Р. А. Фатхутдінов, розробили класифікації конкурентних переваг за декількома критеріями. Ці класифікації мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, Г. Л. Азоев в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації (унікальні/такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі/нестабільні), однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, які піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим і достатньо залишити одну з них.

Р. А. Фатхутдіновим запропоновано сім *критеріїв класифікації конкурентних переваг*, серед яких, зокрема:

- сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;

- зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо відноситься до переваг товару;

- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Проведений аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги (табл. 5.3).

Класифікація конкурентних переваг підприємства

№	Ознака класифікації	Види переваг
1.	Відношення до системи (підприємства)	- зовнішні - внутрішні
2.	Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: постачання – НДДКР, виробництва, реалізації, сервісу та експлуатації
3.	Джерела створення та можливість імітації	- конкурентні переваги «низького рівня» - конкурентні переваги «високого рівня» - конкурентні переваги «найвищого рівня»
4.	Тривалість дії	- стратегічні переваги - тактичні переваги
5.	Місце формування	переваги, які формуються: на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації в цілому
6.	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: науково-технічний ефект, економічний ефект, соціальний ефект, екологічний ефект

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на конкретному підприємстві.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

– «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

– «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

– «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене в формуванні й підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, воно повинне приділяти головну увагу другій і третій групі переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна оточуючого середовища може призвести до їх зникнення.

Значно більш стійкими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів.

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.

Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі з'являються тоді, коли зміни технології уможливають появу нового товару. Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застарівання знань та фондів колишніх лідерів.

Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється. Ті фірми, які вже

закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо реакція вимагає створення нового ланцюжку цінності.

Конкурентна перевага часто переходить із рук в руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов.

Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів.

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов'язані мета компетенції під якими якраз і розуміють спроможності підприємства до формування інших конкурентних переваг.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця ХІХ до початку ХХІ сторіччя дозволяє виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг

	Назва етапу	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1	«Факторний»	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2	«Витратний»	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3	«Якісний»	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4	«Адаптивний»	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5	«Інноваційний»	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

До початку ХХ ст. добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів.

Протягом першої половини ХХ ст. підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу.

Запропонована М. Портером базова конкурентна стратегія «лідирів за витратами» адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів.

На третьому етапі, починаючи з 60-х років, головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції та послуг (базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» за класифікацією М. Портера відповідає цьому підходу), а пізніше – якості процесів та систем.

У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які отримали назву «тотального управління якістю» (Total Quality Control – TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів.

Характерною ознакою четвертої фази (70-80 рр.) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості; при чому йшлося не просто про гнучкість та адаптивність як такі, а опрацьовувалися різноманітні взаємопов'язані аспекти продуктової гнучкості, техніко-технологічної гнучкості, організаційної гнучкості, ринкової гнучкості, стратегічної гнучкості фірми тощо з метою забезпечення

можливостей негайного реагування фірми на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – й ініціювання виникнення цих потреб.

I, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переполі (80-90 рр. XX ст.) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання.

На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій. Окремі дослідники серед множини конкурентних стратегій виділяють базову стратегію «впровадження нововведень».

Процесу виникнення та тріумфального розповсюдження й сприйняття фірмами ідеології кожного з чергових нових напрямків забезпечення конкурентоспроможності протягом XX ст. був притаманний не стільки поступово-еволюційний, скільки стрибкоподібний характер. Так, варто було фірмам-«піонерам» домогтися перших суттєвих успіхів у конкурентній боротьбі шляхом реалізації стратегій, побудованих на використанні конкурентної переваги нового виду, як більшість конкурентів також змінювали свої стратегії, бажаючи наслідувати їхні здобутки, завдяки чому новий підхід дуже швидко набував всілякого розповсюдження, а визначена сфера ставала об'єктом прискіпливої уваги широкого наукового загалу. З іншого боку, слід зазначити, що нові напрямки забезпечення конкурентоспроможності не заперечували і не відміняли існуючі, а, навпаки, доповнювали, поглиблювали та розвивали їх.

В останні роки XX ст. дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху - йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання (інформація) та час.

Для постійного скорочення дефіциту знань перед кожною організацією постають такі завдання:

– надбання знань (використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається

також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань);

- засвоєння знань (створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя);

- передача знань (ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій).

З іншого боку, важливим фактором стратегічного успіху підприємств стає час, що проявляється за такими основними напрямками:

- скорочення тривалості всіх процесів (економія часу).

- дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність).

- реорганізація існуючих процесів у відповідності до зміни умов діяльності фірми (часова гнучкість).

- розробка нових продуктів та технологічних процесів (інноваційність).

Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності.

Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Конкурентна стратегія є системою основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту. Сутнісна характеристика конкурентної стратегії – формування взаємодії підприємства з конкурентами в сегменті товарного ринку, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?
7. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом ХХ ст.?
10. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?
11. Яким критеріям повинна відповідати конкурентна перевага підприємства?
12. Наведіть класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг підприємства.
13. За якими етапами проводиться оцінювання формування конкурентних переваг підприємства?

Тести

1. *Яке з наведених визначень характеризує суть конкурентної переваги підприємства?*

а) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх позицій на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

2. *Яка властивість характеризує конкурентну перевагу підприємства?*

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

3. *Яка властивість характеризує конкурентну перевагу як непостійну ефективність діяльності підприємства?*

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

4. *Який з критеріїв не характеризує сутність конкурентної переваги підприємства?*

а) значущість;

б) динамічність;

в) наочність;

г) законотворчість.

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

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

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

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

7. *Оберіть характеристику, яка належить до найвищого рівня конкурентних переваг підприємства:*

- а) постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента;
- б) переваги, що можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів;
- в) переваги, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;
- г) обмеженість впровадження бізнес-ідей, постійна фінансова залежність та низька соціальна відповідальність.

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

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

9. *Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за місцем формування?*

- а) внутрішні, зовнішні;
- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) цінові, нецінові;

г) на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації загалом.

10. Оберіть конкурентну перевагу підприємства, яка не є внутрішньою:

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

11. Які конкурентні переваги підприємства належать до зовнішніх?

- а) значущість, динамічність, наочність;
- б) мінливість, соціальність, відносність;
- в) рентабельність, окупність, управління, виробництво;
- г) ціна, якість, нововведення.

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

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

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

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- в) оптимізація рівня виконання базових функцій;
- г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

14. Який з етапів не належить до методології оцінювання конкурентних переваг підприємства?

- а) дослідження макросередовища підприємства;
- б) характеристика стану і перспектив галузі;

- в) обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку;
- г) оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства.

15. Для аналізу дії впливу конкурентів на зовнішнє середовище підприємства не оцінюють:

- а) позиції підприємств-конкурентів на ринку;
- б) практику рекламної діяльності та форми стимулювання збуту продукції;
- в) фінансовий стан конкурентна та його можливості захищати власні позиції на ринку;
- г) демографічні процеси в зоні діяльності підприємства.

Перелік рекомендованої літератури

1. Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
2. Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення : зб. наук.-тех. пр. Львів, 2013. С. 248-252.
3. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2012. № 2. С. 50-53.
4. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. СПб., 1999. 589 с.
5. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
6. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. Львів : Вид-во ЛКА, 2009. 175 с.
7. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление /пер. с англ. М., 2005. 576 с.
8. Крамаренко В. И., Холода Б. И. Маркетинг : учеб. пособ. Симферополь, 2000. 251 с.
9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

10. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; [пер. с франц.]. СПб., 1996. 592 с.
11. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
12. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств : короткий курс лекцій. К. : МАУП, 2000. 128 с.
13. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.
14. Пилипенко С. М., Пилипенко А. А., Отенко В. І. Менеджмент : навч. посіб. Х., 2002. 208 с.
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
16. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.
18. Хитер К. Экономика отраслей и фирм : учеб. пособ. / пер. с англ.; под ред. В. В. Герасименка. М., 2004. 723 с.
19. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
20. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия : монографія. Х., 2003. 188 с.
21. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. 592 p.

РОЗДІЛ 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Основні підходи і напрями формування конкурентних переваг підприємства

6.2 Методи та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

6.1 Основні підходи і напрями формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага – це компетентність чи цінність сформована підприємством, яка забезпечує підвищення ефективності, прибутковості, гнучкості за рахунок пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до викликів та загроз конкурентного середовища.

Для того щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, серед яких доцільно виділити:

- підхід, акцентований на споживачах;
- підхід, акцентований на конкурентах;
- ресурсний підхід;
- динамічний підхід до розвитку здібностей компанії;
- підхід, оснований на сполученні конкурентних стратегій

Щодо підходу, акцентованого *на споживачах*, він передбачає концентрацію фірми насамперед на потребах споживачів, вимагає використання тих методів, які повною мірою задовольняють особистісні потреби кожного споживача. Цей підхід слід розглядати з точки зору маркетингу, однак відповідність запитам споживачів на практиці означає виробництво продукції з високими технічними та споживчими характеристиками, що вимагає відповідно переваг високого рівня. Маркетинговий підхід до дослідження конкурентних переваг на практиці означає: проведення своєчасних маркетингових досліджень, ведення активної інноваційної політики, реалізація всіх напрямів продуктової політики (розроблення

товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування).

Щодо впровадження підходу, акцентованого на *конкурентах*, який є абсолютно відмінним від попереднього, підприємство може забезпечити його впровадження, використовуючи два способи: забезпечуючи лідерство за витратами; скориставшись погіршенням стану конкурентного середовища. Мета забезпечення лідерства за витратами вимагає скоординованої діяльності усіх відділів компанії: виробничих підрозділів, відділу логістики, менеджменту персоналу. Лише мобілізація всіх підсистем дасть можливість за рахунок удосконалення технології виробництва впровадити ресурсоефективні виробничі процеси і, якщо не стати лідером за витратами, то хоча б забезпечити їх суттєве зниження.

Надважлива роль належить аналізу зовнішнього середовища, оскільки аналітики повинні постійно відстежувати витрати фірм-конкурентів, визначати необхідні для впровадження технології, займатись моніторингом ринку, тільки в такому разі можна забезпечити якісні характеристики конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Використання цього підходу вимагає від компанії постійного аналізу основних та допоміжних видів діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером.

Ресурсний підхід залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг. Завдання забезпечення матеріальними ресурсами не є визначальним, оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання чи якісних матеріалів, сировини та комплектуючих немає. Однак є суттєві проблеми з фінансовими можливостями забезпечення процесів формування переваг, які базуються на традиційному ресурсному забезпеченні. Проте стійкі конкурентні переваги, як свідчить зарубіжний досвід, базуються насамперед на інтелектуальних, людських ресурсах.

Динамічний підхід акцентує увагу на розвитку внутрішніх можливостей фірми, яка являє комплекс матеріальних та нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки інтерпретаціям.

Підхід, оснований на сполученні конкурентних стратегій передбачає комплексний облік внутрішніх здібностей підприємства

і факторів зовнішнього середовища завдяки застосуванню погоджених між собою організаційно-економічних прийомів

Таким чином, щоб сформувати та утримати конкурентні переваги. підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству «бути на хвилі».

Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів. Крім того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послаблювати конкретну конкурентну перевагу.

За джерелом походження всі фактори набуття конкурентної переваги можна поділити на *зовнішні* (макросередовище) й *внутрішні* (мікросередовище) (рис. 6.1).

Конкурентні переваги стають стратегічними факторами успіху, якщо відповідають наступним вимогам: якщо їх неможливо імітувати (переважно це компетенції чи інновації підприємства); якщо вони враховують унікальні можливості і ресурси підприємства; задовольняють специфічні вимоги та потреби клієнтів.

Узагальнення запропонованих у науковій літературі підходів дозволяє виокремити такі *особливості процесів управління конкурентними перевагами* у сучасних умовах:

– надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі.

– розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.

– багаторівневність розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати і чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології), і чинники традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва).

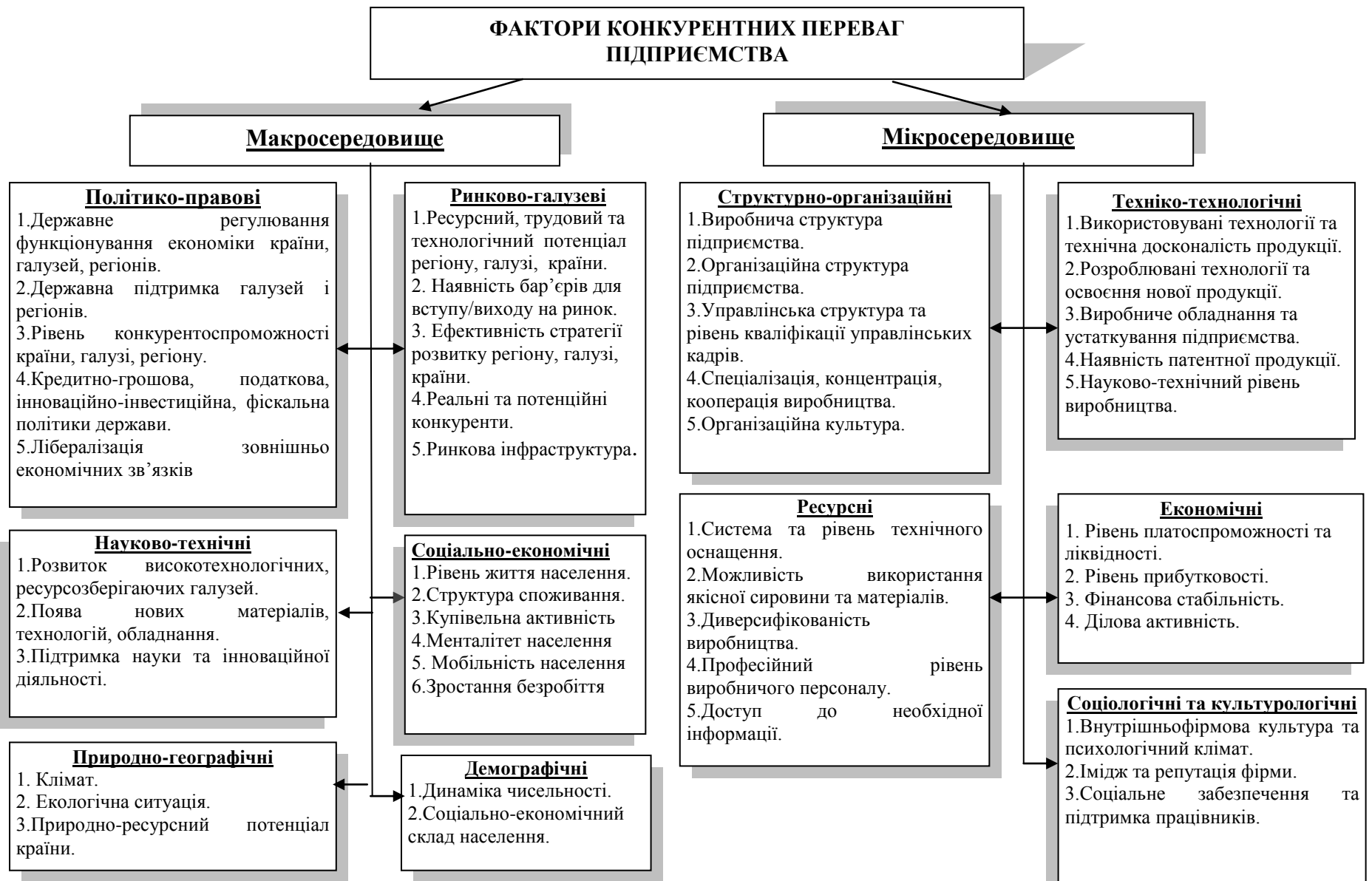


Рисунок 6.1 – Фактори конкурентних переваг

– технологічні конкурентні переваги стають все більш доступними для підприємств з країн, що розвиваються;

– досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств з країн, що розвиваються.

Процес забезпечення конкурентних переваг має реалізуватися поетапно і за окремими напрямками. Передусім важливо правильно встановити стратегічні цілі та пріоритети.

Стратегічне планування конкурентних переваг дозволяє ідентифікувати управлінські рішення, спрямовані на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізацію впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями.

Стратегічне планування сприяє адаптації суб'єкта господарювання до зміни умов конкуренції, використанню перспектив захоплення нових сегментів ринку, формуванню загальної місії конкурентоспроможності.

Відомо, що місія формується, виходячи із конкурентних переваг підприємства, та визначає його місце у конкурентному середовищі. Місія конкурентоспроможності підприємства має враховувати як ефективне застосування ресурсного й економічного видів потенціалу задля формування і використання конкурентних переваг, так і вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування, ідентифікації спільного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективних коопераційних відносин із суб'єктами бізнес-середовища, поліпшення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами.

Стратегічні напрями обґрунтування конкурентних переваг включають:

– торгово-технологічна компонента (постійна системна модернізація бізнес-процесів);

– матеріально-технічна компонента (капіталізація системи нагромадження фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку).

– інституційна компонента (прогнозування та випереджувальне задоволення статичних і динамічних потреб споживачів, вплив на формування нових потреб; поліпшення соціально-економічного становища та передумов розвитку території функціонування; формування бачення перспектив і особливостей співпраці з органами державного управління та місцевого самоврядування з метою забезпечення місцевого територіального розвитку; розвиток практик співпраці з підприємствами-конкурентами; активізація участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці).

6.2 Методи та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує використання системи методів за всіма функціональними *складовими потенціалу* конкурентоспроможності, зокрема:

Маркетингові – підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами; формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності, суміжних з комерційними; участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку

Фінансово-інвестиційні – ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах; запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів; впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання

Матеріально-технічні – впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом; модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження різних форм продажу товарів

Адміністративні – поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності; диверсифікація форм зайнятості в узгодженні з перспективними напрямками розвитку бізнес-процесів підприємства; комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності

Інформаційні – започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції; впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем; підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем.

Логістичні – удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти; застосування коопераційних підходів при постачанні товарів; удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками

Соціально-психологічні – вплив на формування купівельних фондів населення; посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади; поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів

Важливою складовою у системі забезпечення конкурентних переваг підприємств є механізм із використанням методів, інструментів та конкретних заходів, за допомогою яких здійснюється регулювання фінансово-економічних процесів і відносин. Після розробки положень забезпечення конкурентних переваг підприємства необхідно впровадити його заходи в господарську практику (рис. 6.2).

Логічним продовженням *інституціалізації* забезпечення конкурентних переваг стане реалізація *економічно-ресурсних заходів*, які дозволять накопичити фінансово-ресурсне та інвестиційне забезпечення реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Заради забезпечення достатніх стимулів для практичної апробації та закріплення політики забезпечення конкурентних переваг у системі управління підприємством важливо реалізувати продуману сукупність заходів *соціально-мотиваційних інструментів*.

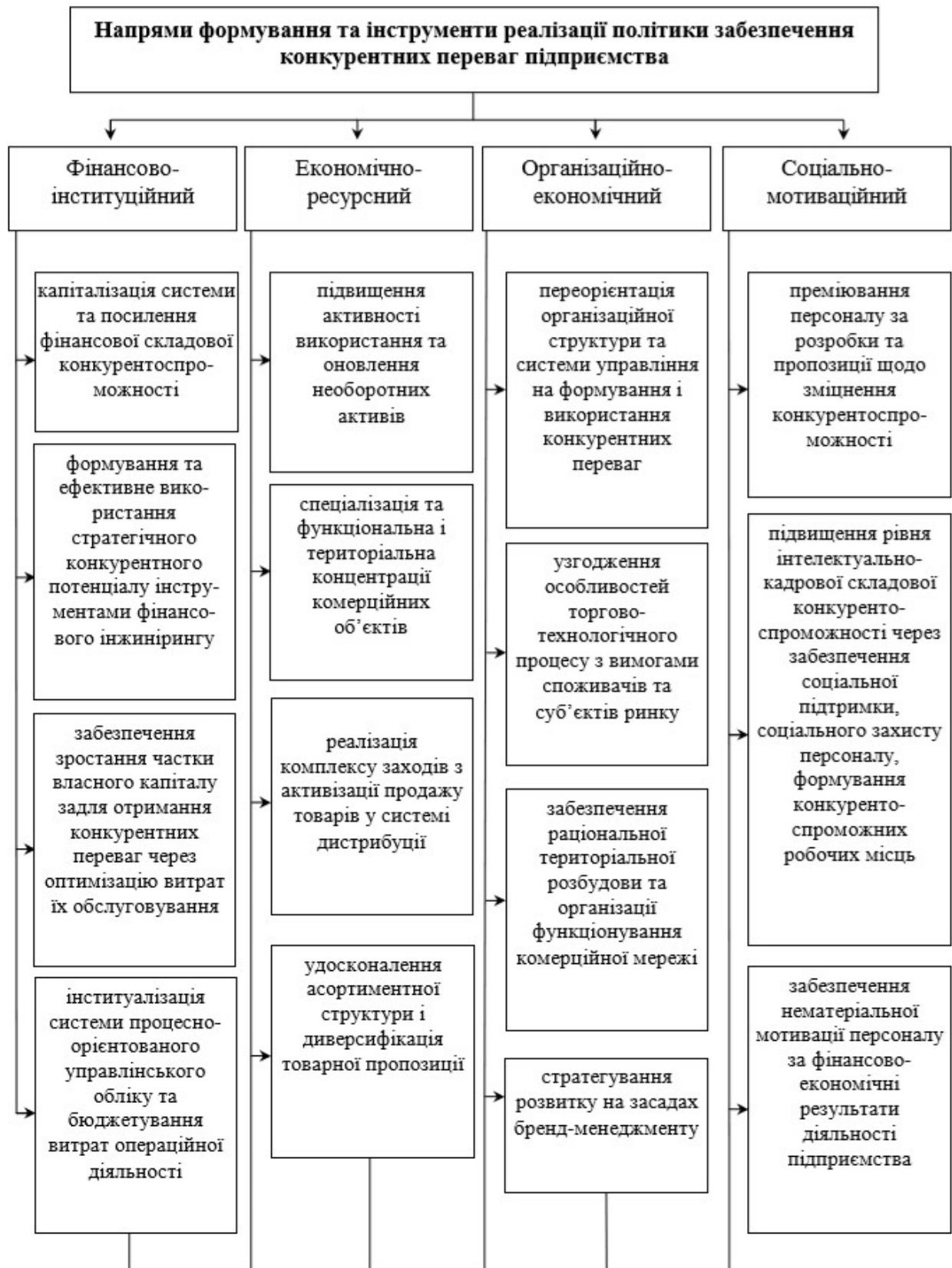


Рисунок 6.2 – Механізм реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

Позитивним наслідком цього має стати формування й ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу як інноваційної основи діяльності з посилення конкурентних переваг. Такий підхід поряд із фінансовими та економічними інструментами забезпечення конкурентних переваг підприємства враховує інституційні, організаційні та соціальні аспекти функціонування суб'єктів господарювання, які мають вплив за умови змін. Тому головними заходами в межах фінансово-інституційних інструментів визначимо капіталізацію системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності, формування та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу інструментами фінансового інжинірингу, забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування, інституалізацію системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

Формування та реалізація економічно-ресурсних інструментів політики забезпечення конкурентних переваг підприємства спрямовані на підвищення активності використання та оновлення необоротних активів, спеціалізацію та функціональну і територіальну концентрації комерційних об'єктів, реалізацію комплексу заходів з активізації продажу товарів у системі дистрибуції, удосконалення асортиментної структури і диверсифікацію товарної пропозиції. Головним завданням політики забезпечення конкурентних переваг підприємства є створення умов для ефективної реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління фінансово-економічним станом, адаптація характеристик діяльності до зміни умов конкурентного середовища, поліпшення торгово-технологічного процесу. Така діяльність може стосуватися переорієнтації організаційної структури та системи управління на зміцнення ринкових конкурентних переваг, узгодження особливостей торгово-технологічного процесу з вимогами споживачів та суб'єктів ринку, забезпечення раціональної територіальної організації комерційної мережі, стратегування розвитку на засадах бренд-менеджменту.

Для підсилення дієвості політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах *соціально-мотиваційних*

інструментів доцільно реалізувати заходи з преміювання персоналу за розробки та пропозиції щодо зміцнення конкурентоспроможності, підвищення рівня кадрової складової конкурентоспроможності через забезпечення соціальної підтримки, соціального захисту персоналу, формування конкурентоспроможних робочих місць, забезпечення нематеріальної мотивації працівників.

Формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства вимагає попередньої розробки плану щодо її реалізації та має враховувати такі цільові функції:

інтеграційну (розширення кола контрагентів та виявлення прихованих резервів конкурентоспроможного розвитку),

динамічну (пошук альтернативних джерел забезпечення конкурентних переваг),

регулювальну (структуризація стимулів та основних стратегічних напрямів, враховуючи формування та ефективне використання конкурентного потенціалу),

захисну (уникнення ризиків внаслідок негативних дій суб'єктів конкурентного середовища),

соціальну (посилення економічної інтегрованості суб'єктів соціально-трудоких відносин усіх рівнів, виходячи зі стратегічних пріоритетів формування і зміцнення конкурентоспроможності).

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «конкурентна перевага».
2. В чому різниця між зовнішньою конкурентною перевагою та внутрішньою?
3. Назвіть підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства.
4. Які недоліки ресурсного підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства?
5. В чому сутність динамічного підхід у до розвитку здібностей компанії?
6. Обґрунтуйте сутність інституційної компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства.
7. Перелічіть методи забезпечення конкурентних переваг

підприємства. Охарактеризуйте їх.

8. Якою послідовністю відбувається забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку?

9. Назвіть пріоритети фінансово-інвестиційних методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

10. Перелічіть інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Тести

1. *Конкурентна перевага – це:*

- а) покращення якісних характеристик товарів
- б) особливості чи властивості товару, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами
- в) продукти, які особливо потрібні споживачам

2. *Цінність за Р. Фатхутдіновим – це:*

- а) конкурентна перевага системи
- б) ланцюжок розвитку підприємства
- в) радикальні нововведення
- г) стабільність діяльності компанії

3. *Яка з наведених характеристик найбільш повно висвітлює мету стратегічного планування конкурентних переваг підприємства?*

а) ідентифікація управлінських рішень, спрямованих на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізація впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями;

б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанта, за якого досягається максимізація прибутку;

в) обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту;

г) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно з планом, якістю та у відповідний час.

4. *За якою компонентою забезпечення конкурентних переваг підприємство капіталізує систему нагромадження фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку?*

- а) фінансово-інвестиційною;
- б) матеріально-технічною;
- в) ресурсно-функціональною;
- г) інституційною.

5. *Оберіть компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства:*

- а) аналітична, інтеграційна, систематична, промодельована;
- б) фінансово-інвестиційна, маркетингова, інноваційна, соціальна;
- в) торгово-технологічна, інституційна, матеріально-технічна;
- г) організаційно-економічна, техніко-технологічна, ресурсно-функціональна.

6. *Який з наведених нижче методів не належить до методів забезпечення конкурентних переваг підприємства:*

- а) адміністративний;
- б) маркетинговий;
- в) графічний;
- г) логістичний.

7. *Оберіть метод забезпечення конкурентних переваг підприємства, за яким відбувається удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти, застосування коопераційних підходів при постачанні товарів, удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками:*

- а) адміністративний;
- б) маркетинговий;
- в) графічний;

г) логістичний.

8. *Оберіть характеристику, яка відповідає маркетинговим методам забезпечення конкурентних переваг підприємства:*

а) підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами, участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку;

б) вплив на формування купівельних фондів населення, поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів;

в) модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів;

г) започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем.

9. *Оберіть домінуючі критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств:*

а) місце розташування підприємства та стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності;

б) рівень спеціалізації щодо формату комерційної діяльності та платоспроможності попиту населення;

в) обсяг продажу товарів та коефіцієнт стійкості асортименту товарів;

г) рівень диференціації асортиментної політики та середній час обслуговування одного покупця.

10. *Виробничі конкурентні переваги полягають у:*

а) продуктивності праці робітників

б) зростанні темпів ринку

в) результативності менеджменту в організації

г) режиму роботи підприємства Д) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами

д) кваліфікації робітників

11. *Оберіть напрями формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:*

- а) фінансово-інституційний, економічно-ресурсний, організаційно-економічний, соціально-мотиваційний;
- б) бюджетний, маркетинговий, силовий, економічний, соціальний;
- в) інтеграційний, політичний, правовий, інституційний, мотиваційний;
- г) географічний, ресурсний, соціально-економічний, інтелектуально-кадровий.

12. *За якого напрямку реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства відбувається підвищення активності використання та оновлення необоротних активів?*

- а) інтелектуально-кадрового;
- б) економічно-ресурсного;
- в) соціально-економічного;
- г) організаційно-економічного.

13. *Які інструменти не є характерними для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах фінансово-інституційного напрямку?*

- а) капіталізація системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності;
- б) забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування;
- в) забезпечення нематеріальної мотивації персоналу за фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- г) інституалізація системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

14. *Який з етапів не є характерним для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства?*

- а) підготовчий;
- б) бюджетування;
- в) організаційний;
- г) діагностичний.

15. Які функції виконує політика забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) інтеграційну, динамічну, регулюючу, соціальну, захисну;
- б) банкрутства, капіталізації, фінансового планування, кооперування;
- в) математичну, статистичну, калібрування, моделювання;
- г) ілюстрування, синтезу, контрольну, історичну, стимулювання.

Перелік рекомендованої літератури

1. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с.
2. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-тех. пр. Львів, 2013. Вип. 23.2. С. 248-252.
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К., 2006. 384 с.
4. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. «Економіка, організація та управління підприємствами»; Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2006. 22 с.
5. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства // Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль, 2016. Том 25. № 2. С. 79-85.
6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
7. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : монографія. Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2003. 296 с.
8. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
9. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.

10. Міщенко Н. Г. Лупак Р. Л. Конкуренті переваги кооперативних підприємств сучасного типу. Вісник Львівської комерційної академії зб. наук. праць. Львів : В-во ЛКА, 2013. Вип. 40. С. 31-40.

11. Петрович Й. М., Кривешко О. В., Ступак І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Львів, 2012. 228 с.

12. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

13. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

14. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

РОЗДІЛ 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Сутність та принципи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

7.2 Формування нових конкурентних переваг та технологія планування конкурентоспроможності підприємства

7.1 Сутність та принципи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Управління підприємством повинно здійснюватися на принципах постійного розвитку та вдосконалення. Це стосується всіх підрозділів, бізнес-процесів та удосконалення роботи персоналу. Основою сучасної конкурентоспроможності є нові переваги, що переростають в інновації, матеріалізують нові ідеї та знання. Розвиток технологій призводить до скорочення життєвих циклів товарів, зміні управлінських та інформаційних технологій. Саме це обумовлює визначення життєвого циклу переваг для їх подальшої модернізації або зміни. Основна частина витрат на підприємстві повинна припадати не на виробничий процес, а на розробку нової продукції, менеджмент якості, маркетинг, збут, розвиток персоналу, корпоративної культури, інформаційного забезпечення. У цих умовах для зростання конкурентоспроможності необхідно пропонувати клієнту додаткову економічну цінність, переходячи від продажів товарів до пропозиції рішень (товар плюс супутні послуги, відповідні потребам клієнта).

Тобто конкурентні переваги будуть полягати у здатності конкуруючих суб'єктів представляти на ринку системні рішення, що включають не тільки поставки продукції, а й комплекс необхідних послуг, який дозволить клієнту отримувати готове рішення своїх проблем, позитивні враження від споживання. Конкурентна перевага і конкурентоспроможність – це тісно взаємопов'язані поняття: конкурентні переваги є факторними ознаками, а конкурентоспроможність – результуючою.

Парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна включати в себе моделі підтримки конкурентних переваг

на існуючих ринках та моделі розвитку майбутніх ринків; стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства, розвиток людського капіталу та ефективного управління підприємством.

Технологія формування конкурентних переваг – це комплекс управлінських процедур і засобів їх виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Принциповими *особливостями* даних технологій є:

- *систематичний характер виконання*, обумовлений динамічністю конкурентного середовища і необхідністю її постійного моніторингу;

- *висока відповідальність* при їх розробці та виконанні;

- *інерційність прояву наслідків* підготовлюваних рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;

- *складність організаційної підтримки* реалізації технологій через їх багатофункціональність та необхідність координації робіт між ієрархічними рівнями управління підприємством;

- *інтерактивність*, яка пояснюється наявністю великої кількості неформалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів в результаті зміни кон'юнктури;

- необхідність потужної *інформаційної підтримки* у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;

- *багатокритеріальність*, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації даних технологій – широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, в трьох просторах: товарному, регіональному і функціональному. Причому функціональний аспект з точки зору технологічності підготовки є найбільш значущим.

У зв'язку з цим розробку технологій формування конкурентних переваг необхідно проводити для замкнутого управлінського циклу, що включає аналітичні роботи, стратегічну і тактичну діяльність підприємства.

Основною функцією технології забезпечення конкурентних переваг є поєднання маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, інноваційних, інтелектуально-кадрових, логістичних, соціально-психологічних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг та є об'єктами управління.

Використання *системного підходу* при управлінні процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства визначає вивчення єдиної технології забезпечення конкурентних переваг, яка має усі *властивості*, притаманні системам:

- *організаційна цілісність* (у процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, у. ч. усі функціональні підрозділи підприємства);

- *взаємозв'язок* (всі елементи тісно взаємопов'язані, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг);

- *емерджентність* (рівень конкурентоспроможності підприємства може бути більшим, таким самим чи меншим від суми рівнів забезпечення конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства);

- *односпрямованість на мету* (погодженість і односпрямованість технології забезпечує синергетичний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства. При досягненні позитивного ефекту синергії спостерігається погоджена «поведінка» і робота усіх функціональних сфер діяльності підприємства, у результаті чого зростає ступінь упорядкованості системи – підприємства, тобто зменшується її ентропія);

- *відкритість* (технологія забезпечення конкурентних переваг є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ);

- *пропорційність* (високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів забезпечення конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності).

Згідно з *процесним підходом* технологія забезпечення конкурентних переваг – це процес, який є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій, що і обумовлює логічну послідовність проведеного дослідження. Використання процесного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елемента роботи. Це сприяє появі можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати.

У межах *ресурсно-ринкового підходу* технологія забезпечення конкурентних переваг розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівнянні з конкурентами.

Інтеграція ресурсного і ринкового підходів забезпечує вивчення процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства.

Система основних *принципів* є передумовою формування технології забезпечення, та включає наступний їх перелік: адаптивність; інтеграційність; гнучкість; динамічність; системність та комплексність; принцип інноваційного розвитку.

Розглянута теоретична база дозволяє сформувати концептуальні основи формування та вдосконалення технології забезпечення конкурентних переваг у вигляді основних положень:

- використання існуючих наукових розробок у сфері забезпечення конкурентних переваг;
- підпорядкованість забезпечення конкурентними перевагами підприємства визначеній системі принципів;
- цільова орієнтація підприємства на отримання прибутку і забезпечення потреб суб'єктів ринку;
- визначення основної функції як забезпечення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства;

– використання сучасних й експериментально перевірених моделей і методик аналізу та оцінювання забезпечення конкурентних переваг підприємства;

– формування єдиної інформаційної бази для ефективного забезпечення конкурентних переваг підприємства;

– розробка і реалізація стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства.

7.2 Формування нових конкурентних переваг та технологія планування конкурентоспроможності підприємства

Посилення та постійне загострення конкуренції супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств, зростанням вимог ринку, що примушує підприємство увесь час розвивати свій конкурентний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство.

Головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б. Карлофф відзначає, що «нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів. В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами».

Фірма повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати.

Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія;
- патенти;
- ноу-хау;
- таємничість;
- доступ до джерел сировини та комунікацій.

Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг серед яких найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартість продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).

Перші три напрямки М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу – інноваційний, глобальний.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку.

Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів. Наведемо основні підходи до їх визначення.

Джерела конкурентних переваг. При визначенні джерел конкурентних переваг їх поділяють на два види:

– переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у компанії високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НДДКР, розвинутим маркетингом, що базується на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо). Такі переваги довше зберігаються та дозволяють досягати більш високої прибутковості;

– переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані або перекуплені конкурентами.

Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності певних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні принаймні дорівнювати строкам їх

можливого повторення конкурентами чи бути коротшими. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу та збільшувати кількість їх джерел.

Відмова від наявної конкурентної переваги для отримання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, так як створює бар'єри входу на ринок для імітаторів. На думку М. Портера, введення поняття «відмова від конкурентної переваги» додає новий вимір до визначення стратегії. Сутність стратегії міститься у визначенні того, чого не треба робити, в мотивованій відмові від переваги в конкурентній боротьбі.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку.

Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства та факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення й т. д.).

При формуванні нових конкурентних переваг слід дотримуватися наступних принципів:

1) взаємозв'язку і взаємодії, який полягає у відповідності нової конкурентної переваги можливостям підприємства, і навпаки, відповідності новостворюваної переваги конкурентній стратегії підприємства і т. д;

2) комплексної оцінки КП за економічними, соціальними, екологічними наслідками та стійкістю;

3) ефективності конкурентної переваги – співвідношення результатів та витрат від нової конкурентної переваги мають бути не меншими за припустимий рівень, встановлений на підприємстві;

4) розгляду максимальної кількості можливих КП.

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту ринку (рис. 7.1).

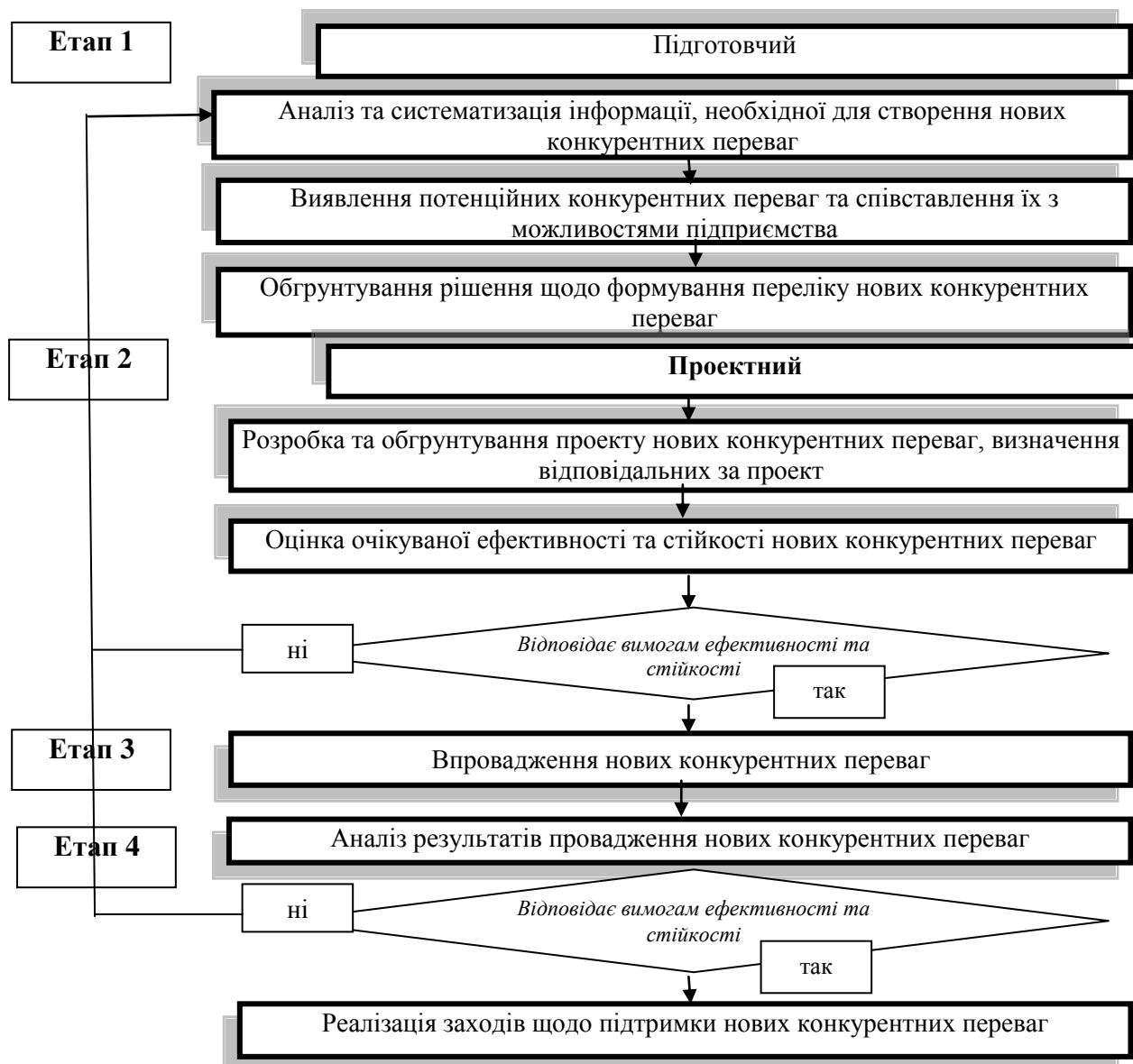


Рисунок 7.1 – Порядок формування нових конкурентних переваг

До переліку обмежень, що можуть завадити впровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги, можна віднести: ресурсні обмеження; недостатню кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога; закони та етичні міркування тощо.

Конкурентна перевага, як і будь-яке інше явище, не може існувати вічно, а тому доцільно виділити заходи щодо підтримки й посилення конкурентних переваг підприємства (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Система заходів з підтримки й посилення конкурентних переваг

Вид переваги	Заходи щодо підтримки конкурентної переваги
Методи підтримки конкурентної переваги	
Економічні	Зниження питомих витрат за рахунок систематичного вдосконалювання техніки, технології, організації виробництва й самого продукту, зростання кваліфікації персоналу
Техніко-технологічні	Постійне відстеження та своєчасне впровадження інновацій; Участь і відвідування виставок; Систематичне підвищення кваліфікації фахівців
Маркетингові	Моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі з метою своєчасного усунення причин невдач; Проведення рекламної кампанії підтримуючого характеру; Репозиціонування конкурентної переваги; Систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції ринку
Екологічні	Дотримання екологічних стандартів і технологічних процесів; Проведення систематичного контролю за показниками екологічності сировини й матеріалів, технологічного процесу; Вивчення й розробка нових способів утилізації відходів
Соціально-психологічні	Періодичний перегляд системи мотивування працівників за результатами їх праці; Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства й потенційними споживачами; Проведення спортивно-культурних заходів на підприємстві, спрямованих на формування корпоративної культури
Управлінські	Здійснення контролю на кожному етапі діяльності підприємства; Підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень; Делегування повноважень; Розвиток кадрового потенціалу
Посилення конкурентних переваг	
Економічні	Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві; Впровадження системи податкового планування на підприємстві; Використання раціональної амортизаційної політики; Сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Техніко-технологічні	Придбання патентів на використання КІ; Обмеження доступу до придбання КІ конкурентами; Розвиток техніко-технологічної бази; Підвищення рівня технології й організації виробництва; Удосконалювання кадрового потенціалу
Маркетингові	Проведення агресивних або неординарних маркетингових заходів; Використання перспективних каналів розподілу товарів
Екологічні	Підвищення значущості екологічних проблем за допомогою громадських організацій і ЗМІ
Соціально-психологічні	Здійснення зворотного зв'язку з потенційними споживачами; Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства
Територіально-географічні	Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на територіальний сегмент підприємства
Управлінські	Створення нового мислення персоналу й керівників; Удосконалювання кадрового потенціалу

Стійкість позицій підприємства на ринку, його репутація, успіх, визнання та довіра з боку споживачів зумовлюється відповідним рівнем конкурентоспроможності.

Принципи, які формують базові засади щодо здійснення і реалізації планування конкурентоспроможності на підприємствах:

Принцип цілеспрямованості. Передбачає побудову процесу планування конкурентоспроможності підприємства згідно зі встановленими цілями у цій сфері. Мова йде про основну мету, яку підприємство переслідує при плануванні своєї конкурентоспроможності: виявлення слабких місць і недоліків у порівнянні із конкурентами; визначення позиції підприємства у рейтингу аналогічних товаровиробників; цілеспрямоване планування формування конкурентних переваг підприємства тощо.

Принцип наукової обґрунтованості. Планування конкурентоспроможності підприємства повинно базуватись на обґрунтованих методах, методиках, показниках, інформаційній базі, що сприятиме отриманню достовірних та реалістичних планів.

Принцип об'єктивності. Плани конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати його реальному стану та потенційним можливостям, а не демонструвати недосяжні горизонти.

Принцип системності. При плануванні повинні враховуватись усі значимі елементи, задіяні у цей процес, їх взаємозв'язки та взаємодія.

Принцип оптимальності. На засадах аналізування багатоваріантних альтернатив потенційного розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг повинен бути обраний найбільш раціональний, доцільний, прийнятний варіант, який забезпечить підприємству або утримання його конкурентної позиції, або розвиток нових конкурентних переваг.

Принцип дієвості. Передбачає, що розроблений план формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства повинен перетворитись у дієвий метод менеджменту, який підлягає виконанню

Принцип обґрунтованості індикаторного забезпечення. Базується на включенні до системи показників, які дозволяють у перспективі оцінити конкурентоспроможність підприємства,

показників у обмеженій кількості, доступних щодо інформаційного забезпечення їх розрахунку, а також тих, які можна оцінити об'єктивно.

Принцип економічної ефективності. Полягає у тому, що витрати на планування конкурентоспроможності підприємства та збір інформації для цих цілей повинні бути обґрунтовані та доцільні і не перевищувати вигоди, отримані у результаті сформованих планів.

Під *технологією планування конкурентоспроможності* підприємства доцільно розуміти сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розроблення плану досягнення порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього більш стійкі конкурентні позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.

При цьому технологія планування відрізняється від процесу планування тим, що ключова увага акцентується у ній на ресурсному забезпеченні виконання кожного з етапів з урахуванням стратегічного та тактичного рівнів (рис. 7.2).

Основними *цілями планування конкурентоспроможності* підприємства можуть бути:

- утримання існуючих конкурентних позицій на ринку;
- захоплення нових ринків та формування на них конкурентних переваг;
- створення нових конкурентних переваг з метою випередження існуючих та потенційних конкурентів;
- цілеспрямоване формування конкурентних переваг в окремих сферах з метою виходу із позиції «аутсайдера» на ринку;
- досягнення лідерської конкурентної позиції;
- активізування діяльності у зв'язку із загостренням конкуренції.



Рисунок 7.2 – Технологія планування конкурентоспроможності підприємства з урахуванням часового аспекту

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Які використовують підходи до визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?
3. Властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства
4. Назвіть напрямки досягнення конкурентних переваг.
5. За якими етапами і процедурами реалізується технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства?
6. Назвіть принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства
7. Назвіть складові ресурсно-ринкової стратегії підприємства.
8. Опишіть основні підходи до визначення факторів конкурентних переваг.
9. Перелічіть основні заходи щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства?
10. Яким чином впливають інновації на конкурентні переваги підприємства?

Тести

1. *Конкурентні переваги підприємства залежать від:*
 - а) результативності використання ресурсів підприємства, збутової діяльності і сервісного обслуговування клієнтів;
 - б) ефективності маркетингової діяльності підприємства;
 - в) ефективності діяльності основних конкурентів підприємства на ринку;
 - г) витрат на просування товарів і послуг на ринку.
2. *Оберіть основну функцію технології забезпечення конкурентних переваг підприємства:*
 - а) інтеграція складових конкурентного потенціалу, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг;
 - б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;

- в) визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства;
- г) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи управління конкурентними перевагами.

3. *Яка властивість засвідчує синергетичний ефект технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?*

- а) емерджентність;
- б) односпрямованість на мету;
- в) взаємозв'язок;
- г) пропорційність.

4. *Згідно з яким підходом технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядають як процес, що є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій?*

- а) системним;
- б) ресурсно-функціональним;
- в) соціально-економічним;
- г) процесним.

5. *У межах ресурсно-ринкового підходу технологія забезпечення конкурентних переваг розглядається як:*

- а) процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівняно з конкурентами;
- б) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів;
- в) зосередження уваги на майбутній підтримці окремого бізнес-проекту;
- г) ідея про те, що будь-який ринок складається із сукупності окремих сегментів.

6. *Які принципи належать до принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?*

- а) системності та комплексності;
- б) гнучкості;
- в) адаптивності;
- г) соціалізації.

7. Яка з наведених дій відповідає етапам технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) реалізація конкурентних стратегій;
- б) аналіз середовища та підприємства;
- в) розробка законодавчих документів;
- г) розробка конкурентних стратегій.

8. Яким загальним управлінським функціям відповідає технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) планування, організація, стимулювання, стратегування, порівняльності;
- б) аналіз, планування, контроль;
- в) пошуку, розподілу, ефективності, синергії;
- г) адекватності, привабливості, відповідальності.

9. Який принцип передбачає здатність технології забезпечення конкурентних переваг ефективно виконувати загальні та специфічні функції управління в циклі управління підприємством?

- а) системності та комплексності;
- б) гнучкості;
- в) адаптивності;
- г) соціалізації.

10. Яка з наведених дій не відповідає етапам інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством?

- а) дослідження внутрішніх управлінських процесів та їх результатів;
- б) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи забезпечення конкурентних переваг;
- в) реалізація програм міжгалузевого і міжсекторального розвитку колективних суб'єктів соціально-трудова відносин;
- г) удосконалення інформаційного та кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства.

Перелік рекомендованої літератури

1. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
3. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
5. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : монографія. Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2003. 296 с.
6. Литвинюк О. П., Драган О. І., Ралко О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємств: конспект лекцій для студ. К., 2013. 152 с.
7. Малярец Л. М. Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2003. Вип. 185, т. 3. С. 689-697.
8. Масляева О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.
11. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

12. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

13. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. Вісник КНЕТУ. 2010. № 2. С. 17-26.

РОЗДІЛ 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

8.1 Поняття конкурентоспроможності продукції та механізм її формування

8.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції (товару, послуги)

8.3 Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

8.1 Поняття конкурентоспроможності продукції та механізм її формування

Конкурентоспроможність продукції (товару, послуги) є умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки останнє не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту. Науковці стверджують, що універсального визначення поняття конкурентоспроможність продукції взагалі не може бути, а все залежить від того, до якого об'єкта (продукції) або суб'єкта воно вживається. Багато вчених ототожнюють поняття «якість» і «конкурентоспроможність». Проте, конкурентоспроможність і якість продукції – концентроване вираження всієї сукупності можливостей виробника виробляти й збувати продукцію та послуги. Конкурентоспроможність продукції визначається, на відміну від якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей продукції, які становлять безсумнівний інтерес для покупця й забезпечують задоволення їх потреби, а інші характеристики до уваги не беруться.

Окрема група науковців стверджує, що конкурентоспроможність продукції є характеристикою, що охоплює як реальні, так і потенційні можливості, та визначається порівнянням споживацьких властивостей та цін споживання.

Проведений аналіз визначення конкурентоспроможності товару (табл.8.1) надає можливість зробити висновок, що практично всі сучасні трактування терміну «конкурентоспроможність» головний акцент роблять на визначенні конкурентоспроможності як сукупності властивостей товару, зовсім не звертаючи уваги, що для споживача важливіше співвідношення: «якість товару/ціна товару».

Таблиця 8.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність товару»

Визначення	Джерело
Конкурентоспроможність товару – сукупність споживчих властивостей товару, що відзначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреби покупця і витратами на його придбання	А.А.Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов
Конкурентоспроможність товару – ступінь привабливості цього продукту, для того споживача, який здійснює цю покупку	А.Ю. Юданов
Конкурентоспроможність товару – здатність продукції бути більш привабливою для споживача (покупця) у порівнянні з іншими виробами аналогічного виду та призначення, завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик запитам ринку	О.С. Кривцов, В.М. Бережной
Конкурентоспроможність товару віддзеркалює його здатність більш повно відповідати запитам покупців у порівнянні з товарами, що представлені на ринку	Г.Л. Азоєв , А.П.Челенков
Конкурентоспроможність продукції – здатність продукції відповідати вимогам конкретного ринку в розглядуваний період	І.М. Ліфіц
Конкурентоспроможність товару з точки зору маркетингу – це перевага товару на ринку, що сприяє більш успішному його збуту в умовах конкуренції	Л.В. Балабанова
Конкурентоспроможність товару – сукупність якісних та вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби.	С.С. Гаркавенко
Конкурентоспроможність товару – визначається системою технічних та економічних показників, в т.ч. технічним рівнем продукції, функціональними, естетичними та інш. Властивостями, рівнем ціни, покупки та витратами на придбання	Н.А. Нагапетьянц
Конкурентоспроможність продукції в загальному вигляді прямо пропорційна якості та обернено пропорційна ціні та залежить від кон'юнктури ринку	В.Ф. Оберемчук
Конкурентоспроможність товару – це більш високе, в порівнянні з товарами-конкурентами, співвідношення сукупності якісних і вартісних характеристик товару за умов їх відповідності вимогам ринку, що забезпечує максимальне задоволення потреб і створює перевагу товару на конкурентному ринку	В.В. Лисевич
Реальна конкурентоспроможність товару – потенційна конкурентоспроможність, яка змінюється під впливом маркетингових зусиль конкретного підприємства	О.А. Бриндіна
Конкурентоспроможність товару – сукупність якісних та вартісних характеристик, що забезпечують йому переваги на ринку та задовольняють конкретні потреби. Здатність товари бути купленим першим на ринку товарів-конкурентів	Г.Л. Багієв, Анн Х. Питер

Аналіз наведених визначень конкурентоспроможності товару дозволяє виділити такі її *особливості*:

по-перше, конкурентоспроможність товару – це ступінь його привабливості та відповідності потребам споживача;

по-друге, конкурентоспроможності притаманний динамічний характер (присутній вплив чинника часу);

по-третє, конкурентоспроможність залежить від стадії життєвого циклу товару;

по-четверте, визначення рівня конкурентоспроможності відбувається у порівнянні з товарами-аналогами конкурентів;

по-п'яте, серед найбільш складних проблем оцінки конкурентоспроможності продукції знаходиться проблема оцінки конкурентоспроможності наукоємної продукції як об'єкта стратегічного розвитку підприємства, регіону, держави.

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможність продукції пов'язані з:

– ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

– масштабами розгляду (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна));

– заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

– характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємства).

Конкурентоспроможність продукції є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик продукції підприємств-конкурентів однієї галузі. Підприємство може мати високий рівень конкурентоспроможності продукції в одних умовах і посередній рівень в інших умовах, наприклад, на міжнародному ринку.

Так, Ю. Б. Іванов відзначає: по-перше, під конкурентоспроможністю розуміють ступінь відповідності конкретного товару в кожен даний момент часу вимогам вибраного ринку за технічними, економічними і іншими характеристиках; по-друге, це комплекс чинників, що відображають як техніко-економічні характеристики продукції, так і умови їх реалізації; по-

третє, під конкурентоспроможністю товару розуміється комплекс споживацьких і вартісних характеристик, завдяки яким відбувається розподіл попиту між ним і іншими товарами. Не дивлячись на наявні відмінності у формулюваннях, загальним є те, що конкурентоспроможність товару проявляється в момент обміну, тобто реалізації продукції. Рівень конкурентоспроможності товару визначається зрештою покупцем, який придбає продукцію, чим й визнає відповідність своїм потребам».

На думку О. А. Бриндіної, в період знаходження товару на ринку при діагностиці його конкурентоспроможності доцільно враховувати дві категорії: потенційна та реальна конкурентоспроможність. У якості основних факторів впливу на потенційну та реальну конкурентоспроможність товару можуть виступати технічна досконалість товару, техніко-економічні характеристики, ціна, ринкова атрибутика, життєвий цикл товару.

Конкурентоспроможним є той товар, який здатен максимально задовольняти вимогам та потребам споживача, забезпечуючи при цьому оптимальне співвідношення своїх вартісних і якісних характеристик, чим і створює перевагу підприємства на конкурентному ринку. Аналіз структури і змісту поняття «конкурентоспроможність товару» дозволили узагальнити трактування та визначити механізм, який відповідає всім вимогам формування конкурентоспроможності товару (рис. 8.1).

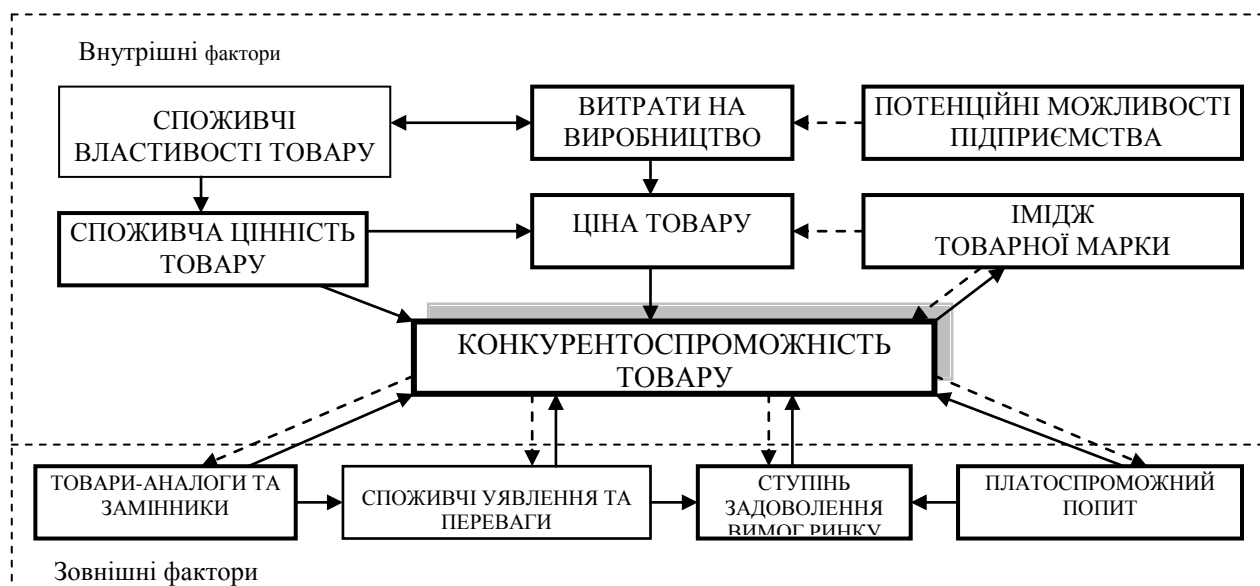


Рисунок 8.1 – Механізм формування конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність продукції (товару, послуги) залежить від ряду *чинників*, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

– *техніко-економічних чинників*, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції;

– *комерційних чинників*, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку; сервіс, що надається; реклама; імідж фірми;

– *нормативно-правових чинників*, які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги.

Для того, щоб продукт був конкурентоспроможним, він має відповідати критеріям оцінювання споживачів конкретного ринку в конкретний час. Однією із умов вибору продукції споживачем є збіг основних ринкових характеристик виробу з умовними характеристиками конкретної потреби покупця. Такими характеристиками найчастіше є нормативні та технічні параметри, а також ціна придбання та вартість споживання продукції.

Досягається конкурентоспроможність товару шляхом набуття конкурентних переваг, які створюються за рахунок *методів*:

1) *економічних* (зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення кваліфікації персоналу та якості продукції);

2) *техніко-технологічних* (проектування і впровадження нових технологій, матеріалів, тари; реконструкція, модернізація обладнання; вчасний ремонт устаткування, інжиніринг виробничих процесів тощо);

3) *соціально-трудоових* (створення нормальних умов праці та відпочинку трудового колективу, наставництво молодих працівників, система безперервного навчання працівників підприємства тощо);

4) *організаційних* (удосконалення організаційної структури управління та виробничої структури підприємства, методів стратегічного, поточного і оперативного планування, організації виробництва й праці, мотивації персоналу, обґрунтування впровадження інновацій);

5) *маркетингових* (удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, використання цінової й товарної політики, торгових марок та іміджу, ефективного управління каналами розподілу продукції й комплексу просування);

б) *адаптивних* (своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища і розробка ефективних заходів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства).

Критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку слід вважати *фактори*, які визначають його кон'юнктуру:

- наявність споживача даного виду продукції;
- кількість конкурентів, які випускають аналогічну продукцію;
- обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств-конкурентів у цілому й у сфері діяльності українського підприємства;

- важливість для конкурентів «лідерства» на тому сегменті ринку, який опанований чи планується до «завоювання» вітчизняним підприємством;

- основні напрямки конкурентної боротьби на зовнішньому ринку;

- оцінка стратегічної діяльності конкурентів (контроль за каналами збуту та діяльністю підприємств-постачальників з метою зниження рівня витрат);

- політика горизонтальної інтеграції (з метою виявлення можливостей проведення контролю та управління станом сектору певної галузі);

- розмаїття методів конкуренції (ціни, якість, технологічний рівень, дизайн продукції, сервісні послуги, імідж підприємства, товарний знак тощо);

- стабільність попиту на продукцію, яку має підприємство на кожному сегменті ринку.

8.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції (товару, послуги)

Конкурентоспроможність товару виступає головною умовою конкурентоспроможності підприємства. Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності товару виробник має керуватися саме тими критеріями, що й споживач, оскільки тільки за такої умови оцінка буде найточнішою, а продукція матиме збут.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортованих товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортованих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки – базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки (рис. 8.2).

Єдиного методичного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності товару не існує, але провідні спеціалісти вважають, що заходи повинні починатися зі встановлення потреб потенційних покупців та аналізу споживчої цінності самого товару.

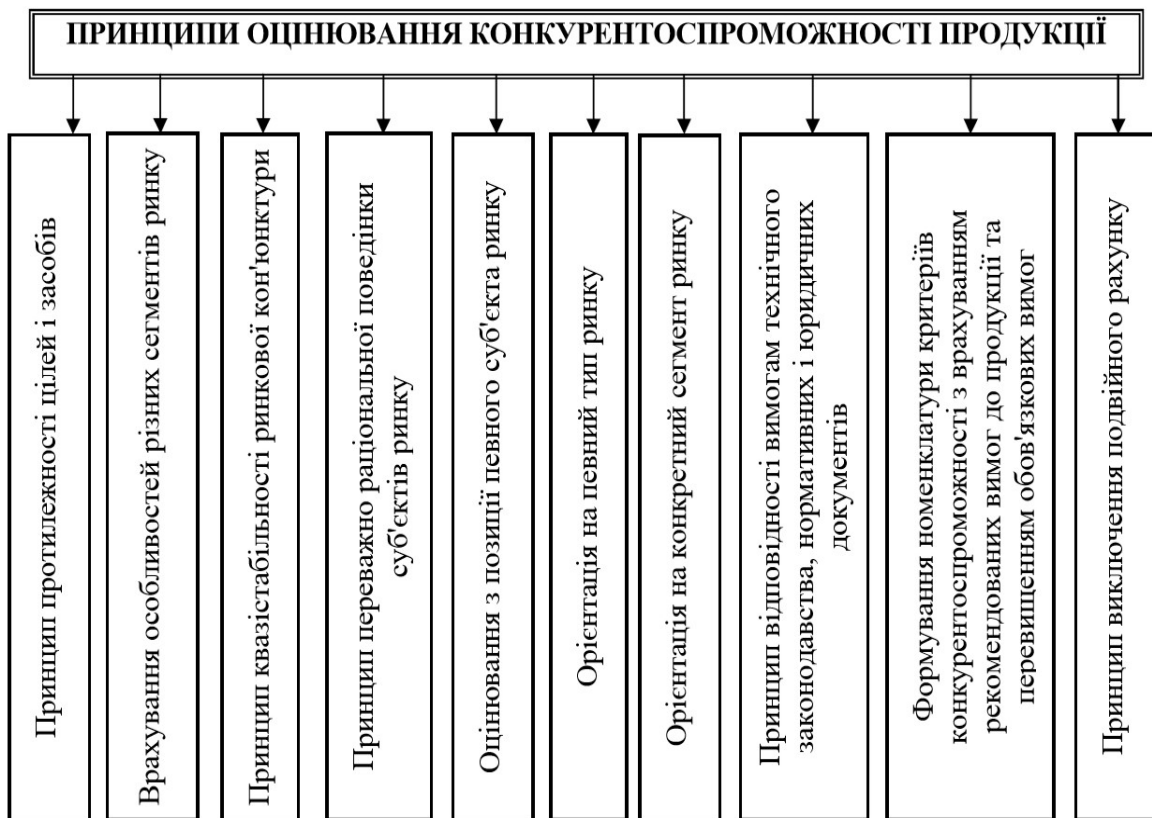


Рисунок 8.2 – Основні принципи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Аналіз споживчої цінності здійснюється шляхом опиту споживачів і працівників маркетингових підрозділів організації, під час якого вони повинні:

- 1) виділити головні властивості товару, яким споживачі надають найбільше значення;
- 2) оцінити ступінь важливості цих властивостей товару для споживачів;
- 3) оцінити ефективність надання виробником важливості цій споживацькій цінності. У ідеалі ефективність виробництва повинна бути високою по тих характеристиках, які споживачі цінують найвище, і низкою по тих, на які споживачі звертають увагу в останню чергу;
- 4) зіставити рейтинг ефективності виробника відносно забезпечення кожної з характеристик, виставлених споживачами, з аналогічним рейтингом найсерйознішого конкурента на даному ринку.

Ключем до досягнення конкурентної переваги є вивчення кожного споживчого сегменту (ринку) на предмет того, як пропозиція співвідноситься тут з пропозицією головного конкурента. Якщо пропозиції компанії оцінюються вище за пропозиції конкурента по всіх важливих характеристиках, то компанія може призначити вищу ціну на товар або послугу і одержувати вищі прибутки або може залишити ціну без зміни, але за рахунок цього захопити велику частку ринку;

5) постійно стежити за змінами споживчої цінності.

У будь-якому випадку, перш ніж встановлювати відповідність основних характеристик виробу їх проектним або нормативним параметрам, а також зіставляти з товарами-аналогами, необхідно оцінити *комерційну ідею товару*, здатність товару стимулювати до його покупки споживачів. Товари-новинки, по яких відсутні замінники, товари масового попиту, товари з використанням нових і ефективних принципів роботи є найочевиднішими фаворитами ринку.

Особлива увага звертається на *відповідність товару параметрам нормативної групи*: оцінці патентної чистоти товару, відповідності виробу обов'язковим стандартам і нормам, законодавству конкретної країни.

Якщо хоча б один з нормативних параметрів виробу не відповідає тому рівню, який встановлений діючими нормами, стандартами або законодавством, то подальша оцінка конкурентоспроможності виробу недоцільна.

Якщо ж окремі нормативні параметри в порівнянні з вимогами стандартів, норм або законодавства перевищені, то це не може розглядатися як перевага даного виробу над іншими, оскільки, з погляду споживача, таке перевищення даремне і споживчої вартості не збільшує.

Методично облік нормативних параметрів при оцінці рівня конкурентоспроможності пропонується забезпечувати шляхом введення спеціального показника, який приймає лише два значення – 1 або 0. Якщо товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, то цей показник рівний 1, якщо ні – 0.

Загальний показник по нормативних параметрах є добутком приватних показників по кожному з них, тобто:

$$I_{НП} = \prod_{i=1}^n q_i,$$

де $I_{НП}$ – загальний показник по нормативних параметрах;
 q_i – приватний показник по i -му нормативному параметру;
 n – число нормативних параметрів, що підлягають оцінці.

Таким чином, якщо хоча б один з приватних показників рівний 0 (тобто виріб по якому-небудь параметру не відповідає обов'язковій нормі), то загальний показник також рівний 0, що говорить про неконкурентоспроможність товару на ринку.

Потім приступають до аналізу *параметрів технічної групи*. До них відносять:

- 1) класифікаційні параметри, що визначають приналежність виробу до певного виду (класу) продукції;
- 2) конструктивні параметри, що відображають техніко-конструкторські рішення, властиві виробам;
- 3) ергономічні параметри (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні і ін.), що демонструють відповідність товару властивостям людського організму і людської психіки, зручність використання товару і т.п.;
- 4) естетичні параметри, що припускають єдність змісту (суть) і форми предмету, які викликають певні емоції, що грають головну роль при купівельній оцінці.

Після такого аналізу обчислюється одиничний параметричний показник:

$$q = \frac{p}{p_{100}},$$

де q – параметричний показник,
 p – величина параметра реального виробу;
 p_{100} – величина параметра гіпотетичного виробу, що задовольняє потребу на 100%.

Кожному параметричному показнику по відношенню до виробу (наприклад, машині) в цілому (тобто до узагальненого задоволення потреби) відповідає деяка вага a , різна для кожного

показника.

У результаті, після того, як будуть обчислені всі одиничні параметричні показники, обчислюється узагальнений (груповий) показник, що характеризує відповідність виробу потреби в ньому:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i,$$

де $I_{ТП}$ – групова технічна показник (по технічним параметрам);

q_i – одиничний параметричний показник по i -му параметру;

a_i – вага i -го параметра;

n – число параметрів, що підлягають розгляду.

Показник конкурентоспроможності нашого виробу по відношенню до виробу іншого підприємства буде рівний:

$$K = \frac{I_{ТП1}}{I_{ТП2}},$$

де K – показник конкурентоспроможності 1-го (нашого) виробу до 2-го (конкуруючого).

Потреба як така не може бути задоволена більш ніж на 100 %, так що показник q не може бути більше 1.

Економічним параметром конкурентоспроможності товару є *ціна споживання*, що складається з витрат на: транспортування до місця використання; установку і приведення в дієвий стан; навчання персоналу; паливо (електроенергію); зарплату персоналу; післягарантійний сервіс і закупівлю запчастин; страхування виробу; податки; утилізацію виробу після вироблення ресурсу; непередбачені події.

При порівнянні економічних параметрів (ціни споживання) використовують наступний показник:

$$E_{ЕП} = \frac{Ц_{ПА}}{Ц_{ПК}} \leq 1,$$

де $E_{ен}$ – загальний показник по економічних параметрах;

$Ц_{ПА}$ – ціна споживання аналізованого виробу;

$C_{ПК}$ – ціна споживання товару-конкурента.

Чим нижче ціна споживання, тим вище рівень конкурентоспроможності, оскільки це означає, що споживач має нагоду придбати одиницю якості одного з порівнюваних товарів дешевше, ніж іншого.

На основі загальних показників по нормативних, технічних і економічних параметрах розраховується *інтегральний показник рівня конкурентоспроможності (ІК)* створюваного виробу:

$$IK = I_{III} \times \frac{I_{III}}{E_{ЭП}} \geq 1,$$

Якщо значення $IK > 1$, то можна стверджувати, що проектується конкурентоздатний виріб.

Таким чином, знання різних параметрів продукції, що випускається, дозволяє використовувати один з наступних методів оцінки її конкурентоспроможності.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності заснований на використанні одиничних (технічних і економічних) параметрів аналізованої продукції і потреб (або зразка-виробу) і їх зіставленні. При цьому способі оцінки можна встановити, чи досягнуто аналізованою продукцією необхідний рівень параметрів в цілому, по яких параметрах він не досягнуть, які з них найсильніше (у ту або іншу сторону) відрізняються від базових.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції заснований на застосуванні комплексу показників (групових, узагальнених, інтегральних) або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції і зразка. При цьому здійснюється підрахунок групових показників по нормативних, технічних і економічних параметрах і розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо потреби, зразка-виробу або групи зразків.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності заснований на змішаному застосуванні одиничних і комплексних (інтегральних) показників. При цьому методі частина одиничних параметрів об'єднуються в групи і для кожної групи визначається відповідний комплексний груповий показник. Найважливіші параметри

допускається не об'єднувати в групи, а застосовувати при подальшому аналізі як одиничні. На основі одержуваної сукупності одиничних параметрів і груп параметрів проводиться оцінка конкурентоспроможності продукції диференціальним методом.

Отже, для вимірювання конкурентоспроможності необхідна інформація, що характеризує корисний ефект даного об'єкту і об'єктів конкурентів за нормативний термін їх служби і сукупні витрати за життєвий цикл об'єктів.

Звернемо увагу на те, що конкурентоспроможність – відносний показник, визначуваний порівняно з іншими товарами і перш за все *товаром-еталоном, товаром-зразком*. Щоб зразок найбільшою мірою відображав вимоги споживачів, він повинен відповідати наступним критеріям:

зразок і аналізована продукція повинні належати до одного класу по функціональному призначенню, типу енергетичної установки і умовам експлуатації, а також орієнтуватися на одну групу споживачів; систему класифікації повинен диктувати споживач;

виріб-зразок повинен відповідати меті оцінки конкурентоспроможності, тобто це повинен бути виріб, в найбільшій мірі що відображає вищі світові досягнення;

показовість, а також параметри виробу-конкурента на ринку у момент оцінки конкурентоспроможності і тенденції їх зміни повинні підтверджуватися достовірною інформацією;

при виборі виробу-зразка необхідно враховувати чинник часу, оскільки конкурентоспроможність є динамічною і змінюється в часі незалежно від параметрів товару.

Що стосується оцінювання конкурентоспроможності більшості продукції, то її оцінка в нашій країні не враховує тих вимог, що ставляться до продукції на світовому рівні.

Сьогодні в економічній літературі існує достатньо багато спроб здійснити оцінку конкурентоспроможності продукції, розглянемо найбільш розповсюджені.

Відома модель оцінки конкурентоспроможності товару, запропонована Розенбергом, виходить з того, що споживачі оцінюють товари з точки зору їх придатності для задоволення своїх потреб.

Вона визначається формулою:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij} ,$$

де A_j – суб’єктивна придатність товару;

V_j – важливість мотиву для споживача;

I_{ij} – суб’єктивна придатність товару для задоволення мотиву i .

Але за допомогою цієї моделі важко визначити найбільш важливі з точки зору споживача властивості товару i , крім того, немає порівняння з ідеальною характеристикою товару.

Недолік попередньої моделі дещо виправляє модель з ідеальною крапкою. Особливість даного методу в тому, що в нього введена додаткова компонента, а саме – ідеальна величина характеристики товару:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r ,$$

де Q_j – оцінка споживачами марки;

W_k – важливість характеристики k марки з точки зору споживача;

B_{jk} – оцінка характеристики k марки j з точки зору споживачів;

I_k – ідеальне значення характеристики k марки j з точки зору споживачів;

r – параметр, який означає: при $r=1$ постійну, а при $r=2$ спадаючу граничну користь.

З цієї формули видно, що товару слід віддати перевагу, якщо його віддалення від ідеальної крапки менше.

Д. А. Мильгром пропонує застосовувати модель яка має більш практичний характер, але дуже схожа з моделлю Розенберга. Значення окремих мотивів визначається посередньо, через конкретні характеристики продукту:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n X_k Y_{jk},$$

де Q_j – оцінка споживачами марки ;

X_k – важливість характеристики k марки з точки зору споживача;

Y_{jk} – оцінка характеристики k марки j з точки зору споживачів.

Дана модель ґрунтується на тому, що кожна характеристика бажана та, водночас, чим вища оцінка тим краще.

Метод дає уяву про ідеальний продукт, дозволяє визначити ступінь відхилення даного товару від ідеального, але водночас складність його полягає у використанні експертних оцінок та визначенні характеристики ідеального товару.

Оцінка конкурентоспроможності на основі рівня продаж ґрунтується на тому, що рівень конкурентоспроможності – це відносна характеристика товару, яка відображує ступінь його переваги на даному ринку товару-аналогу. В даному випадку критерієм конкурентоспроможності виступає відносна частка продажу B_{0i} оцінюваного товару в порівнянні з конкурентом:

$$B_{0i} = \frac{M_0}{M_0 + M_1},$$

де M_0 – об'єм продаж даного товару за період;

M_1 – об'єм продаж товару-конкурента за той же період.

Рівень конкурентоспроможності можна оцінити як ймовірність B_{0i} того, що на даному ринку споживач, роблячи покупку, надасть переваги товару вказаному i -му його конкуренту-аналогу. Ймовірність B_{0i} – це перевага одного товару над іншим товаром. Таку оцінку можна отримати за допомогою експертних методів. Отримані значення B_{0i} дозволять визначити оцінки очікуваної частки продаж на ринку товарів та аналогів:

$$B_0 = 1 / \left\{ 1 + \sum_{i=1}^N (1 - B_{0i}) / B_{0i} \right\},$$

$$B = 1 / \left\{ 1 + \sum_{i=1}^N (1 - B_{ij}) / B_{ij} \right\},$$

Наведені формули дозволять визначити позицію, яку займають товари на ринку, що в результаті і визначить їх конкурентоспроможність.

Перевага цього методу полягає в тому, що враховується вплив різних факторів зовнішнього середовища та є можливість визначити позицію товару на ринку. Недоліком слід вважати те, що основу методу складають експертні оцінки.

Узагальнюючи пропозиції окремих фахівців, Р. А. Фатхутдінов пропонує оцінювати конкурентоспроможність товару дещо по-іншому.

Кількісна оцінка конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад, машин і устаткування), на його думку, можлива по формулі:

$$K_{a.o.} = \frac{\mathcal{E}_{a.o.}}{\mathcal{E}_{l.o.}} \times k_1 \times k_2 \times k_n,$$

де $K_{a.o.}$ – конкурентоспроможність аналізованого зразка об'єкту на конкретному ринку, частки одиниці;

$\mathcal{E}_{a.o.}$ – ефективність аналізованого зразка об'єкту на конкретному ринку; одиниця корисного ефекту /одиниця валюти;

$\mathcal{E}_{l.o.}$ – ефективність кращого зразка-конкурента, використовуюваного на даному ринку;

k_1, k_2, k_n – коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність зразка об'єкту при цьому (по А. У. Глічеву) розраховується по формулі:

$$\mathcal{E} = \frac{P_c}{Z_c}$$

де P_c – корисний ефект об'єкту за нормативний термін його служби в умовах конкретного ринку, одиниця корисного ефекту;

Z_c – сукупні витрати за життєвий цикл об'єкту в умовах конкретного ринку, одиниця валюти (гривні, рублі, долари і т. д.).

Оцінювання конкурентоспроможності продукції є вихідним елементом для виробничо-господарської діяльності підприємств за умов ринкової економіки, а тому повинно проводитись безперервно та систематично на всіх етапах життєвого циклу продукції, оскільки сприяє: можливості своєчасного прийняття рішення про оптимальні зміни асортименту продукції; необхідності пошуку нових ринків, розробки та виробництва нової і модернізованої продукції; розширенню та створення виробничих потужностей тощо.

8.3 Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Саме рух концепцій від маркетингового підходу в управлінні до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. Проте не зважаючи на важливість управління конкурентоспроможністю продукції єдиного підходу визначення та механізму управління не запропоновано й досі.

Під *управлінням конкурентоспроможністю продукції* слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання.

Слід зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відбуватися у взаємодії з загальною системою управління підприємством, так як міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю». Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою

конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Забезпечення конкурентоспроможності – це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна орієнтованою на вирішення наступних задач:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

Система забезпечення високої та якісної конкурентоспроможності має включати такі напрями, як:

1) заходи для підвищення технічного рівня і якості продукції, що передбачають:

- перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці.
- зміцнення бази та покращення організації НДДКР;
- прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку;
- підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;
- організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;
- стандартизацію.

2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту. На реалізацію цих заходів потрібно спрямувати економічні та організаційні важелі управління.

Проблеми аналізу й оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно вирішувати на основі узгодженого використання теоретичного і прикладного апарату і доповнювати вирішення проблем такими заходами, як:

- вивчення запитів і переваг потенційних покупців продукції;

- організація моніторингу ринку з метою збору інформації про умови збуту продукції, фірми і товари-конкуренти;
- розроблення єдиної системи показників якості продукції, що використовується як її виробниками, так і споживачем;
- конструювання узагальненої моделі досліджуваної проблеми, в тому числі формування безлічі факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і визначення їх взаємозв'язків;
- визначення рівня конкурентоспроможності продукції, що забезпечує заданий обсяг прибутку чи необхідну частку ринку;
- формування спільних підходів до кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції, розроблення приватних методів, алгоритмів і процедур вирішення завдань щодо цієї проблеми.

З метою отримання споживачем продукції відповідної якості виробник зобов'язаний здійснювати моніторинг потреб, а з боку підприємства-споживача має вестись потужна пропаганда за критеріями якості сировини. Також не менш вагомим є той факт, що висока якість має відповідати ціні, яка складається за певних ринкових умов.

Процес управління конкурентоспроможністю продукції доцільно ділити на два рівні (табл. 8.3): стратегічний (СУКП) та оперативний (ОУКП).

Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю покликаний забезпечувати нарощування та втримання конкурентних переваг продукції. Це можливо зробити шляхом формування конкурентних переваг підприємства, які відповідно розробленої нами моделі, є факторами, що формують конкурентні переваги продукції.

Конкурентні переваги підприємства – це стратегічні фактори, що формують конкурентні переваги продукції: автоматизація процесів (в тому числі і виробництва); впровадження інновацій та модернізація; впровадження безвідходного виробництва; отримання доступу до дешевих фінансових ресурсів; державне замовлення інші переваги підприємства.

Таблиця 8.3

Модель управління конкурентоспроможністю продукції

СУКП	Ідентифікація факторів конкурентних переваг	Планування конкурентних переваг	Формування конкурентних переваг
Утримання	Інновації; Тенденції кон'юнктури ринку; Автоматизація; Безвідходне виробництво;	Планування сертифікації продукції та її структура; Планування заходів по отриманню відзнаки якості;	Здійснення довгостроковитих договірних відносин; Сумісні комерційні бізнес-проекти;
Нарощування	Дешеві фінансові ресурси	Планування діяльності на основі партнерського маркетингу	Організація або прийняття участі у заходах із відзнаки якості
ОУКП	Ідентифікація факторів конкурентних переваг	Планування конкурентних переваг	Формування конкурентних переваг
Управління якістю	За елементами: якість сировини; якість обробки (технологій); якість транспортування; якість пакування, зберігання та використання; якість кадрів.	Визначення структури моделі якості для кожного продукту; Визначення вхідних меж (параметрів) для кожного елемента якості; Первинна фіксація якості; Прогноз якості окремого продукту виходячи із зафіксованих показників; Орієнтація якості на зовнішніх конкурентів та потреби споживачів	Контроль формування якості продукції відповідно до моделі на стадії постачання, виробництва та збуту
Управління асортиментом	Структура асортименту по ширині та глибині; Частота оновлення; Частка експортної продукції в загальному обсязі; Показник інноваційних очікувань споживачів; Структура асортименту за типом товарної поведінки	Планування структури асортименту (стан та вектори розвитку); Планування оновлення асортименту; План обсягу експорту; Розрахунок показника інноваційних очікувань споживачів; Планування брендінгу	Реалізація планових норм по асортименту та підготовка до збуту
Управління собівартістю	Ціна сировини; Собівартість обробки; Ціни транспортування; Вартість зберігання; Визначення сучасних методів обліку собівартості та орієнтація на собівартість продукції конкурентів	Визначення моделі собівартості з основними ціноутворюючими; Первинна фіксація вартості сировини; Прогноз собівартості по окремому продукту та визначення цінових меж; Визначення мінімального рівня ціни, впливу на собівартість, змін потужностей та структури асортименту; Визначення беззбитковості для окремого товару та вцілому асортименту	Контроль формування собівартості продукції відповідно до моделі на стадії постачання, виробництва та підготовки до збуту

На рівні планування стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції, передусім, прогнозується вплив створених конкурентних переваг підприємства на формування конкурентних переваг продукції. Також здійснюється планування заходів з сертифікації та заходів з відзнаки якості продукції як такі, що сприяють підвищенню якості на тривалий термін. Діяльність же має бути заснована на основі партнерського маркетингу, маркетингу діалогу, який передбачає залучення до створення продукції споживачів задля недопущення (або прогнозування) міграції цінності. На рівні формування стратегічного управління конкурентоспроможності продукції проводиться контроль на відповідність запланованим заходам, в тому числі проведення переговорів щодо здійснення діяльності як з постачальниками, так і з покупцями на довготривалих умовах.

Оперативне управління конкурентоспроможністю продукції складається з трьох рівноцінних рівнів управління: 1) управління якістю; 2) управління асортиментом; 3) управління собівартістю та ціною.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності продукції має включати сукупність організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних, управлінських та інших рішень, пов'язаних між собою єдиною метою. Для досягнення позитивного результату керівництво повинно забезпечити зростання якісного рівня продукції та максимальне задоволення вимог іноземних споживачів при одночасній мінімізації витрат на її виготовлення й реалізацію. З цією метою необхідно розробити комплекс заходів з удосконалення організації виробництва, звернувши особливу увагу на оновлення й модернізацію основного технічного парку підприємства, раціоналізацію та стимулювання ефективності виробництва, створення системи мотивації управління працею, підготовку персоналу.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний (правовий), комерційним, і хоча всі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості»:

- 1) цінова політика щодо конкурентоспроможності продукції;
- 2) інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції;
- 3) оподаткування підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію;
- 4) кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну експортну продукцію (розробка, освоєння, виробництво);
- 5) регулювання імпорту продукції;
- 6) регулювання фінансового обліку;
- 7) антимонопольна політика.

Заходи підвищення конкурентоспроможності на рівні державного регулювання наведено на рис. 8.3.



Рисунок 8.3 – Система забезпечення конкурентоспроможності продукції

Питання для самоконтролю

1. Що таке конкурентоспроможність продукції і де проявляється її рівень?
2. Як споживач оцінює товар на ринку? Які параметри чи їх співвідношення дозволяють споживачеві зробити вибір?
3. У чому полягають основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
4. Що таке «ціна споживання» продукції? Як її обчислюють?
5. Корисний ефект у споживача продукції: чи можна його кількісно оцінити згідно з теорією споживчого вибору?
6. Назвіть фактори конкурентоспроможності продукції. Охарактеризуйте їх.
7. За якими принципами ведеться оцінка конкурентоспроможності продукції.
8. З яких складових складається управління конкурентоспроможністю продукції?
9. Назвіть основні складові функціональної системи управління конкурентоспроможністю.
10. Які кроки необхідно робити підприємству задля забезпечення системи високої конкурентоспроможності?
11. Опишіть структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції.
12. Наведіть основні етапи загальної процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції.
13. Як обчислюються одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності?
14. Якість і конкурентоспроможність продукції: спорідненість та відмінність понять і способів оцінювання.
15. Які фактори, чинники та критерії впливають на конкурентоспроможність товару?

Тести

1. *Конкурентоспроможність характеризується такими ознаками:*

а) визначає переваги товару на ринку порівняно з аналогічними товарами-конкурентами за ступенем задоволення потреби та витратами на це задоволення;

б) обумовлюється якісними та вартісними особливостями товару, які враховує покупець з метою задоволення відповідної потреби;

в) передбачає створення і просування товару так, щоб споживач віддав йому перевагу порівняно з товаром конкурента;

г) усі відповіді правильні.

2. *Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» пов'язані з:*

а) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємств);

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) масштабами розгляду конкурентоспроможності продукції (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна)); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) сукупністю спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

3. *Конкурентоспроможність продукції виражається через систему показників:*

а) якісні і кількісні;

б) якісні й економічні;

в) класифікаційні й оціночні;

г) усі відповіді правильні.

4. *Оберіть визначення, яке не характерне для поняття «конкурентоспроможність продукції»:*

а) складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;

б) відносне поняття, чітко пов'язане з конкретним сегментом ринку й часом продажу;

в) метод, що передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки при встановленні планових показників реалізації продукції;

г) характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

5. Визначте групи параметрів, які характеризують конкурентоспроможність товарів:

а) економічні й організаційні; б) економічні, якісні та кількісні;

в) технічні, економічні й організаційні; г) якісні, технічні й організаційні; д) усі відповіді неправильні.

6. Оберіть критерії конкурентоспроможності товарів підприємства:

а) гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку;

б) збалансованість, окупність, привабливість, диверсифікованість, відповідальність;

в) соціальна адресність, безпечність, споживча новизна, імідж, достовірність;

г) доступність послуги, культура та умови обслуговування.

7. Якісні показники конкурентоспроможності характеризують:

а) властивості товару, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу;

б) загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їхніх потреб певним товаром або послугою;

в) пов'язані із соціально-економічним становищем споживачів, наявністю послуг, їх вартістю, віддаленістю від місць сервісного обслуговування;

г) кількісні властивості якості товарів, порівняння з аналогічними товарами.

8. До економічних показників конкурентоспроможності відносять ті, що:

а) характеризують загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їхніх потреб певним товаром або послугою;

б) характеризують належність виробів до певної групи і визначають призначення, сферу застосування і умови використання;

в) пов'язані із соціально-економічним становищем споживачів, наявністю послуг, їх вартістю, віддаленістю від місць сервісного обслуговування;

г) правильні відповіді «а» і «в».

9. Технічні параметри для аналізу конкурентоспроможності товарів включають:

а) класифікаційні, нормативні і суб'єктивні;

б) класифікаційні, нормативні і кількісні;

в) конструктивні й естетичні;

г) технічні, економічні й естетичні;

д) якісні, технічні і нормативні;

е) правильні відповіді «а» і «в».

10. Функціональні показники конкурентоспроможності товарів включають:

а) універсальність застосування;

б) досконалість виконання функцій;

в) тривалість застосування;

г) перелік виконуваних функцій;

д) правильні відповіді «а» і «б».

11. До факторів конкурентоспроможності товарів відносять:

а) технічні й економічні;

б) техніко-економічні, функціональні і комерційні;

в) техніко-економічні, нормативно-правові і комерційні;

г) усі відповіді неправильні.

12. *Оберіть об'єкти, які не належать до механізму управління конкурентоспроможністю продукції:*

- а) потреби та купівельні фонди споживачів, цільові ринкові сегменти;
- б) обсяги співпраці з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку;
- в) політична ситуація в країні, транспортна інфраструктура регіону, рівень транскордонної співпраці;
- г) фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку

13. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції можуть бути такими:*

- а) зміна цінової політики на продукцію і сервісне обслуговування;
- б) репрофільювання підприємства і ребрендинг;
- в) купівля активів підприємств-конкурентів;
- г) вихід з ринку та ліквідація підприємства.

14. *На виробничій стадії фактори конкурентоспроможності бувають такими:*

- а) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування;
- б) мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування, якість сервісу;
- в) вплив на природне та предметне середовища;
- г) ціна товару, знижка, система оплати.

15. *На стадії продажу фактори конкурентоспроможності бувають такими:*

- а) якість, безпечність, надійність товару;
- б) гарантійний період, якість сервісу;
- в) якість консультації персоналу, наявність доставки;
- г) комфортність товару, зручність в експлуатації.

Перелік рекомендованої літератури

1. Артюхова І. В. Конкурентоспроможність фірми : методичні рекомендації для самостійної роботи студентів. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 52 с.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.

3. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Донецьк, 2011. 23 с.

4. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : Монографія. К., 2006. 160 с.

5. Загорянська О. Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства. Нові технології. №1 (23). 2009, науковий вісник КУЕІТУ.

6. Карпюк В. П. Управління конкурентоспроможністю продукції. веб-сайт. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ekmk_2013_1_17.pdf.

7. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.

8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

9. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. К., 2003. 304 с.

10. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. Х., 2004. 255 с.

11. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др; за ред.

Б. В. Буркинського. Одеса, 2002. 132 с.

12. Лифиц І. М. Основи стандартизації, метрології, сертифікації : учебник. М., 1999. 285 с.

13. Лифиц І. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособ. М., 2004. 335 с.

14. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

15. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб., 2004. 268 с.

16. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К., 2006. 272 с.

17. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : монографія. Дніпропетровськ, 2008. 280 с.

18. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Х., 2004. 264 с.

19. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

20. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.

21. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та механізм її формування

9.2 Засади системного управління конкурентоспроможністю підприємства

9.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

9.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та механізм її формування

Конкурентоспроможність як економічна категорія є визначальною в системі управління, а найбільші трансформаційні зміни характеризуються переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції суб'єктів господарювання та формуванням конкурентного середовища.

Формування ринкових відносин по-новому ставить проблему ефективності роботи підприємства, висуваючи на передній план не стільки ефективність виробництва, скільки ефективність функціонування суб'єктів господарювання у конкретному конкурентному середовищі.

Тому забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств виступає не самоціллю, а засобом зміцнення позицій національної економіки і вирішення соціальних проблем.

Еволюція економічних надбань конкурентоспроможності підприємства характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 9.1).

Трансформація економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства

Теорія, представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн та ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим, забезпечуючи активний торговельний баланс
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна – наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства

В економічній сфері суперництво набуває форми економічного змагання суб'єктів господарювання, а тому *конкурентоспроможність* трактується:

по-перше, як володіння властивостями, що формують переваги для суб'єкта економічного змагання;

по-друге, конкурентоспроможність не обмежується «ефективним веденням господарської діяльності», а є більш розширеним поняттям і не замкнутим межами внутрішньої діяльності. Крім того, незважаючи на широке використання терміна «конкурентоспроможність», в економічній літературі й нормативно-технічній документації загальноприйняте поняття конкурентоспроможності не уніфіковано. Вивчення літературних джерел свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності підприємства, критерії її оцінки не стандартизоване – частіше це поняття стосується товару, але ототожнювання понять

конкурентоспроможності товару і підприємства не є коректним; по-третє, слід відзначити, що поняття «конкурентоспроможність» поширюється не тільки на продукцію, але й на підприємства, галузі, країни.

Серед вітчизняних і зарубіжними вчених-економістів не існує єдиної думки щодо сутності категорії конкурентоспроможності підприємства та її співвідношення з іншими взаємозв'язаними категоріями, зокрема конкуренції, конкурентних переваг, конкурентного статусу, конкурентної позиції підприємства, а тому для розкриття економічної сутності представимо аналіз літературних джерел (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Визначення конкурентоспроможності підприємства

Визначення	Джерело
1	2
Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників	М. Портер
Конкурентоспроможність – здатність організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага цієї конкурентної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів	С.А. Попов
Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.	М.Х. Мескон
Конкурентність (конкурентоспроможність) – відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високій заробітній платі	Б. Шлюсарчик
Конкурентоспроможність підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках	Р.А. Фатхутдінов

1	2
Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку	О.Г. Савчук
Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі країни та за її межами	А.П. Градов
Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів	В.Ф. Оберемчук
Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	З.Е. Шершньова, С.В. Оборська
Конкурентоспроможність підприємства – це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання переваги	Ю.Б. Іванов
Конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію	А.Ю. Юданов
Конкурентоспроможність підприємства – оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) стосовно конкурентів	О.М. Тридід
Конкурентоспроможність підприємства – динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг	Г.С. Бондаренко В.Г. Шинкаренко
Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг	А.Н. Тищенко, О.С. Головка
Конкурентоспроможність підприємства – визначає конкурентостійкість підприємства та визначається внутрішніми факторами	В.Л. Дикань

Конкурентоспроможність підприємства як узагальнююча характеристика містить такі складові: здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію; вміння розроблювати стратегію, націлену на підтримку високого рівня конкурентоспроможності; наявність чіткого організаційно-управлінського механізму; орієнтація в своїй діяльності на ринок та систематична робота зі споживачами; наявність конкурентної стратегії та тактики дій по відношенню до конкурентів; висока професійна підготовленість персоналу; вміння орієнтуватися у внутрішньому середовищі, яке включає сукупність державних законодавчих актів, та ін.

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, її організаційно-економічні та функціональні особливості, можна зробити узагальнення, щодо:

конкурентоспроможність підприємства – властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку;

більшість авторів не розглядають поняття «конкурентоспроможності підприємства» з точки зору частки ринку та конкурентоспроможності своєї продукції;

конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь ефективності використання всіх його ресурсів;

поняття конкурентоспроможності підприємства частіше орієнтовані на оцінку рівня на поточний момент, не враховуючи потенційне зростання;

конкурентоспроможність підприємства є відносним показником;

конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь його привабливості для інвестора;

на конкурентоспроможність підприємства має вплив соціальне та екологічне середовище.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує одночасного оцінювання конкурентоспроможності галузі та країни, в якій воно діє, а також перспективи його подальшого розвитку.

На думку Р. А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність галузі – це володіння властивостями, що формують її переваги в

економічному змаганні з іншими галузями за споживача (ринки збуту) її продукції і різні ресурси, які використовуються для організації функціонування галузі.

Так, К. Л. Рожков пов'язує рівень конкурентоспроможності фірми із характеристиками відтворувального циклу і визначає кілька рівнів конкурентних переваг фірм, утворуваних країнами, які розрізняються якісно. Це надає можливість проводити аналіз конкурентоспроможності фірми за характером її господарської політики та поведінкою на ринках.

П. Р. Діксон вважає, що «конкурентоспроможність показує, наскільки продуктивна і ефективна фірма по відношенню до конкурентів, посередників і в обслуговуванні замовлень. Продуктивність пов'язана з якістю виробів, що випускаються, часткою ринку і прибутковістю, а ефективність – зі швидкістю реакції у відповідь та економією витрат. І ефективність, і продуктивність кінець кінцем, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її духу змагання та уміння ухвалювати рішення».

Для повного розуміння процесів конкуренції, формування глибокої уяви щодо формування конкурентоспроможності необхідно визначити основні чинники, які на неї впливають. Під чинниками слід розуміти внутрішні та зовнішні сили, інструменти, які обумовлюють об'єктивний та суб'єктивний вплив на формування конкурентного середовища. Чинники визначають і описують характеристики елементів, їх стан, що дозволяє найбільш об'єктивно і правильно формувати підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Слід зазначити, що визначені вище елементи повинні розглядатися в єдності та взаємозв'язку, а також можуть бути описані конкретними характеристиками.

За економічним характером чинників конкурентоспроможності підприємства можна розділити на чинники мікро- і макросередовища та ін. (рис.9.1). Слід зазначити, що не всі чинники мають прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства і формують кінцевий результат, тому було визначено саме ті, що є пріоритетними. Механізм формування конкурентоспроможності підприємства виступає складовою його системи управління.



Рисунок 9.1 – Чинники конкурентоспроможності підприємства

Формування механізму конкурентоспроможності, систематизація методів та показників визначення конкурентоспроможності підприємства дає можливість опанувати ринкову ситуацію та її зміни, визначити пріоритети конкурентів, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту та виступає в практичній діяльності підприємства основою для розробки заходів щодо забезпечення його конкурентоспроможності. Найочевиднішою причиною, яка виступає перешкодою для успішного функціонування й досягнення конкурентоздатності, є «висока інерційність» існуючих моделей управління, що виявляється в ігноруванні змін зовнішнього оточення.

Крім того, існують такі негативні особливості системи управління підприємствами, як відсутність довгострокової стратегії; неузгодженість внутрішніх управлінських структур; невідповідність усіх підсистем, стилю і методів управління напрямам діяльності.

Поняття механізм формування конкурентоспроможності підприємства можна визначити як «сукупність методів та засобів, завдяки яким здійснюється ув'язка та узгоджуються фактори і чинники зовнішнього середовища з внутрішніми потенційними можливостями та інтересами підприємства». В цілому такий механізм наведений на рис. 9.2.

Підвищення конкурентоспроможності національного виробництва сьогодні можливе за умов забезпечення однакових можливостей конкуренції з іноземними виробниками в першу чергу на внутрішньому ринку, що в подальшому має формувати достатній рівень конкурентоспроможності країни в цілому.

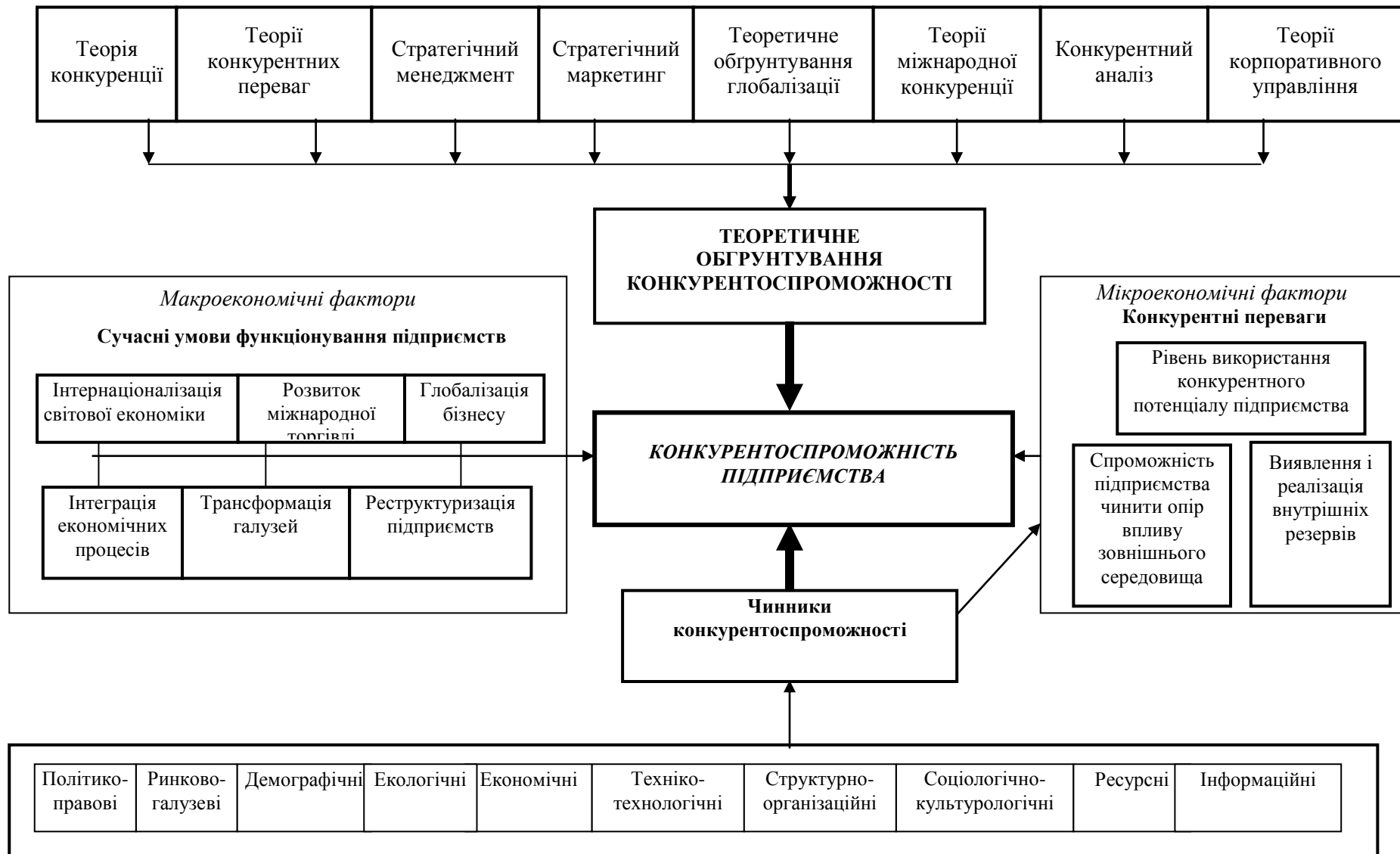


Рисунок 9.2 – Механізм формування конкурентоспроможності підприємства

9.2 Засади системного управління конкурентоспроможністю 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.

Системи управління конкурентоспроможністю різних підприємств мають багато спільного, проте існують й національні відмінності. Лідерами в галузі управління конкурентоспроможністю є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи. Так, система управління конкурентоспроможністю більшості японських товарів є найвищою в світі, що обумовлюється такими особливостями: орієнтацією на виробництво продукції з вищою якістю, ніж у інших країнах, що зумовлене бідністю Японії на сировинні і енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління конкурентоспроможністю всієї діяльності корпорації; орієнтацією на запобігання дефектам, а не на їх виявлення й усунення, та переважання контролю технології й технологічних процесів над контролем продукції; врахуванням в системі управління конкурентоспроможністю досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління конкурентоспроможністю успішніше, аніж в інших державах.

Щодо управління конкурентоспроможністю у США, то тут використовується ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності, контроль за рівнем конкурентоспроможності здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції і має не лише контрольний, а й аналітичний

характер, велику увагу приділяють витратам, пов'язаним зі створенням продукції із високою конкурентоспроможністю, і характерною особливістю є проведення регулярного оцінювання систем управління з метою підвищення їх ефективності. Аналізуючи західноєвропейський досвід комплексного управління конкурентоспроможністю, необхідно зазначити, що сьогодні ці держави акцентують на забезпеченні конкурентоспроможності на етапі проектування виробу, де створюються методи, які дають змогу мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва. Зв'язок між встановленням термінів, оптимізацією витрат і відповідним рівнем конкурентоспроможності визначається через проведення аналізу так званого «трирівневого циклу»: в період виробництва товару на стадії проектування планують витрати, терміни і відповідний рівень конкурентоспроможності; на стадії реалізації управляють ними; на стадії початку використання враховують витрати протягом гарантійного терміну тощо.

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

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.

Методологічна основа управління конкурентоспроможністю підприємства – 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 (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Функції управління

Функція	Визначення
цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
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
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
мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
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

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

– принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства (принцип передбачає, що

будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань);

– *принцип системності управління* (передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей);

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

– *принцип ранжування об'єктів управління* за їх важливістю (вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності);

– *принцип багатоваріантності* (передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій);

– *принцип співставлення управлінських рішень* при аналізі їх варіантів (принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставлення за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства);

– *принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства* (принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами);

– *принцип ринкової орієнтації* (принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема, розвитком попиту та потребами ринку);

– *принцип цільової спрямованості* (принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії);

– *принцип комплексності* (принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства);

– *принцип гнучкості* (принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства);

– *принцип етапності* (принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі).

Система управління конкурентоспроможністю великого підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність.

Успіх в досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Серед останніх можна виділити технологічні, фінансові, інформаційні, ринкові та ін.

Саме системному управлінню конкурентоспроможністю надано роль в здійсненні управлінського впливу на формування факторів та показників конкурентоспроможності підприємства з метою подальшого формування й розвитку стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності та змінюваності зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю пронизує всі рівні підприємства, підрозділи, служби та залучає всіх працівників. Процес управління є відкритою системою, що має входи та виходи,

а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної та інших видів діяльності.

Серед різноманітних систем управління, що використовуються на вітчизняних підприємствах, доцільно виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, яка дає змогу: враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості зовнішнього середовища та динамічного державно-правового поля; підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових факторів; забезпечувати інваріантність системи конкурентоспроможності до різних типів підприємств; оптимізувати час розробки і впровадження системи в практику функціонування підприємств; підвищувати рівень гнучкості та мобільності системи управління конкурентоспроможністю.

Внутрішня побудова системи управління конкурентоспроможністю за Р. А. Фатхудіновим складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої (рис. 9.3).



Рисунок 9.3 – Структура системи забезпечення конкурентоспроможності

Складові зовнішнього оточення та внутрішньої структури систем мають індивідуальну структуру для кожного об'єкта управління: персоналу, товару, підприємства, галузі, регіону чи

країни. Цей підхід достатньо обґрунтований, у ньому виділено керуючу та керовану підсистеми, проте не зрозуміло за допомогою яких чинників будуть відбуватися зміни в конкурентоспроможності підприємства.

Організаційно-економічна концепція в роботі Ю. Б. Іванова спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та сформульована завдяки дослідженню механізму взаємодії чинників внутрішнього середовища та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Структура концепції включає три рівні: цілі, комплекс теоретично-методичного забезпечення та інструментарій практичної реалізації (рис. 9.4).

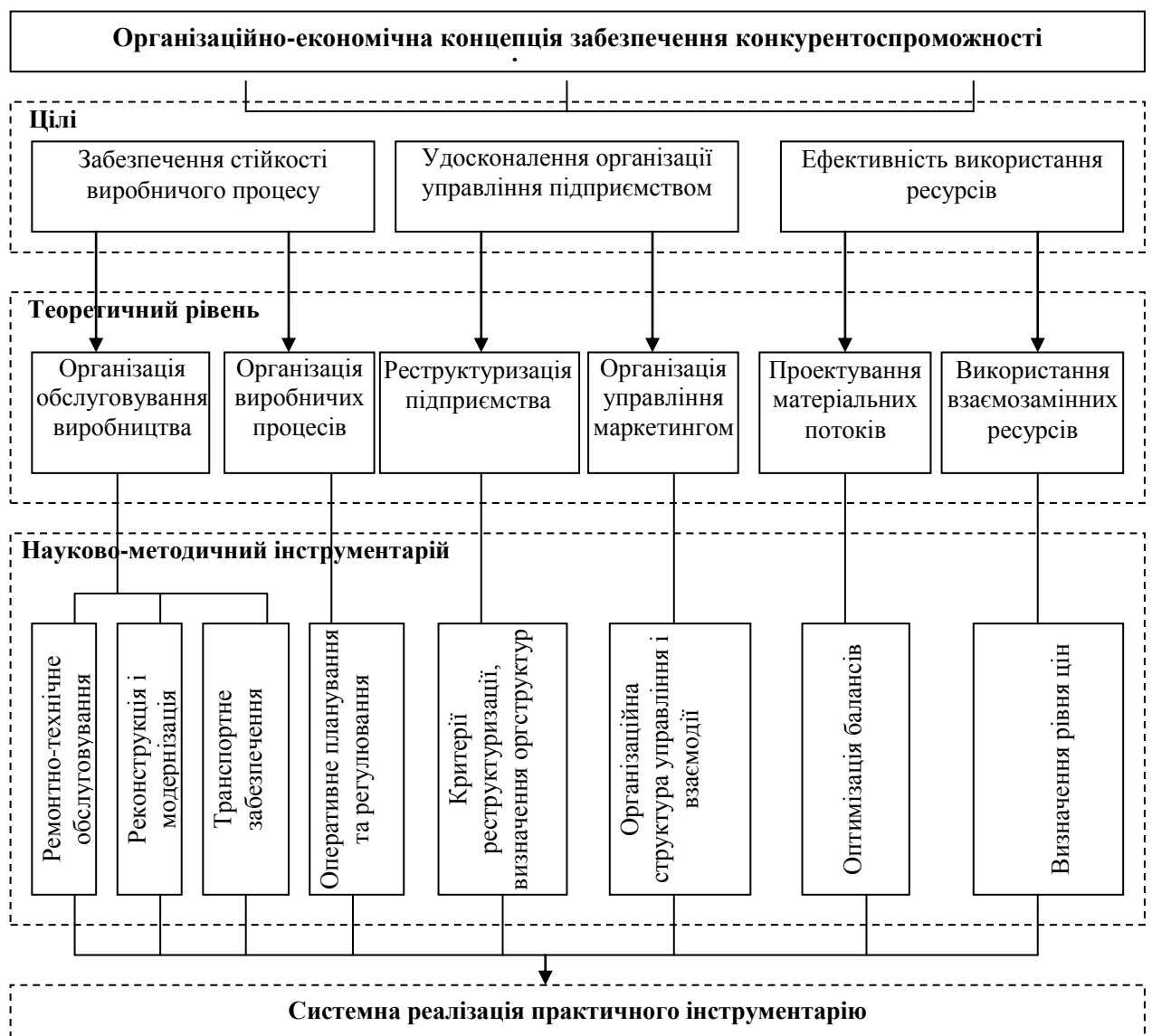


Рисунок 9.4 – Структура організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Визначальними напрямками організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлено: забезпечення стійкого протікання виробничого процесу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення організації управління підприємством. Однак слід відзначити, що концепція не деталізує інструментарій практичної реалізації та не відображає вплив зовнішнього середовища.

Розроблена Г. М. Скударем укрупнена схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю представляє собою специфічну багатофункціональну і багатокомпонентну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків (елементів), що знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та утворюють визначену цілісність (рис. 9.5).



Рисунок 9.5 – Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю

Склад і структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю сформовано в програмно-цільові комплексні блоки: організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи, які розглядаються як система та включають різноманітні системоутворюючі компоненти. Усі блоки системи пов'язані один з одним та утворюють визначену цілісність.

Слід відзначити, що у цій системі недостатньо розглянуто роботу керуючого елемента системи управління конкурентоспроможністю підприємства та недостатньо уваги приділено впливу зовнішнього середовища.

Запропонована Н. І. Осиченком система управління конкурентоспроможністю підприємства має деякі спільні структурні елементи та принципи формування системи, створеної Г. М. Скударем, хоча тут вже виділяються деякі елементи керуючої підсистеми, проте безпосередньо керуюча підсистема відсутня.

Вона охоплює головні елементи поведінки підприємства у виробничо-господарській сфері та ринковій тактиці і є сукупністю елементів, за допомогою яких підприємство спрямовує свою місію й прагне до досягнення визначених цілей. Система управління конкурентоспроможністю є складовою частиною системи управління підприємством.

Слід відзначити, що ця концепція управління конкурентоспроможністю підприємства носить системний характер, а її елементи субординовані й взаємозалежні, утворюють цілісність, що й відображає модель.

Підґрунтям системи управління, як в рамках стратегічного, так і операційного управління конкурентоспроможністю, є управління процесом кругообігу капіталу, економічного зростання та ін.

Запропонована Ю. Ф. Ярошенком система підвищення конкурентоспроможності підприємства включає підсистему забезпечення адаптації до умов зовнішнього середовища, підсистему забезпечення гнучкості структури управління й виробничої системи, підсистему забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства та ринку, що взаємозалежні й взаємообумовлені, але водночас є відносно автономними (рис. 9.6).

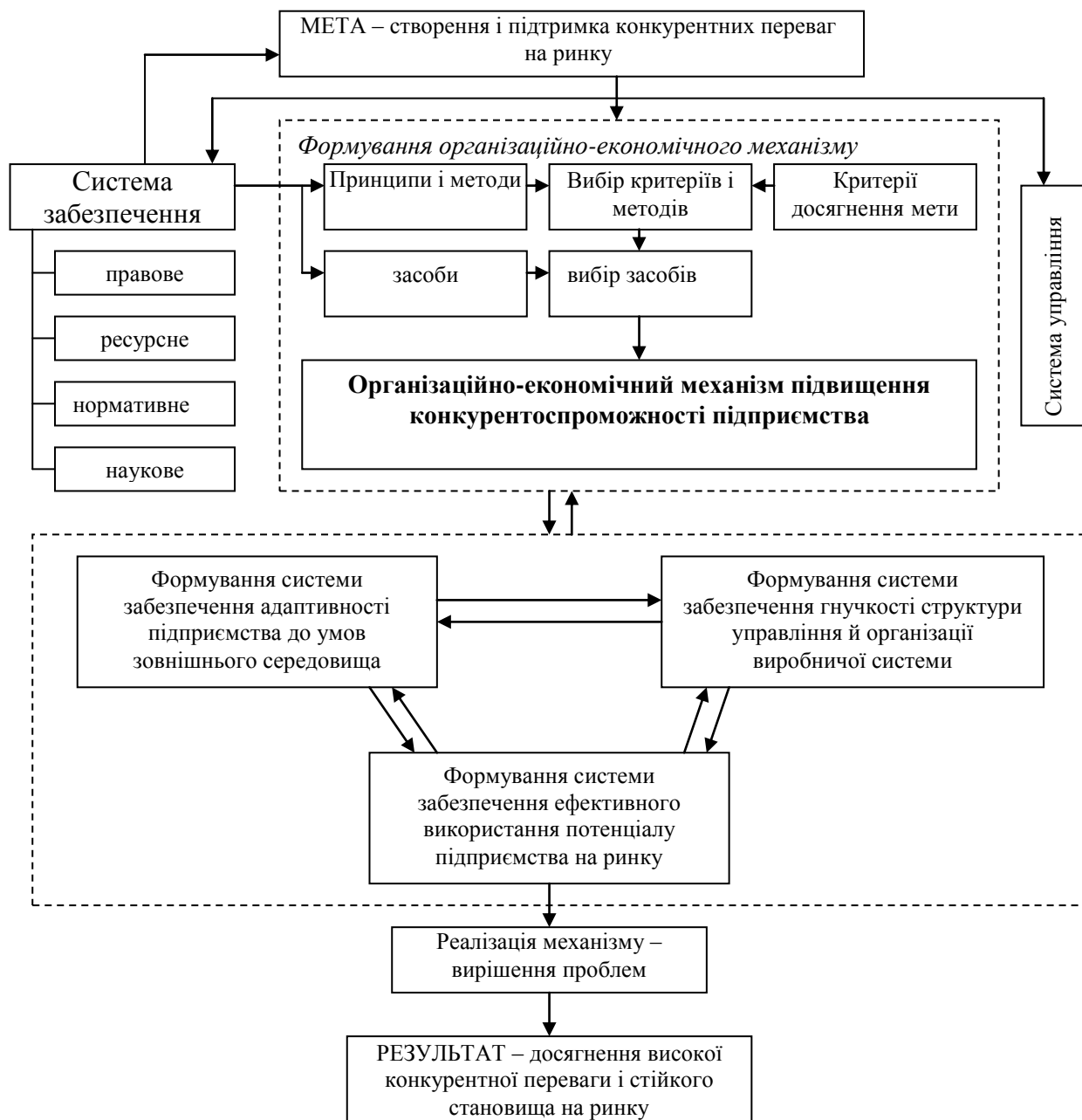


Рисунок 9.6 – Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

Автор виходив із того, що структура, функції й потенціал організаційно-економічного механізму повинні бути адекватними змінам внутрішнього й зовнішнього середовища. Головну роль у реалізації такої моделі покладено на реструктуризацію підприємств, одним із найважливіших завдань якої є встановлення динамічної та відповідності потенціалу підприємства його позиції.

Методичний підхід до формування організаційно-економічних механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств швейної промисловості в своїй роботі висвітлює Б. М. Курганська. Основою для розроблених механізмів є комплексний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства, що ураховує зв'язок конкурентоспроможності продукції, технологічних процесів і підприємства як господарської структури.

Що стосується забезпечення конкурентоспроможності підприємства інноваціями, то тут застосовується системний підхід, який напряду пов'язаний із попитом на продукцію. У роботі обґрунтовано структуру механізму забезпечення «конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційного пошуку (рис. 9.7).

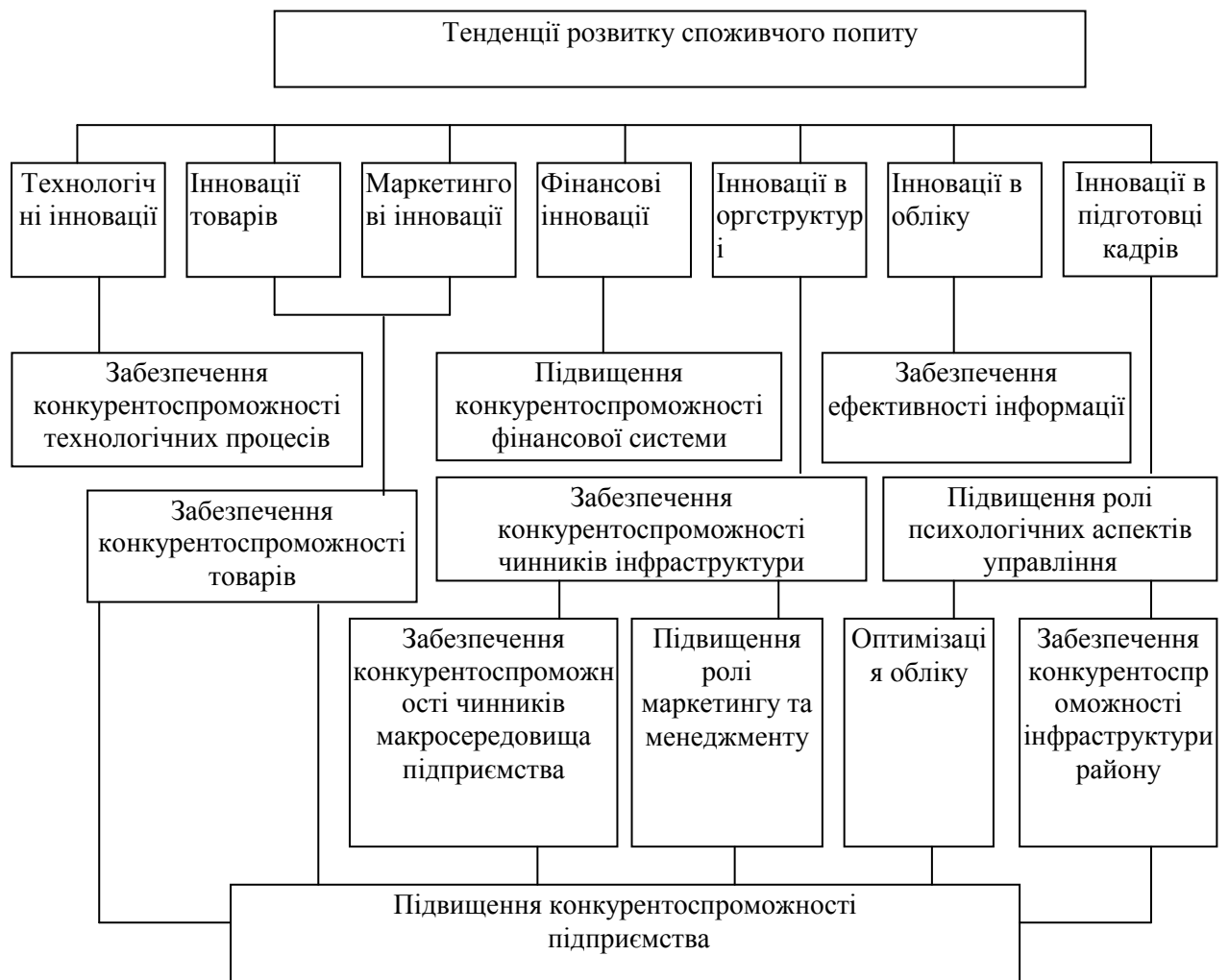


Рисунок 9.7 – Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності
Зважаючи на значні відмінності між розглянутими системами

управління конкурентоспроможністю, доцільно провести узагальнення досвіду авторів та виявити спільні риси та відмінності та зробити узагальнення:

конкурентоспроможність промислового підприємства є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому;

підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є складовою загального управління підприємством;

довгострокова конкурентоспроможність промислового підприємства може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;

система підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив;

система підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечуючу (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

При цьому основні *функції* які покладено на систему управління конкурентоспроможністю підприємства:

формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю;

оцінка ступені достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;

оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;

аналіз і оцінювання реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої їх координації та контролю;

пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

9.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У складних динамічних умовах функціонування адаптація підприємства повинна відбуватися в процесі постійного та всебічного аналізу конкурентного середовища, а також власного конкурентного потенціалу та оцінки ефективності його використання під впливом змінюваного зовнішнього середовища.

Конкуренція є найбільш ефективним методом координації дій суб'єктів ринку, чим й обумовлено існування розмаїття методичних підходів до визначення й оцінки конкурентоспроможності.

Як до сьогодні не існує загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність», так і відсутнє єдине рішення щодо використання показників і методів її оцінки та прогнозування. Спроби запровадження єдиного оцінного показника конкурентоспроможності обумовлені рядом проблем та труднощів, що, в першу чергу, пов'язані з обмеженою кількістю параметрів, які піддаються кількісному аналізу. Крім того, значна частина чинників, а саме соціального, політичного, естетичного характеру, які теж мають вплив на успіх конкурентної боротьби, але їх майже неможливо визначити кількісно. Для вирішення проблеми визначення рівня конкурентоспроможності застосовують різні підходи: індикативний, метод аналізу ієрархій, конкурентних переваг, експертних оцінок, таксономії інтегральних оцінок, матричні методи та інші.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства Ф. Котлер пропонує провести порівняння з існуючими конкурентами – benchmarking, згідно з яким підприємство повинно постійно порівнювати свої товари, ціни, канали збуту і методи стимулювання збуту з тими, які використовують його найбільші конкуренти. У такий спосіб підприємство може знайти місця своїх невикористаних потенційних конкурентних переваг.

Існують підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, де одним з інструментів є оцінка його конкурентних позицій, яка є близькою за змістом до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Компанія General Electric запропонувала комплексний метод

планування бізнес-портфелю під назвою «матриця стратегічного планування бізнесу». У цьому методі використовуються показники привабливості галузі та стійкості бізнесу. Для оцінки стійкості бізнесу у цьому методі використовується спеціальний індекс, який враховує такі показники: відносна частка ринку, ріст ринкової частки, ширина охоплення дистриб'юторською сіткою, відданість споживача продукції та ін.

Пропоноване автором поняття стійкості бізнесу є аналогом поняття конкурентоспроможності підприємства. Для визначення стійкості розраховується інтегральний показник.

Відома модель ADL/LCD, яка була розроблена організацією Артур Д. Літл, використовує концепцію життєвого циклу галузі. Життєвий цикл галузі включає чотири послідовні стадії: зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентне становище виду бізнесу відповідає досліджуваному поняттю конкурентоспроможності підприємства, до якого автори включили такі показники: загальна конкурентоспроможність, патенти, ефективність виробництва, гарантійне обслуговування, вертикальна інтеграція, відношення менеджменту до ризику.

Підприємство Shell розробило й ввело в практику стратегічного аналізу й планування власну модель, що одержала назву матриці спрямованої політики. Згідно з моделлю конкурентна позиція організації оцінюється виходячи з таких критеріїв: відносна частка ринку, охоплення дистриб'юторської мережі, ефективність дистриб'юторської мережі, технологічні навички, ширина та глибина товарної лінії, обладнання та місцезнаходження, ефективність виробництва, крива досвіду, виробничі запаси, якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія внаслідок масштабу виробництва, післяпродажне обслуговування.

Принципово всі вживані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в дев'ять груп. При цьому, перші чотири групи наведено в хронологічному порядку виникнення зазначених підходів в першій половині ХХ ст.

Далі теорія і практика стратегічного управління викликали практично одночасну появу черги методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності в роботах вітчизняних і зарубіжних

учених, які можна узагальнити таким чином:

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі. 3
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.
6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).
7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора.
8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація методів із застосуванням інтегральних оцінок).

Найпоширенішим методичним підходом до аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження на базі теорії міжнародного розподілу праці. Відповідно до цього підходу передумовою для завоювання галуззю або підприємством міцних конкурентних позицій є наявність *порівняльних переваг*, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкурентною галуззю або фірмою. Зазвичай оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства проводиться шляхом зіставлення рівнів одного із зазначених показників даного підприємства та аналогічного показника підприємства-конкурента, а більш високий рівень цього показника вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити дане підприємство як більш конкурентоспроможне. Істотним недоліком даного методичного підходу є статичність одержуваних оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення й аналізу. Крім того, ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан. Критерієм конкурентоспроможності у рамках цього методичного підходу є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у

конкурентів, продуктивністю. Як показник для аналізу використовуються: відсоткові ставки за кредитами; відносні вартість устаткування, що закупляється, ставки заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів тощо.

Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він відображає в більшій мірі зовнішні умови роботи підприємства, які об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації до змін середовища.

Методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі *теорії ефективної конкуренції*. При такому підході предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і власної виробничої діяльності, а також фінансова стійкість підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності проводиться зіставлення одиничних і групових показників роботи підприємств з відповідними показниками конкурентів і їх середньогалузевими значеннями. Цей підхід має істотні недоліки: показники першої і другої груп досить тісно взаємопов'язані, і їх розмежування має умовний характер; складним є узагальнення результатів аналізу навіть за групами показників, а тим більше обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; не передбачена оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності на підставі *теорії якості товару* зумовлює переважно дослідження споживчої цінності виготовленої продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також підприємства (ЖЦП), крива досвіду і база даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) – «вплив ринкової стратегії на прибуток». Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту появи на ринку й до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, насичення, спад), на кожному з яких

виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших обсягах, що об'єктивно відображається в займаній частці ринку і динаміці продажу.

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників, що характеризують, у даному випадку, конкурентні позиції. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдовує, незважаючи на достатньо складні, трудомісткі підготовчі розрахунки.

Неоднозначність існуючих методів і методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність розробки нових методів і методик, що сприяють більш повному дослідженню конкурентоспроможності в динаміці функціонування підприємства і виявленню резервів її підвищення.

Сутність методики *комплексної оцінки* об'єктів конкурентного середовища полягає в тому, що на основі характеристик, які описують досліджувані підприємства, формується матриця безрозмірних показників характеристик, яка потім перетворюється в результативну матрицю, що показує рівень конкурентоспроможності кожного підприємства.

З урахуванням вибраних характеристик, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільно використовувати наступну схему оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 9.8). Кожна з груп характеристик включає ряд показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств.



Рисунок 9.8 – Схеми оцінки конкурентоспроможності підприємства

До методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відноситься метод, який ґрунтується на *теорії мультиплікаторів*. Механізм мультиплікації характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали. У загальному вигляді теорію мультиплікації можна звести до наступних положень: під впливом початкового імпульсу (наприклад, вкладення капіталу) в ході першого періоду виникає один або декілька первинних ефектів (дохід, заощадження і ін.); під впливом первинних ефектів у ході другого періоду виникають вторинні ефекти, не відмінні за своєю природою, але менші за розміром від первинних, а також від початкового імпульсу і т. д.

Представивши ці ланцюгові ефекти у вигляді числової моделі послідовної залежності, можна з'ясувати, чи є сума первинного,

вторинного і всіх наступних ефектів кінцевою величиною і яка ця величина. Якщо сума кінцева, то можна стверджувати, що між сумою ефектів однакової природи і первинним ефектом існує певне відношення. Це відношення і є мультиплікатор, на який слід помножити первинний ефект для отримання сукупного ефекту.

У теорії і практиці оцінки конкурентоспроможності підприємств застосовується також метод визначення позиції в конкуренції з погляду *стратегічного потенціалу підприємства*, що має на меті аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх розробки (рис. 9.9).

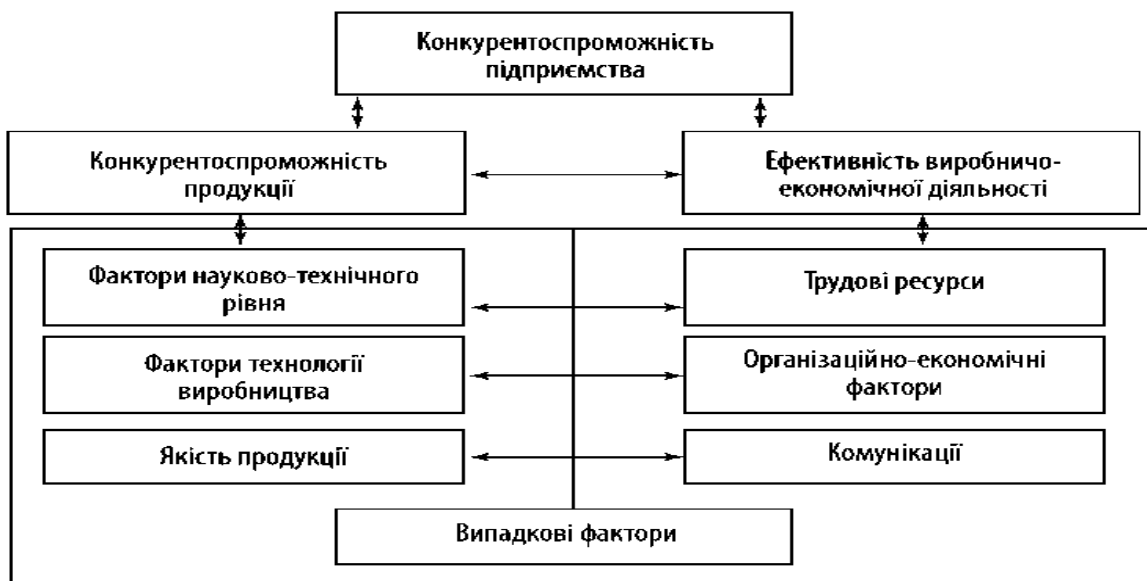


Рисунок 9.9 – Схема взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства

Потенціал підприємства здійснює значний вплив на процес розробки його стратегії. Покращуючи внутрішній склад, працюючи над удосконаленням пропорцій і підтримкою збалансованості видів ресурсів, що використовуються, підприємство збільшує свої можливості. Отже, СПП визначається внутрішнім середовищем підприємства і в значній мірі управління ним залежить також від зовнішніх умов: величини споживчого попиту, дій конкурентів, відносин з постачальниками сировини, політики уряду і т. д.

У теорії і практиці існують більш складні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед них можна виділити методи, які ґрунтуються на врахуванні сукупної дії детермінантів

«національного ромба», а також порівняння з еталоном: таксономічний аналіз і метод радара. Таксономічний аналіз широко застосовується при проведенні порівняльного аналізу в економіці, він дозволяє розширити можливості проведення різних зіставлень і вимірювань багатовимірних об'єктів. Практичне використання визначених методів оцінювання відображає багатоваріантність розрахунків конкурентоспроможності та вибір оптимальних із них. Критерієм оптимальності методу оцінювання конкурентоспроможності є відповідність цільовим методам планування фінансових результатів та стратегії розвитку.

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язують з: конкурентоспроможністю продукції; ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання; якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу; фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю; ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «конкурентоспроможність підприємства»?
2. У яких економічних теоріях присутня трансформація поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства?
3. З чим пов'язані відмінності авторських позицій щодо трактувань конкурентоспроможності підприємства?
4. Що Ви розумієте під визначенням «управління конкурентоспроможністю підприємства»?
5. Які існують основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства?
6. Визначте об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства.
7. Перелічіть функції управління та охарактеризуйте їх.
8. Назвіть базові принципи управління конкурентоспроможністю.
9. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
10. З яких програмно-цільових комплексів складається структура системи управління конкурентоспроможністю?

Тести

1. *Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:*

а) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання;

б) механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів;

в) самоврядна статутна організація, що утворюється на засадах угоди та рівноправності з метою представництва і захисту законних інтересів роботодавців;

г) суб'єкт господарювання, створений юридичною особою (або) громадянином шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності.

2. Відмінності авторських позицій щодо трактувань конкурентоспроможності підприємства не пов'язані з ...

а) обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньо регіонального, національного, світового ринкових середовищ;

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) демографічною ситуацією в державі та її транскордонною політикою;

г) системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

3. Які існують фактори конкурентоспроможності підприємства за сферою походження?

а) зовнішні і внутрішні;

б) соціальні, екологічні, політичні;

в) специфічні, загальні, індивідуальні;

г) основні, другорядні; д) усі відповіді правильні.

4. Визначте фактори конкурентоспроможності підприємства за характером:

а) загальні, індивідуальні, специфічні;

б) постійні і тимчасові;

в) незалежні і похідні;

г) внутрішні і зовнішні.

5. Визначте ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

а) виробничий, маркетинговий, фінансовий, організаційний, технологічний;

б) маркетинговий, економічний, кадровий, управлінський, психологічний;

в) виробничий, інноваційний, управлінський, маркетинговий, фінансовий, кадровий, організаційно-культурний;

г) культурний, виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий.

6. Виробничий аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) рекламну діяльність, доходність і платоспроможність, характер організаційних цінностей, ступінь використання інформаційних технологій;

б) гнучкість та гомеостатичність підприємства, дослідження й прогнозування ринку, кількісний та якісний склад персоналу;

в) систему просування та збуту товару, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, гнучкість та раціональність організаційної структури управління;

г) комунікації та процедури, ступінь оновлюваності продукції і технології; д) номенклатуру й асортимент товарів, забезпеченість основними видами ресурсів, якість продукції.

7. Інноваційний аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) ціноутворення, номенклатуру й асортимент товарів, характер організаційних цінностей;

б) ступінь оновлюваності продукції і технології, здійснення науково-дослідних розробок, ступінь використання інформаційних технологій;

в) обслуговування споживача, дослідження й прогнозування ринку, стиль та методи управління;

г) адаптаційні можливості, інвестування наявних коштів, комунікації та процедури.

8. Маркетинговий аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) номенклатуру й асортимент товарів, якість продукції, стиль та методи управління;

б) ціноутворення, обслуговування споживача, дослідження й прогнозування ринку;

в) характер організаційних цінностей, здійснення науково-дослідних розробок, масштаби виробництва;

г) адаптаційні можливості, рекламну діяльність, систему просування та збуту товару.

9. *Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:*

а) характер організаційних цінностей, тип лідера, комунікації та процедури;

б) тип організаційної структури управління, тип лідера, адаптаційні можливості;

в) адаптаційні можливості, гнучкість підприємства, систему просування та збуту товару;

г) раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління.

10. *Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, що характеризують:*

а) фінансовий стан підприємства;

б) ефективність збуту та просування товарів;

в) конкурентоспроможність продукції;

г) усі відповіді правильні.

11. *Визначте методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:*

а) фінансові, розрахункові, розрахунково-матричні, розрахунково-графічні;

б) графічні, матричні, розрахункові, комбіновані;

в) маркетингові, розрахунково-матричні, розрахунково-графічні;

г) математичні, фінансові, графічні.

12. *Оберіть базові критерії конкурентоспроможності підприємства.*

а) наявність і забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність управління виробничим процесом, рентабельність продажів;

б) наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість і кваліфікація персоналу;

- в) система управління організацією, ефективність виробничої діяльності підприємства, конкурентоспроможність продукції;
- г) фінансовий стан організації, якість продукції, ціна продукції, рівень завантаження виробничих потужностей.

13. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в такій послідовності:

а) моніторинг конкурентного середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, конкурентне позиціонування підприємства, реалізація конкурентної стратегії;

б) моніторинг конкурентного середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентне позиціонування підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, реалізація конкурентної стратегії;

в) оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентне позиціонування підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, реалізація конкурентної стратегії;

г) конкурентне позиціонування підприємства, моніторинг конкурентного середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, реалізація конкурентної стратегії.

14. Конкурентна позиція підприємства – це:

а) перелік факторів результативності діяльності підприємства на ринку;

б) ефективність маркетингової діяльності підприємства;

в) сукупність сильних і слабких сторін організаційно-економічного становища підприємства на ринку відносно основних конкурентів;

г) ефективність виробництва і якість товарів і послуг; д) усі відповіді правильні.

15. В якій з методик визначення конкурентоспроможності підприємства враховуються показники прибутковості, ефективності управління, ділової активності, ліквідності?

а) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;

- б) рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) оцінки конкурентоспроможності на базі «4Р»;
- г) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- д) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища.

16. *Яка методика оцінки конкурентоспроможності передбачає розрахунок інтегрального показника?*

- а) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- б) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- в) оцінки конкурентоспроможності Ж. Ж. Ламбена;
- г) рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) правильні відповіді «а» і «г».

17. *Яка методика оцінює конкурентоспроможність підприємства за індикаторами відносної частки ринку, характеристик товару, витрат, освоєння технології, каналів розподілу, іміджу підприємства?*

- а) оцінка конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- б) рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- в) оцінка сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- г) оцінка конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена;
- д) SWOT-аналіз.

18. *Методика оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції передбачає, що найбільш конкурентоспроможні підприємства – це ті, у яких:*

- а) найбільш ефективний збут і розподіл продукції;
- б) найбільш ефективно організована робота всіх структурних підрозділів і служб;
- в) найвища частка ринку;
- г) найбільш ефективно використовуються ресурси, організований збут і сервісне обслуговування.

19. Матрична методика оцінки конкурентоспроможності має такий важливий недолік:

а) не дозволяє провести аналіз причин ситуації, що склалася, та ускладнює прийняття управлінських рішень;

б) не дозволяє ефективно організувати роботу всіх структурних підрозділів підприємства; в) не враховує сильні і слабкі сторони підприємства;

г) не передбачає оцінку показників діяльності підприємства.

20. Який з етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є першим?

а) визначення мети комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

б) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства;

в) формування та систематизація показників для розрахунку параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

г) визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням критеріальних ознак.

Перелік рекомендованої літератури

1. Артюхова І. В. Конкурентоспроможність фірми : методичні рекомендації для самостійної роботи студентів. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 52 с.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.

3. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. СПб., 1999. 589 с.

4. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків, 2016. 244 с.

5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К., 2006. 160 с.

6. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія /

Я. Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. Львів, 2012. 208 с.

7. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.

8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

9. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. К., 2003. 304 с.

10. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.

11. Курганська Б. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства (на прикладі швейної промисловості) : Автореф. дис ... канд. економ. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут регіональних досліджень. Львів, 2002. 21 с.

12. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

13. Лифиц И. М. Основы стандартизации, метрологии, сертификации : учебник. М., 1999. 285 с.

14. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособ. М., 2004. 335 с.

15. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Донецьк : ДУЕП, 2006. 276 с.

16. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : монографія. Дніпропетровськ : НГУ, 2008. 280 с.

17. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Х., 2004. 264 с.

18. Скудар Г. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства : Автореф. дис ... д-ра екон. наук/ НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2000. 35 с.

19. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. – Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с.

20. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

21. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА, 2000. 312 с.

22. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

23. Ярошенко Ю. Ф. Формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства : Автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.06.01/ Харківський державний економічний університет. Х., 2001. 19 с.

РОЗДІЛ 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

10.1 Теоретичні основи визначення соціальної відповідальності

10.2 Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства

10.1 Теоретичні основи визначення соціальної відповідальності

Інтеграція українського бізнесу в глобальний економічний простір передбачає відповідність ділової практики вітчизняних підприємств міжнародним вимогам, стандартам, що в значній мірі по-новому ставить проблему підвищення рівня їх конкурентоспроможності, яка в основному розглядається як сукупність економічних і фінансових результатів. Загострення глобальної конкуренції вимагає вдосконалювати існуючі форми ведення бізнесу, щоденно використовувати нові ефективні інструменти управління та розробляти нові механізми взаємовідносин «влада-бізнес-суспільство».

Широко розповсюджені традиційні методи формування конкурентних переваг вже себе майже вичерпали та потребують нового інструментарію, який включає «соціально-орієнтований компонент» та інтенсифікує партнерські відносини між владою, бізнесом і суспільством, і як наслідок, забезпечує довгострокові взаємовідносини зі споживачами, залучає найкращі кадри, сприяє державній підтримці та формуванню конкурентної стійкості.

Сучасний менеджмент в якості одного з таких інструментів вбачає корпоративну соціальну відповідальність, основні принципи якої передбачають обов'язкову участь бізнес-представників в розвитку суспільства та відповідальність останніх за вирішення соціальних та екологічних проблем, реалізацію освітніх програм, охорони праці та ін. Тобто в зону відповідальності потрапляють нові фактори неекономічного характеру, розширюється аспект соціальної значущості, а соціальний прогрес активно розвивається не тільки в соціології, але й в економічній науці.

Узагальнені підходи до трактування сутнісної характеристики поняття «соціальна відповідальність» наведено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Трактування поняття «соціальна відповідальність»

Автор	Характеристика визначення
Законодавство Європейського союзу»	Концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу)
Міжнародний форум лідерів бізнесу (IBLF)	Сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічно усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу
Р. Акерман	Здатність нагромаджувати ділову репутацію до такої міри, яка в кінцевому рахунку лишає підприємство можливості ефективно функціонувати у своїй традиційній ролі постачальника товарів і послуг
Л. Білецька	Обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх — обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання
Г. Боуен	Соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства
К. Девіс	Довгостроковий економічний ефект, який часто постає лише своєрідною раціоналізацією рішень, прийнятих за неекономічних причин
А. Керролл	Економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які покладає суспільство на організації в окремий період часу
О.Плахотний	Поєднання двох форм (видів) відповідальності: відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність); відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність)
І. Савченко	Форма регуляції соціальної поведінки, що має дихотомічний характер та означає сумлінне, відповідальне ставлення громадянина, посадової особи, органу державної влади до своєї діяльності (поведінки)
М. Семякін	Обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом
Р. Хачатуров	Дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести доповнюючий обов'язок особистого чи майнового характеру

Серед безлічі дефініцій соціальної відповідальності загальноприйнятим вважається визначення, яке дає Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» (2010 р.). У цьому документі соціальна відповідальність характеризується як «відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законодавству та узгоджено з міжнародними нормами поведінки; введено в усій організації.

Сьогодні для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовуються різні способи і одним із ефективних слід вважати соціальну відповідальність. Соціальна відповідальність дозволяє забезпечувати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства і для цього часто не потребує додаткових фінансових запозичень.

Під **соціальною відповідальністю** розуміють дотриманим суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести додатковий обов'язок особистого чи майнового характеру.

Поняття відповідальності поєднує дві форми, два різних види відповідальності:

- 1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність);
- 2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність).

Між суспільством та індивідом існує взаємозв'язок. З одного боку, суспільство покладає на індивіда обов'язок вчиняти соціально корисні вчинки, а з іншого – воно зобов'язано сприяти суб'єкту у здійсненні ним своїх прав та обов'язків та несе за це відповідальність.

Вивчаючи зміст категорії «відповідальність», необхідно виходити з того, що соціальну відповідальність не можна зводити до одного з її різновидів: моральної, політичної, юридичної, професійної та ін. У процесі вивчення цих різновидів відповідальності необхідно мати на увазі те, що співвідношення

соціальної відповідальності з її різновидами можливо уявити як діалектичний зв'язок загального та особливого. Соціальна відповідальність є родовим поняттям стосовно її різновидів. Найбільш суттєві риси та ознаки, які притаманні соціальній відповідальності, властиві і її окремим різновидам.

Соціальна відповідальність – діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками » виконання приписів соціальних норм та покладенням різноманітних засобів впливу у разі її порушення.

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.

Протягом останніх п'ятдесяти років відбулася суттєва трансформація цінностей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її ролі у суспільстві. Починаючи з боротьби за права жінок, споживачів, навколишнє середовище, КСВ пройшло через стадії корпоративної соціальної відповідальності, реагування та результативності, яка, в свою чергу знайшла прояв у етиці бізнесу, управлінні відносинами з зацікавленими групами, корпоративному громадянстві та сталому розвитку рис. 10.1.

Досить часто класифікують соціальну відповідальність на *неправову та правову*.

Неправова соціальна відповідальність не має юридичного характеру та виступає у формі *моральної, політичної, корпоративної, релігійної, етичної та ін.*

Моральна відповідальність настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Вона відображається у суспільному осуді та соціальному відмежуванні від суб'єкта, що порушує чи ухиляється від виконання норми поведінки.

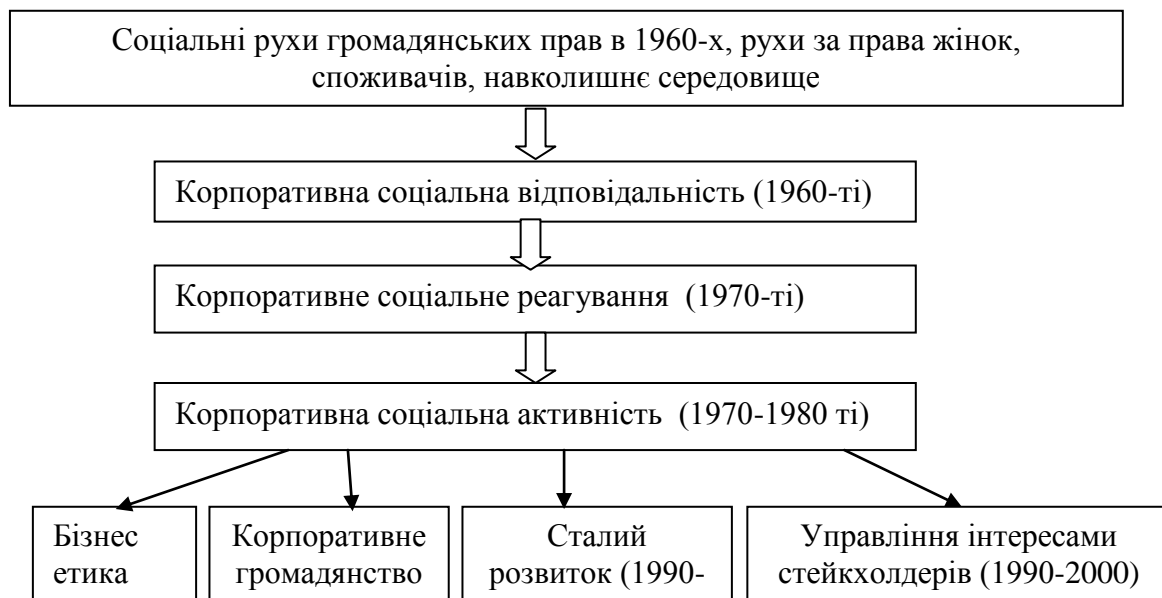


Рисунок 10.1 – **Еволюція категорії корпоративна соціальна відповідальність**

Моральна відповідальність має важливе значення, оскільки забезпечує відповідність суб'єктів прийнятим у суспільстві уявленням про добро та зло, справедливість та несправедливість.

Політична відповідальність настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика, призначенням є забезпечення упорядкування політичної сфери суспільних відносин шляхом демонстрації недовіри, необрання політика на новин термін до представницького органу, виключення з певної організації.

Корпоративна відповідальність настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення. Відображається у осуді членами корпорації чи виразі недовіри порушнику.

Релігійна відповідальність засновується на нормах, що регламентують порядок відправлення релігійних культів, та на вірі у Бога. Забезпечують організацію релігійної сфери шляхом визначення можливих засобів впливу до суб'єктів, що порушують вимоги релігійних норм.

Всі згадані вище види соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна реакція з боку суспільства у цих випадках не передбачає примусового впливу на порушника

норм. Вона не заснована на праві вимагати відповідної поведінки, а відображається у бажанні висловити негативне ставлення шляхом відмови у спілкуванні чи дистанціювання.

Правова (юридична) відповідальність настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Вона має активний характер, оскільки передбачає активний психологічний вплив на порушника аж до застосування примусового фізичного впливу.

Таким чином, соціальна та правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе. Для цих видів відповідальності притаманні наступні спільні риси:

1) як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальність є засобом гарантування та охорони суспільних відносин;

2) вони встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами;

3) є засобами гарантування прав людини та суспільних інтересів;

4) є елементами надбудови суспільства, що залежать від рівня розвитку економічних, політичних та суспільних відносин;

5) мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами;

6) існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм;

7) переслідують досягнення певної мети та мають функціональну спрямованість;

8) передбачають настання певних наслідків для порушника;

9) забезпечують системність суспільства як соціального утворення;

10) виробляють повагу до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства.

Сутність видів соціальної відповідальності за запропонованою пірамідою А. Керролла має такі види:

економічна відповідальність, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона виконує роль виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів);

правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законослухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам;

етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі;

філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає підприємство до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм.

Концепція КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) була запропонована К. Девісом в 1975 році. Вона поєднує 5 основних положень:

1) Соціальна відповідальність впливає з суспільної влади. Владні органи мають генерувати умови та показувати приклади реальної соціальної відповідальності.

2) Бізнес має діяти в якості двосторонньої відкритої системи: із одного боку, урахувувати суспільний вплив, ринкові сигнали, із іншого – бути відкритим та прозорим в своїх операціях для широкого загалу.

3) Соціальні витрати повинні бути ретельно розглянуті та обчислені із точки зору правомірності їх віднесення до собівартості товарів або надання певних послуг.

4) Соціальні витрати, які розподіляють за кожним товаром, послугою або видом діяльності, у кінцевому випадку оплачуються споживачами.

5) Організації ділових кіл залучаються до відповідальності в сфері розв'язання найважливіших соціальних проблем, що перебувають поза межами повсякденних сфер діяльності даних організацій.

Сьогодні наявні різноманітні погляди вчених та керівників компаній стосовно необхідності розвитку соціальної відповідальності в цілому. Аргументами проти даного явища зазвичай стають: порушення принципів максимізації прибутків; великі витрати на участь в соціальних програмах; малодоступність

звітностей про соціальну відповідальність в корпораціях для широкого загалу тощо.

Впровадження та дотримання принципів соціальної відповідальності в діяльності компаній є як соціальною, так і економічно обґрунтованою необхідністю, що дозволяє досягати наступних результатів:

Покращення результатів комерційної діяльності через підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва, активізації інноваційної діяльності, удосконалення системи управління фінансовими і нефінансовими ризиками та ін.

Підвищення рівня репутації та іміджу компанії. Репутація обумовлена такими нематеріальними активами, як надійність, довіра, якість, добропорядні відносини і прозорість. В результаті реалізації соціально значущих програм до компаній істотно підвищується довіра і формується позитивна думка серед цільової аудиторії, що призводить до розширення частки ринку, збільшення лояльності існуючих і залучення нових споживачів продукції.

Зміцнення ділових відносин із партнерами по бізнесу. Все частіше ділові взаємовідносини будуються на довгостроковому ґрунті з соціально успішними компаніями. Як наслідок, відбувається розширення можливостей укладення більш вигідних контрактів з діловими партнерами та постачальниками ресурсів.

Забезпечення стійких партнерських відносин з регіональними органами, місцевими громадами, профспілками, громадськими інститутами, ЗМІ, шляхом впровадження кращих практик, які демонструють високу громадянську і соціальну відповідальність перед державою і суспільством.

Сприяння підвищенню можливостей щодо залучення і утримання кваліфікованих кадрів в умовах їх гострого дефіциту. Соціальна відповідальність є важливим фактором мотивації співробітників і залучення висококваліфікованих фахівців. В результаті реалізації внутрішньої соціальної відповідальності відбувається поліпшення людських відносин і продуктивності працівників, значно зростає рівень компетентності та професіоналізму співробітників компанії, підвищується продуктивність праці.

Формування навколо підприємства зони соціального благополуччя через соціальні проекти, які надалі все більше привертають увагу засобів масової інформації. Правильно вибудована стратегія щодо реалізації таких проектів і висвітлення їх перед спільнотою, може виступити як досить вагома підтримка бізнесу і принести більший економічний і комунікаційний ефект, ніж стандартні загальнозживані заходи.

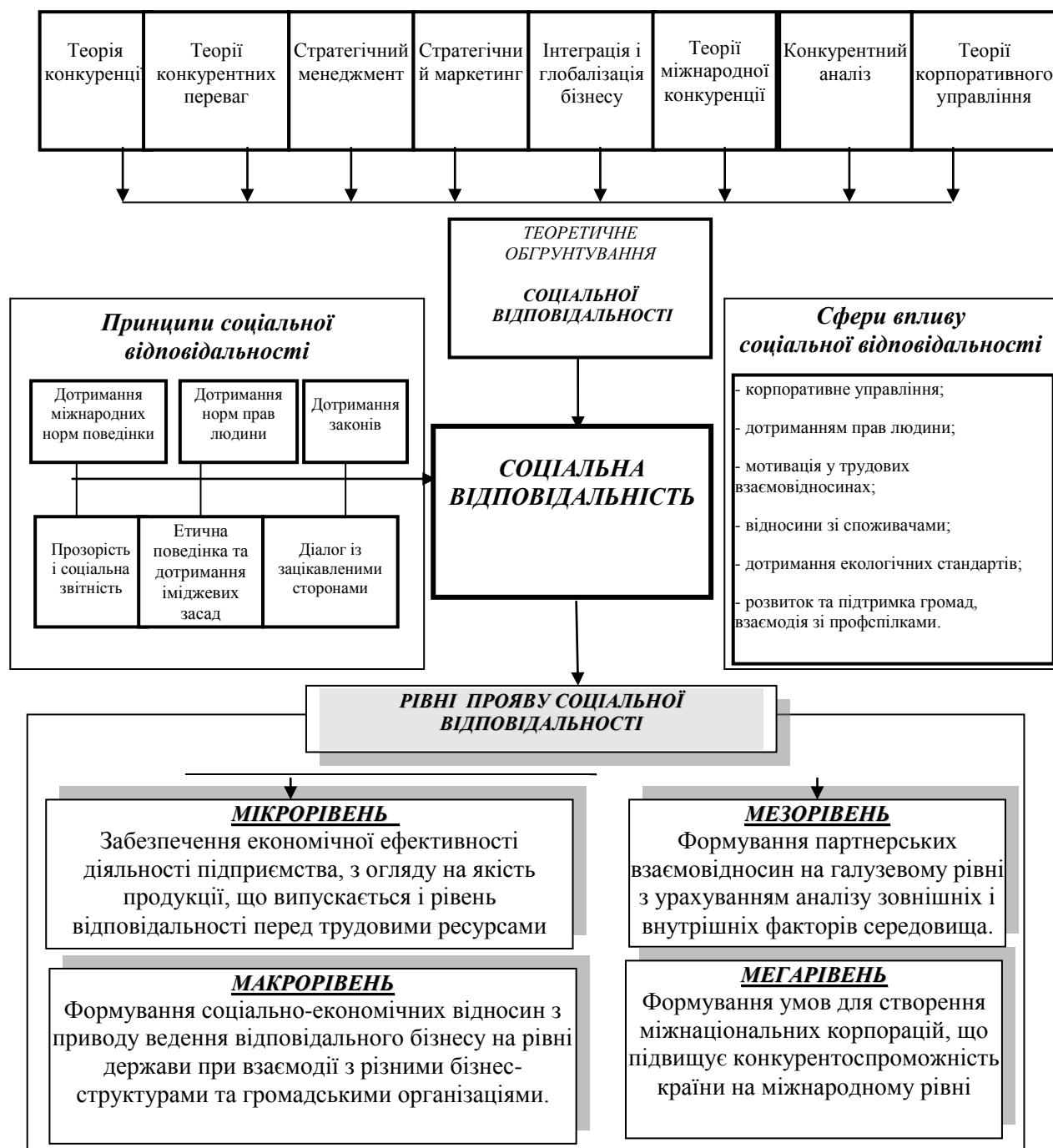


Рисунок 10.2 – Основні аспекти соціальної відповідальності як категорії

10.2 Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства

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.

Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція поведінки суб'єкту господарювання як елемента соціуму, як соціально-економічної системи, яким виступає і підприємство.

В сучасних умовах соціальна відповідальність визнана як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Булеєв І. П. відмічає, що «для більш повної характеристики конкурентних відносин є необхідність врахування соціальної складової із використанням методів інституціональної економічної теорії». Даний тезис декларується і в міжнародному стандарті SA8000 «Соціальна відповідальність».

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.

Українські підприємства зацікавлені у своїй стійкості й намагаються знайти спільну мову з суспільством, через реалізацію соціально орієнтованого управління. Можна говорити про те, що сьогодні закінчилось початкове накопичення капіталу, закінчилися великі процеси перерозподілу активів в Україні, до керівництва підприємств прийшли професійні менеджери, а господарями підприємств стали в основному великі акціонери.

Зараз спостерігається глобальна тенденція зсуву ціннісної орієнтації бізнесу у напрямку від чіткої фінансової орієнтації до більш комплексного підходу реалізації своєї діяльності.

Сучасне підприємство – це цілісний, комплексний, і пов'язаний з багатьма соціально-економічними агентами об'єкт, що еволюціонує.

Більш того, бізнес-середовище акумулює в собі великий обсяг

ресурсів – сил, знань, вмінь, тобто ресурсів у широкому розумінні. Таким чином, бізнес виступає одним з могутніх центрів впливу на соціальне середовище поряд з освітою, релігією, наукою тощо.

Крім того бізнес акумулює в собі самий дорогий ресурс – людей, людей талановитих, ініціативних, готових до ризику, створювати нове. Все це зумовлює не тільки юридичну та економічну, а і соціальну відповідальність бізнесу.

Саме зараз *соціальна відповідальність бізнесу є актуальним напрямком розвитку підприємств*, що пов'язано з рядом причин:

- глобалізація;
- організація стає більш відкритою системою, а значить вона піддається впливу зовнішнього середовища і має реагувати на запити зовнішньої середовища;
- робітники змінилися. Робітник – це носії знань;
- споживачі змінилися. В умовах нової економіки, споживач може отримати будь-яку інформацію про функціонування корпорації (ставлення до робітників, споживачів, постачальників, навколишнього середовища);
- тиск інвесторів. Спостерігається чітка тенденція, коли інвестори, перед тим як інвестувати діяльність, вимагають інформацію про корпорацію: конкурентна спроможність, турбота про навколишнє середовище, соціальну відповідальність тощо.

Економічна ефективність впровадження елементів соціальної відповідальності в системі управління підприємством полягає в рості не тільки показника соціального ефекту (ефективності для суспільства), а й зростанні вигоди для підприємства – вплив на основну діяльність. При цьому, кажучи про економічні вигоди соціальної відповідальності підприємства, треба зазначити, що ці вигоди найбільш яскраво проявляються в таких сферах, як фінанси, маркетинг й продажі, управління персоналом. Окрім цього, слід зазначити цінність заходів соціальної відповідальності в такій області як управління ризиками. Вигода характеризується створенням стабільного бізнес середовища, зниженням операційних ризиків, створенням позитивного іміджу, зміцненням довіри, збільшенням капіталізації, зростанням фінансових показників, підвищенням продуктивності праці, розвитком інновацій, що сприяє зростанню ринку та ін.

До трьох основних *показників оцінки вигод для бізнесу*, пов'язаних з участю компаній в соціальних програмах відносяться:

- показник окупності інвестицій, що спрямовані на соціальні програми;
- показник ефективності благодійної допомоги й інших соціальних програм у порівнянні з ефективністю реклами, стимулюванням продажів та ін.;
- показник процесу реалізації соціальних програм.

Одним із найбільш важливих аргументів на користь необхідності впровадження соціальної відповідальності у практику діяльності підприємства є те, що соціальна відповідальність традиційно визначається як активний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства та, водночас, як ефективна стратегія зростання добробуту населення та досягнення збалансованого розвитку.

При цьому об'єктивно постає питання аналізу конкурентних переваг соціально відповідальних компаній. Як свідчить аналіз відомих практик, *впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємств створює можливості* для:

- оптимізації стратегії розвитку завдяки запобіганню ризикам (соціальним, економічним, екологічним, юридичним);
- збільшення обсягів продажу та частки ринку;
- мотивації співробітників підприємства;
- оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат;
- покращення інвестиційного клімату;
- гармонізації відносин з бізнес-середовищем, урядовими структурами та неурядовими організаціями;
- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності.

Принципів соціальної відповідальності дотримуються переважно великі підприємства, зокрема фінансово-промислові групи, які частку одержаного доходу спрямовують на реалізацію соціальних програм та проектів. Ці структури мають більше матеріальних та інтелектуальних ресурсів для створення

сприятливих умов праці, розвитку персоналу, ставлять за мету не тільки одержання прибутку, але й реалізують заходи щодо розвитку територій присутності.

Якщо визначити ключове завдання управління конкурентоспроможністю, яке полягає у виборі і реалізації конкурентної стратегії компанії, то можна зауважити, що КСВ стимулює її безпосередню реалізацію. Більше того, уведення КСВ у конкурентну стратегію не лише забезпечуватиме зростання самих підприємств, а і призводитиме до синергетичного ефекту середовища їх функціонування (від ланцюга цінностей компаній до реалізації цінностей територій, галузей, економіки).

Доведено, що вирішальну роль у стимулюванні впровадження принципів соціальної відповідальності на підприємстві відіграють зацікавлені особи – стейкхолдери (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Основні групи стейкхолдерів і напрями їх взаємодії з підприємством

Основні групи	Напрями взаємодії
Органи державної влади та місцевого самоврядування, регулюючі органи	Своєчасні виплати до бюджетів усіх рівнів, сплата податків, угоди про співробітництво, забезпечення зайнятості, дотримання законодавчих вимог
Акціонери та інвестори	Максимізація прибутку й віддачі на вкладений капітал, стабільність і перспективність компанії
Інститути фінансово-кредитної системи	Виконання договірних зобов'язань, своєчасна оплата відсотків по кредитах
Бізнес-партнери, постачальники та підрядники	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
ЗМ та рейтингові агентства	Відкритість і прозорість діяльності, доступність для отримання інформації, готовність до діалогу
Співробітники підприємства	Справедлива і своєчасна оплата праці, безпека праці, соціальні виплати та пільги, професійне зростання
Громадські організації	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
Освітні установи	Залучення, навчання, адаптація молодих фахівців

Корпоративна соціальна відповідальність за своєю сутністю є явищем глобальним, а тому не може орієнтуватись на стейкхолдерів в одній окремо взятій країні. Узагальнено сьогодні можна виділити три основні моделі КСВ, які використовуються в світі: американська, європейська та азійська.

Американська модель передбачає однорівневу структура управління, за якої основна увага серед стейкхолдерів приділяється інвесторам.

Європейська модель базується на основі дворівневої структури управління (за якої значна увага приділяється незалежним наглядовим радам та іншим незалежним органам, які мають проводити контроль за діяльністю Ради директорів, тим самим забезпечуючи достовірність інформації на всіх рівнях управління), а також передбачає приблизно рівномірне розподілення уваги серед стейкхолдерів. Це також пояснюється ще й тим, що в європейських країнах, на відміну від компаній США, банки на фінансові установи мають менші частки акцій, а персонал компаній та сторонніх осіб – більше.

Азійська модель КСВ по суті не є чітко виділеною, і її ще можна називати змішаною. Це пояснюється тим, що вона більшою мірою схожа на американську модель управління, до якої додаються місцеві особливості, такі як нижчі стандарти праці персоналу, орієнтація на стійке зростання компаній, нижча увага стосовно якості продукції та турботи про навколишнє середовище.

Діяльність підприємства має приносити корисний ефект для стейкхолдерів, з якими воно здійснює взаємовигідну співпрацю. Це можливо при дотриманні підприємством принципів соціально відповідального ведення бізнесу, що дозволяє враховувати розбіжність інтересів стейкхолдерів, підвищувати ефективність управління підприємством.

Встановлено, що для більшості підприємств основною перешкодою для впровадження принципів соціальної відповідальності, окрім відсутності коштів, є недостатнє розуміння важливості соціальної відповідальності.

У західному розумінні соціально відповідальні компанії повинні відповідати цілому ряду *критеріїв*:

– як цивільна особа – повинна дотримувати законів і норми громадського життя;

– як виробник – випускати безпечні і якісні товари, установлювати на них справедливі ціни;

– як роботодавець – піклуватися про матеріальне становище працівників, про недопущення їхньої дискримінації;

– як суб'єкт керування ресурсами – ефективно використати земельні ділянки, на яких розташоване підприємство;

– як об'єкт інвестування – захищати інтереси інвесторів і подавати правдиву інформацію про своє положення;

– як конкурент – не брати участь у нечесній конкуренції й необґрунтованому її обмеженні;

– як учасник соціального розвитку – стимулювати й підтримувати інновації й визнавати відповідальність за вплив на якість життя навколишніх.

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.

Безумовно, поява критичної маси компаній, які відповідають зазначеним критеріям, залежить як від розвитку суспільства в цілому, так і від державної економічної політики, а також від рівня розвитку самих компаній.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «соціальна відповідальність».
2. Перелічіть види соціальної відповідальності та охарактеризуйте їх.
3. Якими ознаками наділене соціально відповідальне підприємство?
4. В чому сутність «стейкхолдерської моделі управління»?
6. Перелічіть основні групи стейкхолдерів і напрямки їх взаємодії з підприємством.
7. Опишіть концептуальну модель активізації соціальної відповідальності на великих підприємствах.
8. Розкрийте організаційну структуру управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах.
9. Яким критеріям повинне задовольняти соціально відповідальне підприємство?
10. Які вигоди отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності та в підсумку забезпечує власну конкурентоспроможність?
11. Назвіть необхідні спільні заходи щодо взаємного підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємств.
12. На які соціальні проблеми повинно звертати увагу керівництво підприємств у процесі підвищення конкурентоспроможності?
13. Завдяки яким інструментам забезпечується соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства?

Тести

1. *Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «соціальна відповідальність підприємства»:*

а) відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка зважає на очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;

б) свідомо обґрунтоване визначення та підтримання необхідних пропорцій розвитку підприємства;

в) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій;

г) певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

2. Оберіть визначення, яке характеризує сутність поняття «соціальна відповідальність»:

а) вираз всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальнений вираз всіх форм відповідальності;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію

3. Оберіть сутнісні характеристики, які належать до соціальної відповідальності:

а) охоплює політичну, громадянську, партійну, виробничу, правову, моральну, сімейно-побутову відповідальності;

б) набуває ознак моральної, персональної, політичної, адміністративної відповідальностей;

в) визначає обсяг необхідних капіталовкладень у створення підприємства;

г) існує в різних видах та залежить від різновидів соціальних норм.

4. Визначте види соціальної відповідальності?

а) моральна, політична, корпоративна, релігійна;

- б) правова, недобросовісна, державна;
- в) товарна, інвестиційна, логістична, психологічна;
- г) фінансова, економічна, інноваційна, технологічна, силова.

5. Оберіть ознаки, які є спільними для соціальної та правової відповідальностей:

а) існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм;

б) виробляють повагу до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства;

в) підвищують ефективність використання виробничої потужності підприємства, використовуючи систему нормативної прогностичної інформації;

г) мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами.

6. *Які види відповідальності складають основу піраміди соціальної відповідальності підприємства А. Керролла?*

- а) фінансова, економічна, інноваційна, технологічна, силова;
- б) товарна, інвестиційна, логістична, психологічна;
- в) правова, недобросовісна, державна;
- г) філантропічна, етична, правова, економічна.

7. *Який вид соціальної відповідальності спонукає підприємство до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм?*

- а) філантропічна;
- б) економічна;
- в) етична;
- г) правова.

8. *Які детерміновані обставини та інституційні характеристики не належать до соціальної відповідальності і не впливають на конкурентоспроможність підприємства?*

а) загальний рівень соціально-економічного розвитку і якість інституціонального середовища;

б) диференційований характер зв'язку різних напрямів соціальної відповідальності з параметрами конкурентоспроможності підприємства;

в) висока залежність від рівня політичної свободи населення, його політичного волевиявлення та кількості політичних організацій на території функціонування підприємства;

г) специфіка ділового і соціального середовища, в якому функціонує або з яким стикається те чи інше підприємство.

9. Які складові не належать до моделі консолідованої соціальної відповідальності суб'єктів конкурентних відносин?

а) сфера консолідованої соціальної відповідальності держави і бізнесу;

б) соціальна відповідальність профспілок;

в) соціальна відповідальність консалтингових організацій та інформаційних бюро;

г) сфера консолідованої соціальної відповідальності підприємств і профспілок.

10. Які вигоди отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності у конкурентному середовищі?

а) можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку підприємства завдяки власній соціальній політиці;

б) знижується рівень професіоналізму та сповільнюється розвиток кадрового потенціалу підприємства;

в) зростає рівень невдоволення місцевої громади щодо діяльності підприємства, його товарів та послуг;

г) втрачається можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ.

Перелік рекомендованої літератури

1. Башарина Е. Н. Корпоративная социальная ответственность в системе управления организацией : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, 2008. 194 с.

2. Бегма Ю. К., Вінніков О. Ю., Редько О. І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності

бізнесу в Україні / Ю. К. Бегма, О. Ю. Вінніков, О. І. Редько. К., 2006. 136 с.

3. Гончаров С. Ф., Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность. Москва, 2006. 195 с.

4. Евдокимов Ф. И. Социальная ответственность предприятия как фактор экономического развития // *Наукові праці ДонНТУ*. Серія: економічна. Випуск 82. С.5-10.

5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. Львів, 2012. 208 с.

6. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

7. Кавтиш О. П. Роль КСВ у забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 18. 2016. С.128-136.

8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

9. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

10. Лупак Р.Л. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2016. № 2. С. 98-103.

11. Мазуренко В.П. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. Ефективна економіка. 2012. № 6. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_17.

12. Романова О.А. Формирование конкурентных стратегий промышленных предприятий с позиции корпоративной социальной ответственности. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 6. С. 138-152. DOI: 10.15838/esc.2017.6.54.9.

13. Социальная ответственность: Стандарт SA 8000:2001. веб-сайт. URL : <http://kachestvo-zhizni.narod.ru/SA8000-2001RUS.doc> (дата обращения 20.05.2020).

14. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. веб-сайт. URL : <http://www.brc.undp.org.ua>.

15. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування. 2009. № 3. С. 61-74.

16. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

17. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2002. 560 с.

18. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / Business Horizons, 1991. vol. 34. P. 39–48.

19. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. [Electronic resource]. A/ B. Carroll – Access mode: http://www.jstor.org/stable/257850?__redirected (access date 05.05.2018).

РОЗДІЛ 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

11.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.2 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.3 Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.4 Розробка і реалізація конкурентної стратегії підприємства

11.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться роботи по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможної.

При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Програма підвищення конкурентоспроможності – організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретний 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 ефектнішої 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 соціо-технічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;

- багатозначністю та невизначеністю середовища;

- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

- суттєвими ризиками успішного виконання.

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

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

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

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

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

- *Головний учасник* – це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).
- *Інвестор* – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (може бути однією особою з Замовником).
- *Проектувальник* – розробник проектно-звітної документації.
- *Постачальник*, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).
- *Підрядник* – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.
- *Консультант*;
- *Керівник програмою (проектом)* – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (проекту) (планування, контроль и координування робіт учасників програми).
- *Команда програми (проекту)* – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період

впровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей.

– *Банк* – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

– промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

– організаційний розвиток;

– економічні засоби: управління запасами, фінансами;

– біхевіористські засоби.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності є застосування ЕОМ, яке дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі.

Під організаційним розвитком розуміють упровадження новин прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності.

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Біхевіористський розвиток – зміна поведінки її співробітників та їх взаємовідносин. Розвиток людських відносин та оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, особистої його зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів та моральним кліматом в організації є чи не основним засобом підвищення конкурентоспроможності.

До *основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності* відносяться:

– гуртки підвищення якості та продуктивності;

– групи по підвищенню якості та продуктивності;

– комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;

– фірми підвищення продуктивності.

Гурток якості – група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при вирішенні практичних проблем). При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 чоловік. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи по підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі.

Існують такі типи груп: групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації; групи вдосконалення процесів; програмно-цільові групи.

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

До *комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності* входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують фірми у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення *фірм по підвищенню продуктивності* в галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій, наприклад автомобілебудування, транспорт, банківська справа, страхування, торгівля, консалтинг. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок

здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповідним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Основними *сферами підвищення конкурентоспроможності* виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

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.

Перспективні напрямки підвищення конкурентоспроможності у *виробництві* – 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 внутрішнього організаційного 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.

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

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

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

підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Револьюційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому.

Основними *елементами* забезпечення успіху розробки та реалізації *програми підвищення конкурентоспроможності* підприємства є такі:

- вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

- прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

- має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

- на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;

- конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

- програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультативним забезпеченням;

- оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

11.2 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності (доволі складним завданням. На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі (рис. 11.1):

- 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.

Визначення та впорядкування пріоритетності цілей (*етап I*) закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища.

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

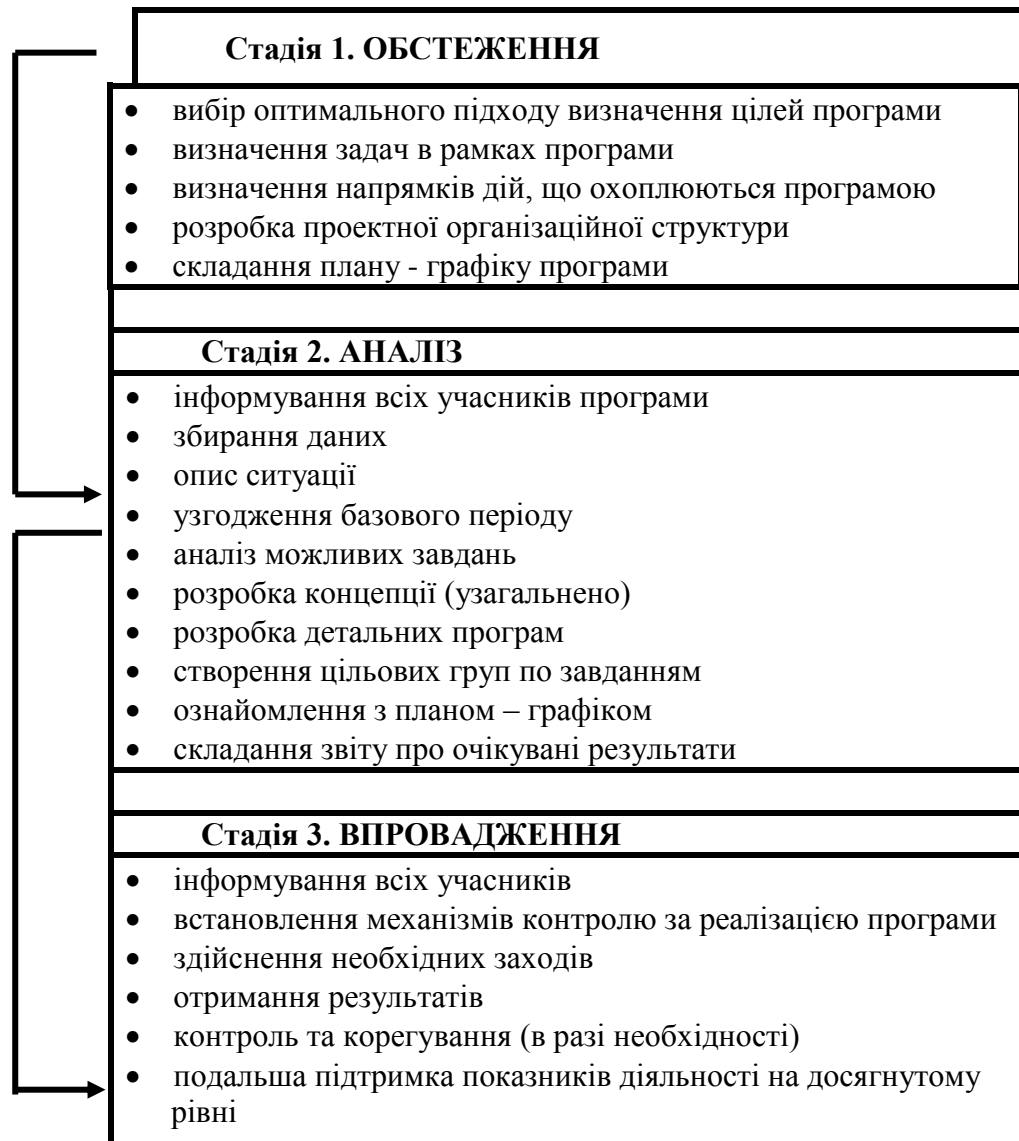


Рисунок 11.1 – Варіант укрупненої декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (*етап III*), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво компанії:

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

Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (*етап IV*). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі *види управлінської відповідальності*, як:

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

- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення;

- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем;

- визначення напрямків наукових досліджень і розробок.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перелічені та багато не зазначених тут робіт, що виконуються при реалізації проектів, взаємодію її, у часі та просторі. Тож для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (*етап V*) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою і реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців и своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Будь-яка програма або проект складається з процесів.

Процес – це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління:

Процеси ініціювання – прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту).

Процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання – координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю – визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій.

Процеси керування – визначення необхідності коригуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

Завершальні процеси – формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

В реальному проекті (програмі) фази можуть не тільки передувати одна одній, але і накладатись. Повторення ініціювання на різних фазах програми (проекту) допомагає контролювати актуальність виконання програми (проекту). Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дозволяє вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

Важливе місце при реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності включає:

- моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);

- виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т. ін.;

- прогнозування наслідків ситуації, що склалась;

- обґрунтування необхідності вжиття коригуючих заходів.

Контроль здійснюється у трьох основних формах.

Попередній контроль виконується до фактичного початку робіт) реалізації програми і спрямований на перевірку адекватності за узгодженості планових документів.

При *поточному контролі*, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми, об'єктами виступають:

- час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);
- бюджет (відслідковування рівня фінансових коштів);
- ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);
- якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль здійснюється з метою оперативного регулюваін реалізації програми і базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення програми задля інтегральної оцінки реалізації програми (проекту) в цілому. На його основі узагальнюється отриманий досвід і удосконалюються управлінські процедури.

11.3 Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

Використання комплексного підходу до формування та реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності, систематизація методів та показників визначення конкурентоспроможності підприємства дає можливість забезпечити на практиці виявлення та використання існуючого резерву його конкурентного потенціалу і опанувати ринкову ситуацію.

В основу побудови системи управління конкурентоспроможністю має бути покладено науково обґрунтовану концепцію, що враховує з одного боку ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства та виявлення резервів, а з іншого, – положення підприємства на ринку та вплив зовнішнього середовища (рис. 11.2).

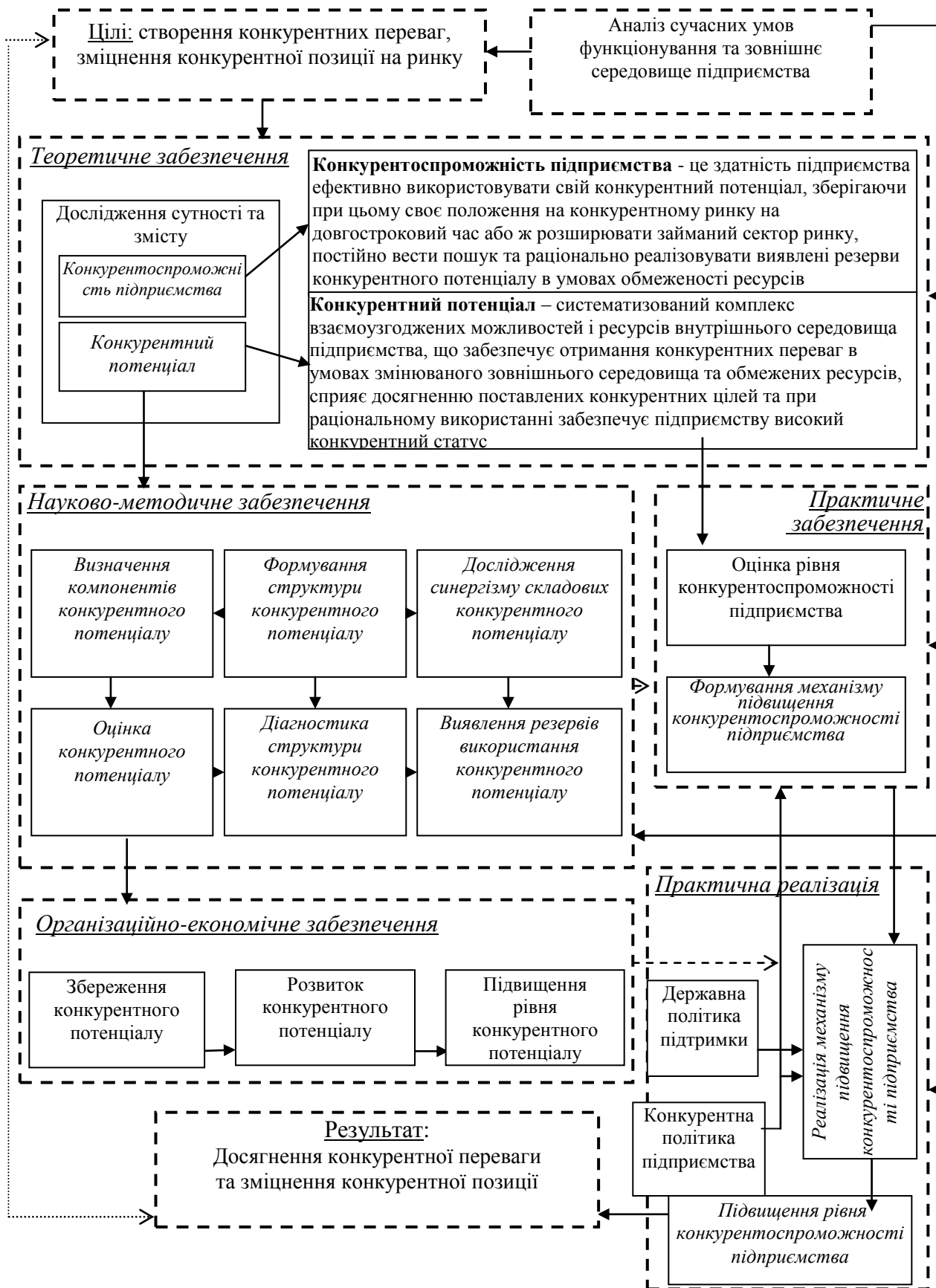


Рисунок 11.2 – Логіко-структурна схема концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Головним об'єктом системи управління має бути *конкурентний потенціал підприємства*, який необхідно розглядати, як основу забезпечення конкурентоспроможності підприємства і як базу для обґрунтування механізму її підвищення в майбутньому, за умов виявлення та ефективного використання резервів конкурентного потенціалу.

Досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ефективно функціонуючого конкурентного потенціалу є визначальним і стабілізуючим фактором економічного зростання і стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Основними складовими цієї схеми є такі підсистеми: теоретичне забезпечення, науково-методичне забезпечення, організаційно-методичне забезпечення, практичне забезпечення, практична реалізація.

Згідно зі схемою основні напрямки організаційно-економічного забезпечення щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства полягають у збереженні, розвитку та підвищенні рівня конкурентного потенціалу, що має підтримуватися постійним пошуком його невикористаних резервів.

Крім того, процедура управління конкурентоспроможністю підприємства має включати проведення наступних послідовних дій (рис. 11.3).

Реалізація зазначених напрямків – складне завдання, яке вимагає використання різноманітних аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності та системного підходу при здійсненні великої кількості заходів щодо підтримки управління конкурентоспроможністю – технічних, технологічних, управлінських, організаційних, економічних та ін.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розробляються і реалізуються. А тому створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства є нагальною необхідністю.

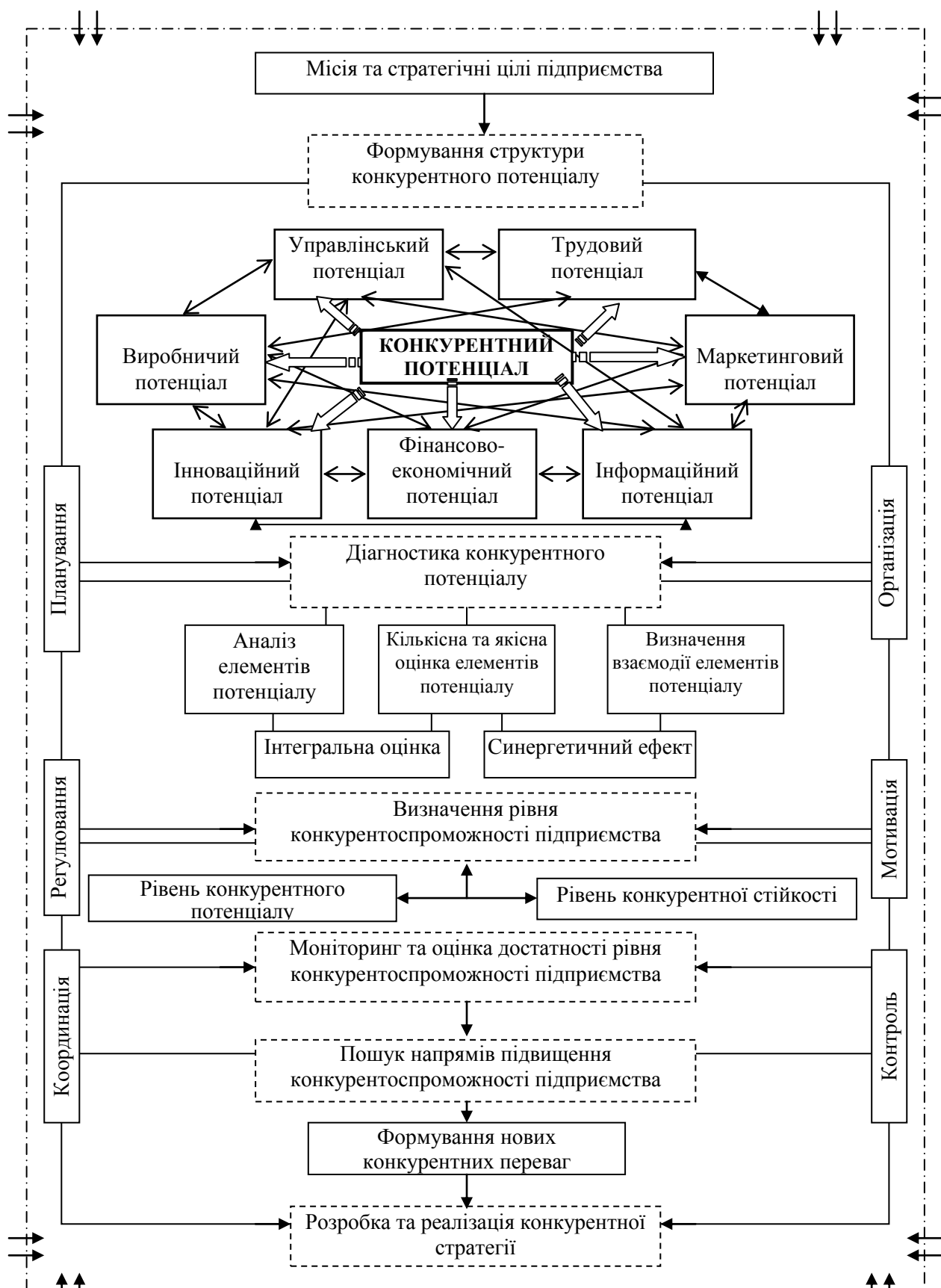


Рисунок 11.3 – Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

В процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовістю та часовими обмеженнями. Кожна підсистема управління (локальний потенціал) характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління можливо досягти головної мети управління – зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Однією з найбільш трудомістких та малодосліджених у теорії та практиці управління підприємствами на сьогодні залишається задача побудови організаційно-управлінських та економічних механізмів ефективного використання наявного конкурентного потенціалу.

Головним завданням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, є пошук напрямків та формування ефективно-функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має базуватися на комплексному підході, в основу якого буде покладено інтегральну оцінку конкурентного потенціалу підприємства, виявлення та раціональне використання його резервів.

Саме невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу і саме вони зумовлюють здатність підприємства вчасно реагувати на змінюваність зовнішнього середовища та утримувати стійкі позиції на ринку (рис. 11.4).

Під *організаційно-економічним механізмом* слід розуміти певну послідовність теоретично обґрунтованих етапів управління конкурентним потенціалом, яка передбачає створення необхідної для їх ефективного формування та використання структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Використання комплексного підходу до системи управління конкурентоспроможністю, яка є багатофункціональною та багатокомпонентною, забезпечить ефективність прийняття та результативне здійснення управлінських рішень.

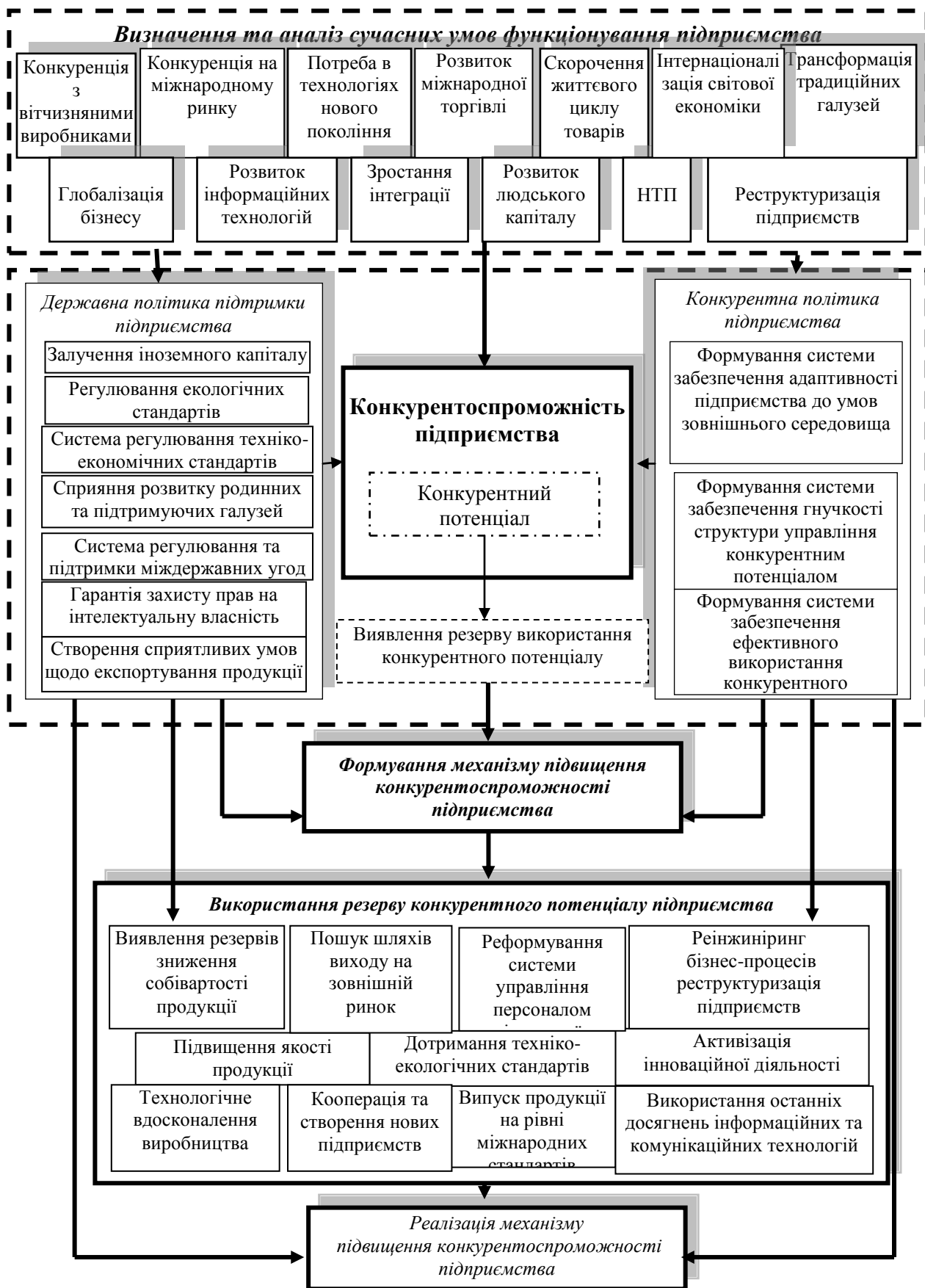


Рисунок 11.4 – Формування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

До основних *складових механізму* слід віднести:
аналіз сучасних умов функціонування підприємства;
державну політику підтримки підприємства, спрямовану на залучення іноземного капіталу;
регулювання екологічних та техніко-економічних стандартів;
сприяння розвитку підтримуючих галузей;
регулювання міждержавних угод;
конкурентну політику, спрямовану на виявлення резервів та ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства.

Крім того, відповідність напрямків конкурентної політики підприємства державній політиці підтримки та їх взаємообумовленість мають стати для підприємства одним з головних чинників, що сприяють досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності.

Під *інструментарієм* в рамках реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності слід розуміти сукупність засобів, методів, важелів, способів здійснення регуляторного впливу, зокрема: ефективний комплекс маркетингу, активна наукова та інноваційна діяльність, постійний аналіз витрат на вдосконалення технологічної бази, організаційної структури та системи прийняття управлінських рішень та ін.

Для досягнення та подальшого збереження своїх конкурентних переваг підприємство, незважаючи на галузеву спрямованість, повинно: спиратися у своїй діяльності на нововведення, які є не тільки на вітчизняному, але й на світових ринках; вчасно реагувати та пристосовуватися до ринкових змін; володіти інформацією та здійснювати обмін з покупцями, посередниками, постачальниками, підприємствами родинних та суміжних галузей.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності залежить також від *організаційних напрямків*:

виготовлення конкурентоспроможної продукції,
впровадження прогресивних технологій та вдосконалення виробничих процесів,
зменшення витрат виробничих ресурсів,
вдосконалення системи управління підприємством,
підвищення рівня професіоналізму персоналу та ін.
Керівництво підприємства повинно глибоко аналізувати своє

становище на ринку і визначати, як досягти переваг у порівнянні з конкурентами. Крім того, необхідною умовою є моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що має супроводжуватися відповідними перетвореннями в конкурентній політиці підприємства.

Здатність ефективного використання підприємством конкурентного потенціалу є найважливішою передумовою досягнення його високої конкурентоспроможності. Конкурентний потенціал підприємства повинен відповідати стратегічним завданням для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їх коригування забезпечити конкурентну позицію на ринку.

Поточні умови функціонування зумовлюють відповідну конкурентну політику підприємства, спрямовану на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Основними напрямками конкурентної політики має бути формування дієвих систем та забезпечення, а саме:

адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища;
гнучкості структури управління конкурентним потенціалом;
ефективного використання конкурентного потенціалу.

Одночасно, особливу увагу необхідно приділяти аналізу конкурентів, який має включати наступні напрямки:

1) Факторний аналіз конкурентоспроможності, який передбачає дослідження інтенсивності конкуренції на ринку; загрози з боку нових конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів; загрози з боку товарів-замінників (тобто п'яти конкурентних сил по М. Портеру)

2) Дослідження маркетингової активності підприємств-конкурентів (за допомогою сучасної концепції «5р»). При цьому п'ятий елемент даної концепції має передбачати оцінку конкурентоспроможності управлінського персоналу, ефективності його роботи.

3) Оцінка сильних і слабких сторін конкурента за допомогою SNW-аналізу (де SNW – це аббревіатура, яка означають: S – сильна позиція, N – нейтральна позиція, W – слабка позиція).

Саме поєднання визначених підходів дозволить більш глибоко проаналізувати існуючі та перспективні напрямки, за якими можуть бути посилені або створені конкурентні переваги підприємства.

У свою чергу держава, відповідно до умов функціонування, повинна проводити наступну політику підтримки:

забезпечувати систему регулювання та підтримки угод на державному та міждержавному рівнях;

розробляти сучасні екологічні стандарти виробництва;

регулювати технологічні стандарти виробництва;

створювати сприятливі умови для експортування продукції;

сприяти розвитку родинних та підтримуючих галузей;

забезпечувати правове регулювання функціонування економіки;

створювати умови для залучення іноземного капіталу.

Особливе місце у формуванні конкурентних переваг підприємства належить інноваційному потенціалу, а тому, саме інновації повинні стати основою системи підвищення конкурентоспроможності в умовах швидкого темпу науково-технічного прогресу.

Державна політика у сфері інновацій повинна передбачати такі заходи: сприяння діяльності науково-дослідних організацій в галузях; гарантування захисту інтелектуальної власності; вдосконалення системи доступу управлінських структур до бізнес-інформації.

Проведений аналіз напрямків та умов формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що необхідне об'єднання зусиль держави, підприємств та бізнесу, оскільки саме концентрація цих складових забезпечить фінансовий та економічний ефект.

11.4 Розробка і реалізація конкурентної стратегії підприємства

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства. Системність стратегії конкуренції відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

Конкурентна стратегія – це концепція й система підпорядкованих їй дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні ходи для адекватної й своєчасної реакції на ситуацію, необхідну для досягнення ринкового успіху.

Основною метою конкурентної стратегії є досягнення й реалізація конкурентних переваг, вона пов'язана винятково з планами конкурентної поведінки й наданням додаткових цінностей для споживачів.

З погляду обґрунтування і розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс також класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом:

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

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

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

- *операційна стратегія* (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість).

Всі перераховані види стратегій взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється,

тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів, як і немає універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії для різних усередині компанії можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів (табл. 11.1).

Зазначені стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Конкурентна стратегія має базуватися на двох істотних умовах:

1) повинно бути визначено стратегічну мету підприємства щодо даного товару або послуги з погляду масштабу конкуренції;

2) обрано тип конкурентної переваги.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Зокрема, до них належать обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії:

визначення місії і цілей підприємства;

аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства;

оцінювання сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції;

альтернативність стратегічних рішень;

коригування, виконання та контроль стратегії.

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій

Ознака / Автор класифікації	Види стратегій
<i>Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер</i>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>стратегія диференціації</i> - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу; – <i>стратегія цінового лідерства</i> - досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; виробничих «ноу-хау» – <i>стратегія фокусування</i> – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.
<i>Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф</i>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>стратегія максимізації ринкової частки</i> - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М.Портера «цінового лідерства»; – <i>стратегія диференціювання товарів/послуг фірми</i> - спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером; – <i>стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)</i> - спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми; – <i>стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток</i> - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту
<i>Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер</i>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>стратегія ринкового лідера</i> (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; – <i>стратегія фірми-челенджера</i> (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; – <i>стратегії фірми-послідовника</i> (досить стійка ринкова позиція; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера – <i>стратегії фірм-нішерів</i> (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші;
<i>Конкурентних позицій і можливостей поліпшення цих позицій / А. Д. Літл</i>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>стратегія лідера</i> - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку); – <i>стратегія фірм із сильною позицією</i> - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера;

	<ul style="list-style-type: none"> – <i>стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію</i> - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій; – <i>стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію</i> - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; – <i>стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію</i> - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.
«Біологічний» підхід	<ul style="list-style-type: none"> – <i>віолентна («силова») стратегія</i> - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; – <i>патієнтна (нішова) стратегія</i> - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; – <i>коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія</i> - направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; – <i>експлерентна (піонерська) стратегія</i> - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.
П. Друкер	<ul style="list-style-type: none"> – <i>бути «найспритнішим серед найкращих»</i> - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі. – <i>поціляти в слабе місце</i> - види: <u>творча імітація</u> - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які останні виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; ризики: розпорошування зусиль; можливість невірно зрозуміти хід поточних подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача; – <i>пошук «екологічної ніші» та використання її</i> - види: <u>стратегія «митної застави»</u> - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими втратами, ніж вартість самого продукту; <u>фахова майстерність</u> - фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; <u>спеціальний ринок</u> - головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку - перша базується на якомусь продукті або послугі, а друга - на спеціалізованих ринкових знаннях; – <i>зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі</i>

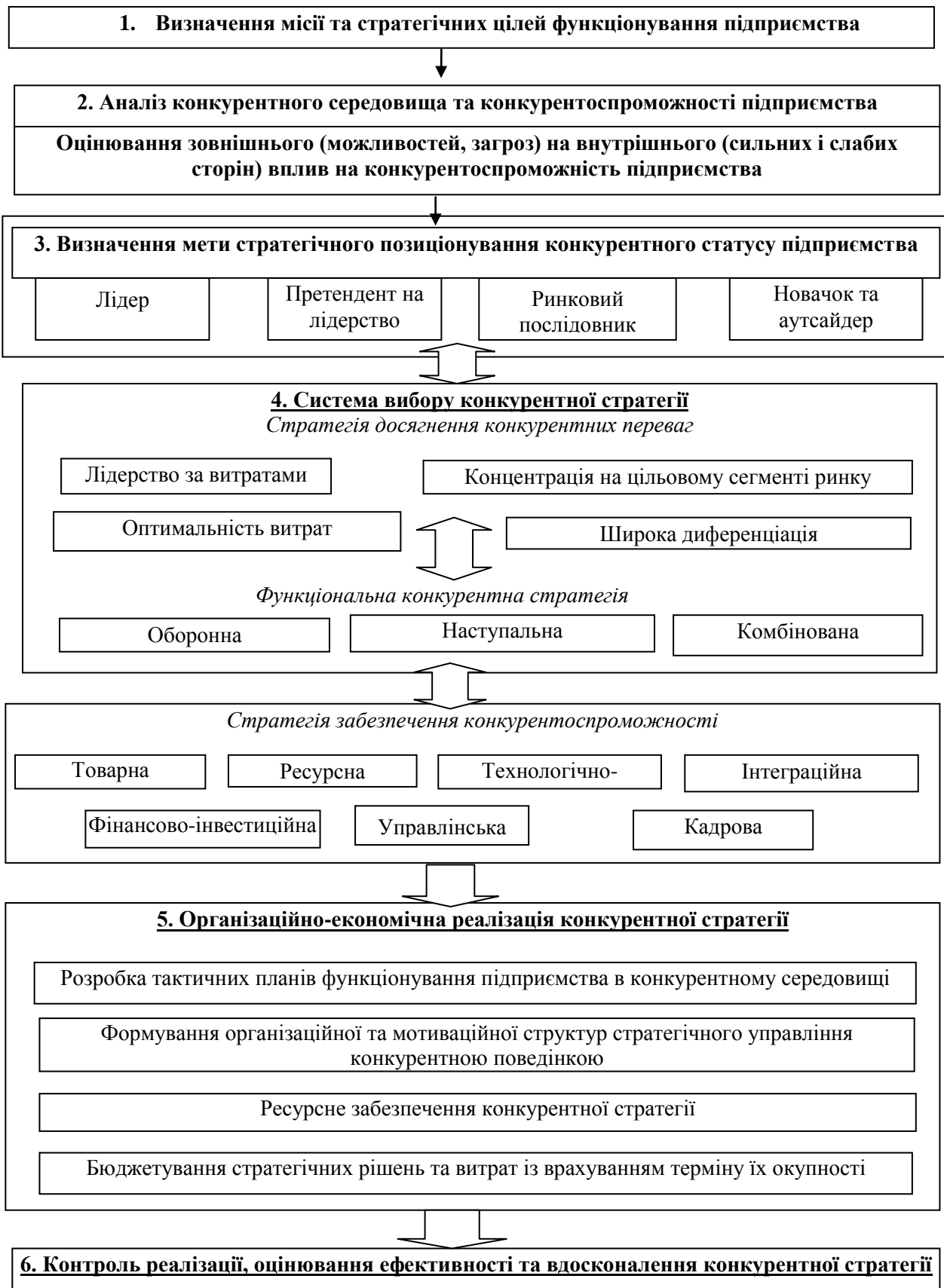


Рисунок 11.5 – Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища. Кожен із етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зауважимо, що необхідним є поєднання на окремих етапах розробки конкурентної стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи комерційної діяльності підприємства загалом

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Напрями дій при розробленні та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Якими є найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності?
6. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.
7. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
8. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
9. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?

10. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?

11. З якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності.

12. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції підприємства?

13. Назвіть рівні систематизації стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризуйте їх.

14. Які розрізняють конкурентні стратегії за окремими параметричними характеристиками?

15. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Тести

1. *Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:*

а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна

2. *Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»:*

а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування підприємств;

б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;

в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

г) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

3. Який принцип покладається в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;

в) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

4. Які засоби використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?

а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;

б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;

г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

5. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:

а) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;

б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;

в) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;

г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

6. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;

б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;

в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;

г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

7. Оберіть передумови, які визначають необхідність для підприємства підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи її елементний склад:

а) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

б) на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;

в) програма має відповідати політичній та соціально-економічній ситуаціям в країні;

г) програма повинна бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням.

8. *Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?*

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

9. *На якому етапі здійснюється поетапна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?*

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

10. *Оберіть інструменти, які використовуються у структуруванні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:*

а) дерево ризиків;

б) SWOT-аналіз;

в) дерево вартості;

г) матриця відповідальності.

11. *Який з етапів є завершальним у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?*

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

12. *Які елементи є обов'язковими при складанні структурної схеми конкурентної стратегії підприємства?*

а) розробка власних форм бухгалтерських документів;

б) визначення місії і цілей підприємства;

в) альтернативність стратегічних рішень;

г) коригування, виконання та контроль стратегії.

13. *Який з етапів є завершальним у розробці і реалізації конкурентної стратегії підприємства?*

а) визначення місії та стратегічних цілей функціонування підприємства;

б) визначення мети стратегічного позиціонування конкурентного статусу підприємства;

в) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;

г) контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії.

14. *Оберіть типові стратегії досягнення конкурентних переваг під час реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:*

а) фінансового, матеріально-технічного, інвестиційно-інноваційного та інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) скорочення витрат, підвищення ліквідності та платоспроможності, оптимізація кадрового складу, збільшення частки на ринку;

в) лідерство за витратами, широка диференціація, оптимізація витрат, охоплення цільового сегмента ринку;

г) оптимізації операційних витрат, підвищення прибутковості, адаптація до конкурентного середовища, поліпшення мотивації праці, підвищення рівня відповідальності.

Перелік рекомендованої літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1993. 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. Москва : ЮНИТИ, 2002. 501 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К., 2006. 384 с.
5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. Львів. 2000, 2009. 250 с.
8. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 1 (44). С. 219-225.
9. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
10. Луханин М. И. Основы научно-методического обеспечения оценки реализуемости государственных программ и проектов. К. : Издательская компания «КИТ», 2002. 206 с.
11. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія. 2006. 392 с.
12. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М. : Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.
13. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.
14. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

РОЗДІЛ 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

12.1 Методичні підходи до діагностики та управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасній парадигмі управління

12.2 Формування конкурентних переваг на інноваційних засадах управління конкурентоспроможністю підприємства

12.1 Методичні підходи до діагностики та управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасній парадигмі управління

Підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємств – це складний, багатоступеневий процес, який потребує стратегічного управління. Кожен етап процесу управління повинен ретельно плануватися та документуватися. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти модель управління конкурентоспроможністю, яка дасть можливість підвищити керованість підприємством як системою.

У Великому економічному словнику під редакцією А. Н. Азріліяна приводиться наступне визначення: «модель – копія або аналог процесу, що вивчається, предмета або явища, що відображає істотні властивості модельованого об'єкту, з точки зору мети дослідження».

Словник сучасної економічної теорії Макміллана визначає модель як формальну або неформальну схему аналізу, прагнучу абстрагуватися від складнощів реального світу, але зберегти характеристики економічної системи, що дозволяють зрозуміти поведінку, організаційні і технічні взаємозв'язки, що лежать в основі даної системи.

На думку Кулікової В. П. та Мутанова Г. М. *модельовання* – це процес побудови, вивчення і застосування моделей, тобто таких матеріальних чи уявних об'єктів, які в процесі дослідження замінюють об'єкти – оригінали.

При цьому моделі зберігають найбільш важливі для цього дослідження риси і властивості оригіналів, а в процесі вивчення дають можливість поповнити знання про об'єкти – оригінали.

Професор Р. А. Фатхутдинов визначає поняття «модель» таким чином: «модель – умовний образ об'єкту управління» та виділяє наступні види моделей табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Види моделей

Назва моделі	Властивості
Математична	Математична модель є основним засобом рішення завдань оптимізації будь-якої діяльності, вона дозволяє отримати чітке уявлення про досліджуваний об'єкт, кількісно описати та охарактеризувати його внутрішню структуру і зовнішні зв'язки
Економічна	Економічна модель – це схемне представлення економічного явища або процесу з використанням наукової абстракції, віддзеркалення їх характерних рис.
Економіко-математична	Ці моделі є процесом вираження економічних явищ математичними моделями
Фізична	Фізична модель є пропорційно зменшеною в 10 і більше разів та виготовлені із різних матеріалів натуральні об'єкти. Вони виготовляються в зменшеному вигляді з метою економії матеріалів для перевірки аеродинамічних, естетичних, фізичних та інших характеристик об'єкту
Логічна	Логічні моделі враховують причинно-наслідкові зв'язки процесів або об'єктів.

На сьогоднішній день найактуальнішими питаннями реалізації системного підходу в процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємств є розробка економіко-математичних моделей. Моделювання – це потужний засіб наукового пізнання і вирішення практичних завдань, який широко використовується в багатьох галузях економічної, виробничої й управлінської діяльності підприємства. Застосування економіко-математичних моделей дозволить об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та підвищити обґрунтованість і ефективність прийнятих управлінських рішень.

При цьому, слід враховувати, що модель управління повинна бути адаптована до умов функціонування підприємства, для якого потрібно враховувати наступні особливості:

- складна організаційна структура;
- багатоступеневий цикл виробництва продукції;
- залежність від підприємств інших галузей промисловості.
- інтенсивний характер внутрішніх взаємозв'язків;
- різноманітний асортимент товарної продукції.

Побудова моделі повинна базуватися на наступних принципах:

- чітке формулювання кінцевої мети є найважливішим моментом процесу моделювання при побудові моделі.

- побудову моделі ускладнює зайва деталізація та зайве укрупнення моделі, що призводить до втрати істотної економічної інформації, і неправдивого віддзеркалення реальності.

- економічна змістовність та відповідність отриманих результатів і висновків реальним умовам є остаточним критерієм якості моделі.

Вироблення концептуального підходу до трактування конкурентоспроможності підприємства та управління його конкурентоспроможністю потребує й адекватної моделі ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнення різноманітних зарубіжних і вітчизняних методик і моделей оцінювання, моніторингу та прогнозування конкурентоспроможності підприємств, які розрізняються за рівнем теоретичної обґрунтованості, охоплення різноманітних чинників впливу, можливостями реалізації досягнень кількісної школи менеджменту, доступністю інформаційних масивів, свідчить про існування гострої дискусії стосовно визначення переліку, систематизації і інтегрування показників конкурентоспроможності підприємства.

Процедури ідентифікації і діагностики конкурентоспроможності підприємств створюють інформаційне підґрунтя для вироблення альтернатив стратегічних і тактичних заходу в системі управління конкурентоспроможністю.

Ідентифікація конкурентоспроможності підприємства (від лат. *identificare* – ототожнення, співпадання) – процедура встановлення кількісних і якісно-описових характеристик його конкурентоспроможності, які дають змогу об'єктивно відобразити її сутність на основі обґрунтованого вибору адекватних вимірників. Проблема ідентифікації конкурентоспроможності підприємства

ставиться не споживачами продукції, які здебільшого цікавляться кількісно-якісними характеристиками продукції (поверхневий підхід до ідентифікації конкурентоспроможності) і у багатьох випадках – можливостями долучитися до процесу формування бізнес-процесів їх створення, а теперішніми і потенційними інвесторами, власниками, менеджментом підприємства, теперішніми і потенційними працівниками, постачальниками та іншими зацікавленими користувачами такої інформації.

Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства (від грецького *diagnostikos* – здатний розпізнавати) – цільове дослідження стану і причинно-наслідкових зв'язків формування його конкурентоспроможності для виявлення загроз функціонуванню підприємства і усунення відхилень від визначеного стратегічного курсу.

Конкурентоспроможність підприємства – надзвичайно складний об'єкт ідентифікації та діагностики, що ускладнює використання інформації про конкурентоспроможність в управлінні. Це пояснюється, насамперед, такими *обставинами*.

Відносність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Конкурентоспроможність можна оцінити шляхом порівняння суб'єктів господарювання, що належать до однієї сфери бізнесу і у масштабах країни, і у глобальних масштабах. Тому підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на регіональному чи вітчизняному ринку і неконкурентоспроможним – на світовому. Нове бачення конкурентного середовища потребує перегляду критеріїв і методів оцінювання конкурентного середовища підприємств, оскільки, як було обумовлено вище, в умовах глобалізації створення потенціалу конкурентоспроможності можливе за умови орієнтації на рівень міжнародної конкуренції.

Складність та недосконалість методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Ця проблема має кілька складників, причому кожен з них набуває принципового значення:

– *труднощі вибору базового об'єкта для порівняння*, що пов'язується з пошуком інформації для визначення підприємства-лідера в галузі. У стратегічному управлінні під галуззю розуміють

сукупність підприємств, які виробляють товари, що задовольняють однакові потреби і тому конкурують між собою.

Однак в сучасній економічній ситуації адекватнішим було б використання терміну «сфера бізнесу», який, по-перше, орієнтує підприємства на реалізацію принципів маркетингу; по-друге, передбачає врахування діяльності на ринку підприємств, що виробляють заміну продукцію; по-третє, враховує сучасні процеси конвергенції галузей. Імплементация такого підходу до розуміння галузі в ринковому середовищі породжує проблеми формування інформаційної бази для пошуку підприємства-лідера, ідентифікації переваг конкурентів;

– *труднощі вибору системи показників, критеріїв та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.* Складність оцінювання конкурентоспроможності підприємства пояснюється, в першу чергу, необхідністю урахування міжгалузевого характеру проблеми конкурентоспроможності: продукція створюється у сфері виробництва, а її якісні та інші параметри реалізуються у сфері споживання (експлуатації).

Науковці і практики пропонують різноманітні показники та методи розрахунку конкурентоспроможності, часто акцентуючи увагу на теоретичних аспектах без реальної можливості розрахунку через відсутність інформаційного забезпечення, або ж зосереджуються на експертних і бальних оцінках, які важко піддаються економічній інтерпретації. Управлінська практика засвідчує, що розробка громіздких і важко інтерпретованих методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства обмежує реальні можливості її ідентифікації;

– *проблематичність використання повної і достовірної інформації для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.* Використання традиційних джерел інформації суттєво обмежує можливості обґрунтування управлінських рішень при виборі варіанту стратегії конкуренції підприємства на ринку. З іншого боку, відсутність досвіду проведення маркетингових досліджень на внутрішньому і зовнішньому ринках, недоступність інформації про діяльність конкурентів може призвести до некоректних висновків і обмеженого (вузького) бачення перспектив розвитку.

Методи ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємства за ступенем урахування існуючого розмаїття інтересів зацікавлених користувачів інформації, охоплення причиннонаслідкових зв'язків формування конкурентоспроможності, прагнення дослідити перспективи її розвитку можна згрупувати наступним чином:

– *ототожнення конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції*. Підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності продукції є найпростішим і найдоступнішим серед відомих, оскільки отримання інформації про споживацькі та експлуатаційні характеристики продукції є відносно простим завданням.

– *поєднання (узагальнення) часткових показників конкурентоспроможності підприємства*.

Неможливість теоретичного обґрунтування і практичної доцільності ідентифікації конкурентоспроможності підприємства, заснованої на одиничних показниках (або сукупності абсолютних чи відносних показників), обумовило появу багаточисельних спроб об'єднання показників, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності продукції, процесів, праці, використання різних видів ресурсів. Такий підхід реалізується у побудові комплексних, інтегральних оцінок, які мають за мету обґрунтувати і побудувати математичну залежність результативного показника від кількох часткових або забезпечити на їх основі використання експертних оцінок та коефіцієнтів вагомості.

Методи виокремлення ключових чинників успіху. Одним з найвідоміших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства на основі поєднання впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища є концепція ключових чинників успіху, яка була започаткована І. Ансоффом. Цей відомий американський фахівець у сфері стратегічного управління обґрунтував доцільність використання підходу до ідентифікації конкурентного статусу підприємства, виходячи з відносного рівня стратегічних капіталовкладень в дану стратегічну одиницю бізнесу, конкурентної стратегії, можливостей підприємства. Така точка зору має достатнє теоретичне обґрунтування, однак практичне її використання

наштовхується на проблеми інформаційного забезпечення. Крім того, видається можливим у запропонованому варіанті ідентифікації допущення деяких аспектів дублювання.

Методи оцінювання конкурентних переваг і конкурентів. Ця група методів передбачає об'ємне дослідження інформації для виявлення не лише кількісних оцінок конкурентоспроможності продукції підприємства, а й вироблення підходів до оцінювання способів побудови конкурентних переваг конкретним підприємством – об'єктом дослідження та його конкурентами. Найчастіше аналіз конкурентів зводиться до традиційного їх ранжування за широтою асортименту, показниками якості, ціновими перевагами, системами просування та іншими зовнішніми перевагами. Обмежене коло досліджуваних питань видається неприпустимим у середовищі, яке надзвичайно динамічне і високоризикове.

Оцінювання конкурентних стратегій. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд пропонують таку схему оцінювання стану підприємства з позицій стратегічного підходу:

- дослідження ефективності діючої стратегії;
- виявлення сильних і слабких сторін діяльності;
- оцінювання конкурентоспроможності цін і витрат компанії;
- оцінювання міцності конкурентної позиції;
- прогнозування появи і усунення стратегічних проблем.

Вирішення зазначених питань потребує, на думку цих фахівців, використання чотирьох важливих методів стратегічного аналізу:

- SWOT-аналізу,
- аналізу ланцюжка цінностей,
- аналізу витрат
- оцінювання конкурентоспроможності.

Цінність *SWOT-аналіз* полягає у можливості комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників у різних комбінаціях, а також дозволяє ідентифікувати можливості стратегічних проривів, поворотів, появи стратегічних прогалів. Це значить, що SWOT-аналіз доцільно розглядати як одне з джерел формування інформаційною бази для вироблення і перегляду (при необхідності) стратегії конкуренції.

Найпоширенішим управлінським інструментарієм дослідження конкурентоспроможності цін і витрат є *ланцюг цінності*, розроблений М. Портером. Ланцюг цінності в межах підприємства характеризує діяльність, функції і процеси щодо розроблення, виробництва, маркетингу, доставки і підтримування продукту (послуги). Він починається з дослідження бізнес-процесів забезпечення сировиною, пронизує увесь виробничий процес і закінчується вивченням вартісних аспектів системи продажу і обслуговування клієнтів.

Оцінювання теперішнього і майбутнього стану підприємства – визначення міцності його позиції.

Найчастіше фахівцями виділяються такі аспекти оцінювання конкурентної сили підприємства:

здатність утримувати свою конкурентну позицію в поточний момент;

перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції за умови реалізації обраної стратегії конкуренції;

конкурентна позиція порівняно з іншими учасниками ринку;
аявність стійких конкурентних переваг;

здатність підприємства захистити свою позицію за умови зміни рушійних сил галузі та інших чинників впливу.

Стратегічний аналіз конкурентної позиції повинен охоплювати не лише вартісний аспект ланцюга цінності (хоча це надзвичайно важливо), але й показники якості продукції та її інноваційної складової, фінансової стійкості та інших важливих критеріїв досягнення стратегічного успіху.

Для виявлення стратегічних проблем і прогнозування їх розвитку необхідно:

виявити адекватність діючої стратегії конкуренції основним рушійним силам галузі;

встановити відповідність діючої стратегії ключовим чинникам успіху в галузі у майбутньому;

оцінити наявний і можливий захист від основних сил конкуренції;

спрогнозувати ситуації, які можуть спровокувати посилення зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей;

передбачити наступальні дії конкурентів і можливі негативні наслідки для себе від таких стратегічних і тактичних заходів суперників;

оцінити власні конкурентні переваги і прийняти рішення щодо їх розвитку, відкидання чи формування нових;

виявити сильні і слабкі сторони нинішньої стратегії конкуренції;

обґрунтувати додаткові заходи для отримання вигод від виявлених можливостей.

Такий аспект стратегічного аналізу – важливий засіб оцінювання ефективності стратегії конкуренції і здатність підприємства захистити свою позицію в умовах динамічного конкурентного середовища.

Значна кількість науковців вважають за доцільне використовувати у якості допоміжного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств *матричні методи аналізу* портфеля диверсифікованих компаній.

Проблемам портфельного аналізу присвятили свої дослідження відомі зарубіжні та вітчизняні фахівці: І. Ансофф, М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, В. Д. Маркова і С. А. Кузнецова, В. Г. Герасимчук та інші науковці.

Загальновизнане тлумачення *портфеля підприємства* (*корпоративного портфеля*) – сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу, СОБ) що належать одному власникові, а *портфельний аналіз* використовується як інструмент обґрунтування інвестиційних стратегічних рішень на основі виявлення найперспективніших і найприбутковіших напрямів діяльності. Такий підхід, за умови усвідомлення вітчизняним менеджментом необхідності проведення ґрунтовного стратегічного аналізу, міг би стати вагомим засобом формування стратегічної поведінки при проведенні реструктуризації, визначення оптимального рівня диверсифікації тощо.

Портфельний аналіз (Profit Impact of Market Strategy) інтегрує в собі концепцію життєвого циклу товару, кривої досвіду, та аналітичної бази даних *PIMS*.

Головний теоретичний постулат PIMS – твердження про те, що ефективність функціонування будь-якої господарської одиниці, незалежно від галузевої приналежності, масштабів, специфіки продукції, розташування визначається загальними для всіх виробництв чинниками, які у сукупності на 80% пояснюють відмінності у показниках її ефективності.

Основний прийом управлінської технології портфельного аналізу – побудова двомірних матриць для ідентифікації СОБ та їх порівняння за обраною парою критеріїв, які відрізняються за масштабом охоплення вихідної інформації (наприклад, темп зростання галузі, ринкова частка СОБ порівняно з основним конкурентом, конкурентна позиція, стадія життєвого циклу галузі, привабливість галузі тощо). Важливою спільною ознакою двомірних матриць є використання критеріїв ендо- та екзогенної спрямованості: один з них акумулює вплив внутрішніх чинників, а другий – зовнішніх.

Матричні методи портфельного аналізу охоплюють такі управлінські технології:

– *матриця структури бізнесу БКГ (матриця Boston Consulting Group)*. Найвідоміший підхід з кількості названих методів – побудова матриці БКГ, яка дає змогу оцінити позиції окремих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) диверсифікованої компанії за критеріями темпу зростання галузі (ринку) та відносної частки конкретної СОБ на ринку (у порівнянні з основним конкурентом). За загальним визнанням, матриця БКГ дає змогу сформулювати висновки щодо конкурентного стану компанії у конкретній сфері бізнесу на основі одночасного використання означених критеріїв і позиціонування кожного виду бізнесу у одному з чотирьох квадрантів матриці БКГ. Перевагами цього підходу є простота, логічність і можливість формалізації та кількісного подання інформації.

– *матриця General Electric*. Удосконаленим варіантом портфельного аналізу є дев'ятикліткова матриця General Electric. Такий варіант портфельного аналізу передбачає, на противагу попередньому, використання більш інформативних критеріїв ідентифікації: критерій привабливості галузі з об'єднанням чинників привабливості (обсяг і темп зростання ринку, прибутковість, інтенсивність конкуренції, виявлені можливості і

загрози, вплив сезонності і циклічності, потреба в технології і капіталі, вплив соціальних, політичних на інших чинників зовнішнього середовища) за їх вагомістю; конкурентної позиції з об'єднанням ряду чинників (відносна частка ринку, успіхи у підвищенні частки ринку та прибутковості, здатність змагатися з конкурентами у витратах і якості продукції, знання про споживачів і ринок, відповідність навичок підприємства вимогам даної галузі, наявність виробничих потужностей, якість менеджменту) за вагомістю кожного чинника.

– *матриця життєвого циклу галузі Hofer/A.D. Little*. Для ідентифікації бізнесу, який розвивається, запропоновано використання п'ятнадцятикліткової матриці життєвого циклу (3x5) при розробленні варіантів подальших стратегічних дій. При цьому критеріями розміщення підприємств у п'ятнадцятиклітковому полі є стадія еволюції галузі та конкурентна позиція підприємства. Радіус кіл у цій матриці відображає масштаби галузі, а заштриховані сектори – частку підприємства на цьому ринку

Формулюючи *переваги і недоліки портфельного аналізу*, науковці і практики все частіше звертають увагу на непридатність такого підходу в багатьох випадках бути основою прийняття стратегічних управлінських рішень.

Серед *недоліків портфельного аналізу* найчастіше виділяють такі: отримання на його основі даних про поточний стан бізнесу, які через високий рівень турбулентності конкурентного середовища часто неможливо екстраполювати на майбутнє; використання лише двох критеріїв ідентифікації СОБ, які у багатьох випадках доволі інформативні, однак недостатні для прийняття принципових рішень щодо майбутнього функціонування підприємства.

Особливе місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємств займає аналіз портфелю на основі фінансової теорії, розробленої Г. Марковіцем. *Модель оцінювання основного капіталу (Capital Asset Pricing Model, CAPM)* базується на реалізації портфельної теорії Г. Марковіца у сфері розподілу ресурсів.

Фахівці зазначають: аналіз моделі CAPM показує, що найвищий рівень добробуту акціонерів забезпечується диверсифікованим портфелем, а менеджмент компанії повинен

акцентувати увагу на максимізації прибутку, який узгоджується зі ступенем ризику.

Значний потенціал розроблення ефективних управлінських рішень закладено у підхід до оцінювання стратегічного положення підприємства методом *SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)*. Відповідно до методу SPACE, конкурентоспроможність продукції залежить від вибору і реалізації стратегії конкуренції, яка поєднує маркетинговий і ресурсний підходи при її побудові. Цей метод дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за умов існування турбулентного середовища і обґрунтувати поведінку підприємства в кризовій ситуації, використовуючи при цьому технологію побудови матриць з використанням критеріїв, які охоплюють вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а саме: зовнішні умови бізнесу, привабливість галузі, конкурентні переваги і стратегічний потенціал підприємства.

Технологія SPACE-аналізу передбачає використання багатокритеріального підходу, який забезпечує вибір та ідентифікацію необхідних параметрів, їх групування за обраними ознаками та встановлення для них конкретних вагових коефіцієнтів в межах обраної шкали.

Методика SPACE-аналізу дає змогу на основі відбору і оцінювання найвагоміших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства побудувати імітаційну модель підприємства і визначити його стратегічне положення, тип існуючої стратегії та можливість і доцільність її перегляду (коригування), у т.ч. для підприємств, які чітко не окреслили чи не обґрунтували стратегію конкуренції (діють інтуїтивно). Такий підхід привабливий для багатьох вітчизняних підприємств, які не мають достатнього досвіду використання сучасних управлінських технологій. Узагальнення описаних та інших методів оцінювання стратегій конкуренції показує однотайність науковців щодо пріоритетності галузевого аналізу як передумови формування стратегічних альтернатив.

Аналіз компетенцій як новий рівень ідентифікації конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до сформульованих автором теоретичних висновків, необхідною сферою подальших досліджень конкурентоспроможності

підприємств, поряд з маркетинговим підходом, має бути *ресурсний підхід*, реалізація якого дозволяє формувати ключові компетенції, у т. ч. й у сфері управління.

Теоретичними підвалинами оцінювання компетенцій є праці Г. Хемела і К. К. Прахалада, які підкреслюють, що менеджери повинні знати унікальні ключові компетенції своїх компаній і розвивати їх, а також зосереджувати увагу на базових функціональних властивостях своїх товарів і послуг, а не просто на товарах і послугах як таких. З цього приводу вони зазначають, що в майбутньому підприємства будуть більшою мірою оцінювати себе з точки зору портфеля видів компетентності, ніж з точки зору портфеля продуктів.

Підводячи підсумок основних положень методологічних підходів до ідентифікації конкурентоспроможності підприємства доцільно відзначити наступні узагальнення:

– конкурентоспроможність підприємства як його здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок створення необхідної для ринку продукції може виражатися у формі інноваційного ресурсу, який акумулює в собі вплив таких чинників: інвестиції в технічне і технологічне оновлення виробництва; інвестиції в R&D (якщо вони продуктивні, то реалізуються в нематеріальних активах); нематеріальні активи (у т. ч. й клієнтська компонента); матеріальні активи, які перетворюють (сприяють перетворенню) інновацій у нові якості (на яких виробляється нова чи оновлена продукція); інвестиції у розвиток персоналу як основне джерело конкурентних переваг .

– взаємодія чинників конкурентоспроможності підприємства створює ефект синергії. Ємкість і багатовекторність цих чинників пояснюється їх здатністю стимулювати продукування інновацій, асимілювання і використання зовнішніх знань, що збільшує інноваційну місткість підприємства.

– урахування процесу старіння знань, умінь і навичок підприємства, що потребує побудови системи перманентного інвестування і нарощування інноваційного ресурсу конкурентоспроможності.

– передбачення здатності підприємства до акумулювання та нарощування знань (здатність до навчання).

– необхідність досягнення певного порогового рівня з метою забезпечення передумов для продукування, поширення і запозичення (абсорбції) інновацій і на цій основі реалізації інноваційного типу поведінки.

– необхідність співвіднесення темпів зростання вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності підприємства з темпами зростання ринку (темпами зміни частки на конкретному сегменті ринку) з метою забезпечення можливості порівняння цих показників серед групи підприємств, у т.ч. й на міжгалузевому рівні.

12.2 Формування конкурентних переваг на інноваційних засадах управління конкурентоспроможністю підприємства

Взаємопов'язані тенденції зміни природи підприємства і конкуренції вимагають глибокого переосмислення сутності та рушійних сил формування і трансформації систем управління вітчизняними підприємствами на макро- і мікрорівнях, у тому числі й управління конкурентоспроможністю з урахуванням сформульованої полігармонійної теоретичної моделі конкурентоспроможності підприємства на основі ідентифікованої сфокусованості інтересів користувачів інформації про конкурентоспроможність.

Парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства формується нині навколо проблематики конкуренції за майбутнє, впливу тенденцій глобалізації та забезпечення успішного функціонування у стратегічній перспективі відповідно до встановлених цілей, що потребує становлення нового стратегічного мислення в системі управління на макро- і мікрорівнях.

При цьому *критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємств* доцільно вважати:

уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;

уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до раптових (у т.ч. кризових) змін у ринковому оточенні;

уміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т. ч. формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу поведінки;

уміння отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у т. ч. уміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

Необхідність розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена досягненнями світової економічної науки та успіхами і поразками практичної управлінської діяльності підприємствами. Сьогодні виживання і успішне функціонування суб'єктів господарювання на ринку не може забезпечуватися традиційними управлінськими технологіями.

Дослідження причин невдачі функціонування підприємств на ринку показують наростання в них кризи (втрати) керованості, обумовленої недоліками стратегічного бачення динаміки конкурентного середовища та місця в ньому підприємства як системи нижчого порядку. Динамізм конкурентного середовища призводить до швидкої девальвації переважної більшості конкурентних переваг, особливо явних (очевидних), які піддаються копіюванню конкурентами або відтворенню на основі так званого «зворотного реінжинірингу».

Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на нових пріоритетах:

1) *формування нового стратегічного мислення*, яке ні в якому разі не повинно зводитися до стратегічного планування;

2) *забезпечення ієрархічності і наскрізності управління*: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище;

3) *розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі*. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинна стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування;

4) *сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу.* Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки;

5) *урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки.* Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій;

6) *трансформація управління ресурсами в управління знаннями,* що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях;

7) *сприйняття підприємства як організації, що самонавчається;*

8) *спільне творення цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, що мають індивідуалізований характер.* Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку;

9) *орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої.*

Управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг.

При цьому передбачається гармонізація інтересів усіх користувачів інформації, які прагнуть бути компетентними щодо окремих аспектів конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення успіху в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови формування і впровадження моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах. Таке бачення проблеми потребує особливої уваги до формування

інновацій у сфері управління, які мають самостійне значення, а також формують базис, у т.ч. і мотиваційне середовище, для створення всіх інших типів інновацій.

Конкурентні переваги, засновані на знаннях про побудову системи зв'язків з клієнтами, формування репутації підприємства, брендингу, удосконалення бізнес-процесів, забезпечення гнучкості і фінансової стійкості, а також безліч інших конкурентних переваг у сфері управління, за своєю значущістю випереджують технологічні ноу-хау, оскільки не можуть однозначно копіюватися іншими підприємствами. Це свідчить про високий рівень надійності і стійкості таких нововведень.

У процесі продукування управлінських інновацій, які є основою конкурентних переваг, відбувається зміщення центрів значущості: від класичних, типових технологій до новаторства і творчості в управлінні, що дає змогу формувати ексклюзивні конкурентні переваги на основі виявлення додаткових зовнішніх і внутрішніх можливостей і організаційних ресурсів.

Вони можуть приймати такі *форми*:

обґрунтування процесів злиття, поглинання, формування стратегічних альянсів;

підвищення конкурентоспроможності шляхом подрібнення (зменшення);

якість формування і оптимізації портфеля, обґрунтування і вибір часу диверсифікації;

пошук альтернативних джерел сировини (вигідніший варіант доступу до сировини);

інновації в бізнес-процесі, особливо в бізнес-процесі, який має міжгалузевий характер;

ексклюзивні способи співпраці зі споживачами, прогнозування нових потреб;

методи впливу на канали розподілу і формування дистрибуторської мережі;

управління гнучкістю підприємства (гармонізація виробничого, інвестиційного та фінансового планування, страхування ризиків, можливості припинення проектів, перенесення їх термінів тощо);

побудова додаткових бар'єрів для вступу нових конкурентів на конкретний сегмент ринку;
формування дієвого мотиваційного середовища, в першу чергу – для інноваційної діяльності;
формування креативної мережі;
обґрунтування пріоритетів діяльності та доцільності використання аутсорсингу;
розроблення і реалізація рекламних кампаній, брендинг;
прогнозування краще від конкурентів можливих змін конкурентного середовища і запобігання на цій основі можливих ризиків.

Такий перелік управлінських інновацій, безумовно, дає змогу зробити висновок, що вони є найвагомим джерелом конкурентних переваг.

Дослідження новітніх тенденцій теорії і практики управління у сфері формування конкурентних переваг показує нарощування потужних теоретичних підвалин, які забезпечують переростання проблематики управління ресурсами в управління знаннями.

Побудова управлінських інновацій та їх реалізація в стратегії конкурентоспроможності повною мірою визначається рівнем професіоналізму управлінців, а також знаннями, сформованими і набутими персоналом підприємства. Спільний досвід як підґрунтя управління конкурентоспроможністю тісно пов'язаний з процесом продукування, поширення та абсорбції інновацій (продуктових, технологічних, управлінських), які й фокусуються в конкурентних перевагах.

Питання для самоконтролю

1. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?
3. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».
4. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?
5. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції підприємств за методикою Бостонської консалтингової групи (BCG)? Охарактеризуйте їх.
6. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та відносної частки ринку підприємства при побудові карти «портфеля конкурентних переваг»?
7. Перелічіть критерії для формування координат моделі «Дженерал Електрик Мак-Кінсі».
8. Охарактеризуйте вибір варіантів стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал Електрик Мак Кінсі».
9. Назвіть переваги та недоліки моделі «Дженерал-Електрик - Мак-Кінсі».
10. Охарактеризуйте особливості матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC)?
11. На яких засадах базується матриця «балансу життєвого циклу» (модель ADL/LC)?
13. Охарактеризуйте складові матриці SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства. Які недоліки властиві SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства?
14. Які групи системних критеріїв виокремлюють у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?
15. Які чинники конкурентоспроможності враховані у PEST-аналізі? Назвіть позитивні та негативні аспекти використання PEST-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Тести

1. Які моделі не використовуються у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) модель конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, SPACE-аналіз, LOTS-аналіз;

б) модель BCG, модель GE/McKinsey, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя, модель «життєвого циклу» (ADL/LC);

в) модель екологічного контролю, модель ініціал Дюпона, модель демографічного зростання, антидемпінгова модель;

г) метод експертного оцінювання, метод рангів, метод радара, таксономічний аналіз, метод інтегрального критерію, модель накопиченого досвіду.

2. Які переваги властиві інформаційно-методичним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;

б) низький рівень суб'єктивного оцінювання, висока адекватність результатів, простота, зрозумілість, низька трудомісткість;

в) труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

г) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики.

3. Оберіть характерні ознаки моделі Бостонської консалтингової групи (BCG):

а) фінансово-економічна самостійність, виробничо-технічна єдність, єдність з конкурентами у боротьбі за споживача;

б) техніко-економічна структура, організаційно-соціальна єдність, просторово-структурна неупередженість;

в) суб'єктивна складність, інноваційна обмеженість, простороворесурсна наповненість, низька практичність застосування;

г) простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії.

4. Які недоліки характерні для моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?

а) незначна кількість аналізованих факторів; не досліджуються причини виникнення бізнес-процесів; недостатня параметризація об'єкта дослідження; виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансованості господарського портфеля з позиції грошових потоків підприємства;

б) пошук нових управлінських рішень для постійного зростання економічної ефективності підприємства у конкурентному середовищі;

в) визначення напрямів, за якими найбільш ефективно використовуватимуться інвестиційні, фінансові та матеріальні ресурси;

г) прогнозування процесів створення необхідних умов та забезпечення належної мотивації ефективного використання конкурентного потенціалу.

5. За якими критеріями формується система координат моделі «Дженерал Електрик Мак-Кінсі»?

а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності;

г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

6. До недоліків моделі «Дженерал Електрик Мак-Кінсі» належать:

а) недостатнє розкриття специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку, формування загальних рекомендації щодо окремих бізнес-напрямоків;

б) відсутні конкретні пропозиції щодо виявлення перспективних чи інших бізнес-напрямоків;

в) ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок під час оцінювання перспектив у системі «продукт-ринок»;

г) наявність дев'яти секцій-квадрантів, що дає змогу оцінити не лише високий або низький темп розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, а й виявити проміжні позиції.

7. На які рівні структурують конкурентну позицію підприємства у матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC)?

- а) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки»;
- б) збиткова, слабка, сприятлива (середня), сильна (висока), переважна (дуже висока);
- в) зародження, зростання, зрілість, старіння;
- г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

8. На основі яких критеріїв формується матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC?

- а) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) «одержуючі» та «поставляючі» напрями діяльності;
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

9. Якими методичними механізмами уточнюють SWOT-аналіз у системі управління конкурентоспроможністю продукції?

- а) матрицями загроз та можливостей підприємства;
- б) матрицею послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку;
- в) матрицею аналізу прихильності;
- г) матрицею консалтингової компанії «Скандстрат».

10. Які в системні критерії використовують у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- б) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) економічний потенціал (або «фінансова сила»), конкурентні переваги, привабливість бізнес-напрямку, стабільність середовища.

11. Які фактори конкурентоспроможності підприємства враховуються у PEST-аналізі?

- а) політичні, економічні, соціальні, технологічні;
- б) екологічні, демографічні, ринкові, інвестиційні;
- в) фінансові, логістичні, соціальні, економічні;
- г) трудові, інформаційні, силові, інноваційні.

12. Стратегічна конкурентна перевага формується на основі:

- а) зростання ринкової частки та отримання прибутку, вищого за середній по галузі;
- б) високої споживної вартості, яка виправдовує вищу ціну;
- в) ключових факторів успіху компанії;
- г) конкурентної позиції компанії на ринку.

Перелік рекомендованої літератури

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1993. 519 с.

3. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.

4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.

5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

6. Кривенс Дэвид В. Стратегический маркетинг. / пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. 752 с.

7. Корпоративне управління в Україні : теоретико-методологічні аспекти : монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 360 с.

8. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуренстоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
9. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.метод. посіб. для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
10. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Х., 2008. – 280 с.
11. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. «Молодий вчений», № 3 (43) березень, 2017 р.: веб-сайт. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
12. Соколова Л. В. Конкуренстоспособность предприятия и критерии ее оценки. веб-сайт. URL : <http://master.donntu.edu.ua>.
13. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 73с.
14. Гарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
15. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
16. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640с.
17. Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції / дис. ... д-ра екон. наук. Донецьк, 2001. С. 41-42.
18. Шевченко І., Исаулова С. Модель планирования емкости рынка с помощью карты стратегических групп // Маркетинг. 2000. № 5 (54). С. 24-29.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. К. : КНЕУ, 2004. С. 129-132.

ГЛОСАРІЙ

Антимонопольне регулювання – це процес обмеження монопольної діяльності, що передбачає безпосереднє державне регулювання на конкретних монополізованих ринках, або діяльності конкретних монопольних утворень шляхом централізованого встановлення кількісних і якісних показників.

Антимонопольний комітет – це спеціальне відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції; воно контролює стану ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців, яка дає можливість вільно здійснювати економічну діяльність, забезпечує наявність добросовісної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

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

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності.

Ефективна конкуренція – стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту; можлива лише в умовах динамічної економіки, де безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана – це узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації ринку.

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; проявляється в тому,

наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів.

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

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

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

Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу.

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

Конкурентний потенціал – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус.

Конкурентна позиція підприємства – конкретний сегмент ринку, який займає підприємство в умовах конкурентного середовища в певний момент часу відносно реальних конкурентів.

Конкурентна стійкість підприємства – спроможність чинити опір і адаптуватися у дисбалансуючому зовнішньому середовищі, не поступаючись при цьому досягнутому рівнем конкурентоспроможності.

Конкурентний статус – це визначене на конкретний момент часу становище підприємства на ринку, яке обґрунтоване комплексною порівняльною характеристикою стосовно реальних конкурентів та відбиває його конкурентоспроможність і конкурентну позицію.

Конкурентна перевага – система унікальних факторів, притаманних підприємству, які вирізняють його від конкурентів та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби.

Конкурентна перевага - ексклюзивна цінність, якою володіє система, що дає їй переваги перед конкурентами.

Конкурентна стратегія – це концепція й система підпорядкованих їй дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні ходи для адекватної й своєчасної реакції на ситуацію, необхідну для досягнення ринкового успіху.

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.

Маркетинг – це управлінська діяльність, що вивчає всі види діяльності, пов'язані із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача.

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

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

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

Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

Недобросовісною конкуренцією (згідно закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції») є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності.

Порушення законодавства про захист конкуренції – це антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монополюючим (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів АМК України або їх виконання не в повному обсязі; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АМК України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за

певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Соціальна відповідальність підприємства – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її відносинах.

Соціальна відповідальність – діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками » виконання приписів соціальних норм та покладенням різноманітних засобів впливу у разі її порушення.

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

Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

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

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

Управління конкурентоспроможністю продукції – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

Фінансові ресурси – це грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та беруть участь у процесі відтворення. До фінансових ресурсів належать грошові фонди та частина грошових коштів, яку підприємство використовує у нефондовій формі.

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

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства.

Якість товару – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента. SWOT-аналіз – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Навчальне видання

ДМИТРИЄВ Ілля Андрійович
КИРЧАТА Ірина Миколаївна
ШЕРШЕНЮК Олена Миколаївна

Конкурентоспроможність підприємства

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *І.А. Дмитрієв*

В авторській редакції