

Львівський державний університет внутрішніх справ

# Управління конкурентоспроможністю підприємства

*Навчальний посібник*

Львів  
2022

УДК 339.137

Л 50

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
(протокол від 28 вересня 2022 року № 3)

Р е ц е н з е н т и:

**Зось-Кіор Микола Валерійович**, доктор економічних наук  
(Полтавський державний аграрний університет);

**Пушак Ярослав Ярославович**, доктор економічних наук, про-  
фесор (Львівський державний університет внутрішніх справ)

**Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В.**

Л 50 Управління конкурентоспроможністю підприємства :  
навчальний посібник. Львів : Львівський державний  
університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

ISBN 978-617-511-363-9

Навчальний посібник розроблений для методичного забезпечення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства», містить низку ситуаційних завдань, термінологічний словник і список використаної літератури. Навчальний матеріал спрямований на формування ґрунтовних знань і навичок у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах гострої конкурентної боротьби, що потребує від менеджера усвідомлення основних законів ринку та його прерогатив.

Для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент та безпека бізнесу», та усіх, хто цікавиться проблемою управління конкурентоспроможністю підприємства.

The manual «Enterprise competitiveness management» is developed for methodical support of the discipline «Management of the competitiveness of the enterprise». The discipline is taught in Ukrainian for bachelor's degree holders in the field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management», educational and professional program «Management and business security».

Following the educational plans for training students in the specified field of knowledge and the direction of training, the manual contains eight topics, questions for self-control and test tasks for each of them. The educational material is aimed at forming thorough knowledge and skills in the field of managing the competitiveness of the enterprise in conditions of intense competition, which requires the manager to be aware of the basic laws of the market and its prerogatives. The need for such knowledge and skills is actualized in today's conditions of increased competition due to globalization and the internationalization of business.

**УДК 339.137**

© Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я.,  
Гобела В. В., 2022

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2022

**ISBN 978-617-511-363-9**

# Зміст

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІ</b> .....	6
1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція».....	6
1.2. Трансформація економічних концепцій конкуренції.....	9
1.3. Конкуренція як рушійна сила ринку: функції та види. Елементи механізму конкурентної боротьби.....	12
1.4. Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції.....	18
1.5. Недобросовісна конкуренція як форма загрози економічній безпеці держави.....	22
Питання для самоконтролю.....	27
Тести для перевірки знань.....	28
<b>Тема 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ</b> .....	30
2.1. Поняття конкурентоспроможності продукції та механізм її формування.....	30
2.2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції.....	34
2.3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції.....	39
2.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.....	44
Питання для самоконтролю.....	53
Тести для перевірки знань.....	54
<b>Тема 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	57
3.1. Сутність і складові конкурентного середовища підприємства.....	57
3.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	66
3.3. Потенціал конкурентоспроможності підприємства.....	76
Питання для самоконтролю.....	83
Тести для перевірки знань.....	83
<b>Тема 4. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ</b> .....	86
4.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види.....	86
4.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.....	94
4.3. Механізм формування конкурентної стратегії.....	102
Питання для самоконтролю.....	109
Тести для перевірки знань.....	110

<b>Тема 5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	112
5.1. Економічна сутність соціальної відповідальності.....	112
5.2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.....	117
5.3. Безпекові аспекти взаємодії підприємства із соціально-економічною системою.....	123
Питання для самоконтролю.....	129
Тести для перевірки знань.....	129
<b>Тема 6. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ І КОНКУРЕНТНІ ХОДИ</b> .....	132
6.1. Сутність, види джерела та сфери формування конкурентних переваг.....	132
6.2. Інструменти та методи формування конкурентних переваг підприємства.....	136
6.3. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	142
Питання для самоконтролю.....	151
Тести для перевірки знань.....	152
<b>Тема 7. ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ</b> .....	154
7.1. Значення ключових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	154
7.2. Маркетингові комунікації як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності.....	161
7.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства.....	166
Питання для самоконтролю.....	170
Тести для перевірки знань.....	171
<b>Тема 8. РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b> .....	172
8.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	172
8.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	178
8.3. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	183
Питання для самоконтролю.....	187
Тести для перевірки знань.....	187
<b>СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ</b> .....	190
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....	208
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	217

## **ПЕРЕДМОВА**

Ринкові відносини є домінантними у сучасному економічному просторі та диктують економічні реалії сьогодення. Ринок є тим фундаментальним утворенням, що визначає характер суспільно-економічних, правових і політичних взаємин у сучасному світі. Тому основним фокусом наукових розвідок провідних учених був і досі залишається ринок, дослідження його основоположних законів та принципів, що є вкрай важливим для формування новітніх методів і принципів управління організаціями в умовах посилення глобальної взаємодії економік, що призводить до посилення конкурентної боротьби. За таких умов ефективність організацій будь-яких типів та рівнів визначається їх конкурентоспроможністю на ринку. Відповідно, процес управління конкурентоспроможністю підприємства є визначальним фактором його успіху.

Набуття основних знань, компетенції та навичок у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства є вкрай важливим завданням для майбутніх управлінців, особливо, якщо їхня майбутня спеціалізація передбачає безпекове спрямування. Зазначене актуалізує вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства», для навчально-методичного забезпечення якої розроблено одноіменний навчальний посібник.

Метою навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є допомога здобувачам вищої освіти в отриманні ґрунтовних знань у царині сучасного менеджменту та набуття практичних навичок для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основними завданнями навчальної дисципліни є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

# Тема 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ

- 1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»
- 1.2. Трансформація економічних концепцій конкуренції
- 1.3. Конкуренція як рушійна сила ринку: функції та види. Елементи механізму конкурентної боротьби
- 1.4. Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції
- 1.5. Недобросовісна конкуренція як форма загрози економічній безпеці держави



*Основні терміни теми:* конкуренція, теорії конкуренції, види конкуренції, функції конкуренції, види конкуренції, недобросовісна конкуренція

### 1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»

Конкуренція вважається однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства. Конкуренція сприяє кращому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим вивчення конкуренції є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, яка створює основу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

**Конкуренція** (з лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) 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. Виражається в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо.

Невід'ємними ознаками конкуренції є:

– наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;

– існування на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг; відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців.

В економічній літературі поширені такі означення конкуренції:

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

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

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

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

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

– *конкуренція* – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної»;

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

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

Трактування конкуренції з боку поведінки – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

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

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

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 року **конкуренція** визначається як «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 умов обороту товарів на ринку».

У Господарському кодексі України № 436-IV від 16 січня 2003 року (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Загалом конкуренція як базовий механізм ринкових відносин примушує підприємства змагатися одне з одним і тим самим сприяти досягненню найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є якнайповніше задоволення потреб населення, свобода доступу на різноманітні ринки, здешевлення продукції та підвищення її якості тощо. Вона не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків.

Концептуально конкуренція можлива лише за умов збалансованого поєднання приватних інтересів її учасників та публічних інтересів – щодо дотримання прав та законних інтересів споживачів, держави як організатора господарського життя в суспільстві, територіальних громад у сфері господарювання. Лише за умови, що вимагає від учасників ринкових відносин добросовісної поведінки у процесі виробництва і збуту, можлива реальна конкуренція і, відповідно, її позитивний вплив на економіку та інтереси споживачів.



## 1.2. Трансформація економічних концепцій конкуренції

Від ступеня розвитку конкуренції на макрорівні залежать можливості вдосконалення економіки, економічне зростання, ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему. На мікрорівні економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки насамперед залежать від того, наскільки ними вивчені закони конкуренції, її прояви та форми і наскільки вони готові до конкурентної боротьби.

Еволюція економічних учень конкуренції характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Трансформація економічних теорій та конкуренції**

<b>Теорії конкуренції</b>	<b>Коротка характеристика</b>
<b>Теорія абсолютних переваг</b> (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з іншого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція ґрунтувалась на ідеальній схемі виробничих відносин
<b>Теорія конкурентних переваг</b> (М. Портер)	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
<b>Теорія рівноваги</b> (А. Маршалл)	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом установа рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживачьких переваг на основі визначених відносних цін
<b>Еволюційна теорія</b> (Й. Шумпетер)	Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно упроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор
<b>Теорія інтелектуального лідерства</b> (Г. Хамел, К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства

Уперше конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою економічного прогресу, проаналізував А. Сміт. У систематизованому вигляді конкуренція (за А. Смітом) – специфічна форма свідомих дій контрагентів ринку, спрямована на досягнення їхніх інтересів, а саме – їх суперництво. А. Сміт розглядає конкуренцію як форму поведінки контрагентів ринку.

На відміну від А. Сміта, прихильники структурної концепції конкуренції (А. Маршалл, Й. Шумпетер) уявляли розвиток ринкової системи як динамічної якісної та кількісної зміни її властивостей, функцій і структури. Суттєвою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку і тих умов, які визначають перебіг конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах.

Суттєві кроки щодо осмислення конкуренції в капіталістичній ринковій економіці зробили меркантилісти. Основні їх представники – Т. Ман («Багатство Англії у зовнішній торгівлі, або баланс нашої зовнішньої торгівлі як принцип нашого багатства», 1664 р.) та А. Монкретъєн («Трактат політичної економії», 1615 р.) – зробили перші спроби в пізнанні законів руху і внутрішнього механізму ринкової економіки, визначили завдання «раціонального господарювання» як найважливішої проблеми економічної науки. Підтримка державою дешевої імпоротної сировини, регулювання зовнішньої торгівлі із застосуванням протекціоністських тарифів на імпорнтні товари, заохочення експорту готових товарів, розширення бази оподаткування і нагромадження капіталу – так меркантилісти описували політику збагачення країни та зміцнення конкурентоспроможності національного суб'єкта економічних відносин.

Динамічність економічного розвитку відображає суттєві недоліки подібних статичних концепцій конкуренції. Зокрема, в США протягом другої половини ХХ ст. було запропоновано нові концепції, що закликали суміщати конкуренцію із співпрацею (співконкуренція), прирівнювати еволюцію бізнесу до еволюції екосистем (коеволюція).

Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського вченого-економіста М. Портера, який під час вивчення особливостей економіки країн

і компаній виявив способи досягнення ними лідерських позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому суб'єкту необхідно виробити конкурентну стратегію, мета якої – забезпечення переваги над конкурентами через виявлення конкурентних переваг та їх зміцнення в довгостроковому періоді. Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій. Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли конкурують не стільки економіки окремих країн, скільки підприємства, що працюють у різних соціально-економічних умовах.

Одна з перших сучасних концепцій про лідерство підприємств на перспективних ринках сформульована у праці Г. Хамела і К. Прахалада. У ній розкрито теоретичні та практичні особливості конкурентної поведінки компаній, що прагнуть не тільки зберегти свої лідерські позиції в галузі, а й докладають максимальних зусиль для «проникнення» на ринки майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Одним із основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Велике значення в досягненні лідерських позицій на глобальному ринку має впровадження компаній на внутрішні ринки інших країн.

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

### 1.3. Конкуренція як рушійна сила ринку: функції та види.

#### Елементи механізму конкурентної боротьби

Конкуренція як рушійна сила на сучасному рівні світового розвитку змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення якості, зниження цін і покращення послуг. У зв'язку з браком ресурсів виникає нова проблема – економія ресурсів для споживачів товарів за рахунок спрощення їх конструкції та підвищення якості. Ми вважаємо, що в XXI ст. це завдання буде пріоритетним, оскільки наприкінці XX століття споживання ресурсів споживачами складної техніки протягом терміну експлуатації перевищувало ціну до п'яти разів у промислово розвинених країнах і до 20 разів у країнах, що розвиваються.

За ступенем інтенсивності конкуренція може бути:

- приваблива, коли компанія в певному сегменті краще задовольняє свої потреби або досягає більшого прибутку, ніж у попередньому сегменті;

- помірна, коли дії конкурента підтримують конкурентне середовище на цьому сегменті ринку;

- жорстка конкуренція за об'єкт, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із цього сегмента;

- жорстка конкуренція за суб'єкт, коли об'єкт (конкурент) поглинає, знищує або виключає суб'єкта з цього сегмента.

Форми конкуренції:

- *предметна* – конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між подібними об'єктами, що задовольняють однакову потребу;

- *функціональна* – конкуренція між товарами (предметами) – замінниками.

Методи конкуренції ґрунтуються на:

- критерії підвищення якості продукції (нецінові);

- критерії підвищення якості та послуг товарів;

- зниженні ціни (ціни);

- зниженні експлуатаційних витрат для споживача товару;

- використанні всіх конкурентних переваг об'єкта та підприємства (інтегрально).

Конкуренція може проходити на таких рівнях:

- локальному (у групі, відділі, організації тощо);
- регіональному (район, місто, область тощо);
- національному (у країні);
- міжнародному (в кількох країнах);
- глобальному (всесвітні, без конкретних країн).

Фактори, що впливають на конкуренцію:

- розмір ринку – чим більший, тим сильніші конкуренти;
- швидкість зростання ринку – швидке зростання дозволяє проникнути на ринок;
- потужність – надмірна потужність спричиняє зниження цін;
- бар'єри входу або виходу з ринку – бар'єри захищають позиції компанії, їх відсутність робить ринки вразливими для проникнення неконкурентоспроможних новачків;
- ціна;
- ступінь стандартизації продукту – споживачі мають перевагу, оскільки можуть легко переходити з одного продукту на інший;
- мобільні технологічні модулі;
- вимоги щодо обсягу необхідних капіталовкладень – вимоги компанії підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу та виходу;
- вертикальна інтеграція підвищує вимоги до капіталу, призводить до великих відмінностей у конкурентоспроможності та собівартості продукції – інтегровані, частково інтегровані та неінтегровані підприємства;
- економія масштабу – збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності продукції;
- швидке поповнення асортименту.

З метою забезпечення безперебійного функціонування ринку конкуренція виконує такі *функції*:

**1. Регулююча функція.** Через цю функцію конкуренції ціна знижена, соціально необхідний рівень постійно прагне витрат. Деякі виробники, які найбільш точно оцінили ринкову ситуацію, використовують ресурси більш економно і раціонально, краще організують управління виробництвом, закріплюють свої позиції на ринку. Інші, навпаки, оскільки не можуть адаптуватися до ринку, втрачають економічну

конкуренцію, банкрутують і приєднуються до тих, які пропонують свою робочу силу на ринку праці.

Таким чином, конкуренція уможливлює розподіл доходів між фірмами та домогосподарствами відповідно до їх ефективності внесків. Це нерозривно пов'язане з домінуючим принципом у конкурентній боротьбі винагороди за результатами.

**2. Алокаційна або функція розміщення** (від англ. *allocation* – розподіл, розміщення), яка проявляється в тому, що в кінці ресурси та вироблена продукція завжди зосереджені там, де це можливо для забезпечення максимальної віддачі: робота переміщується на території, де найвища зарплата; земля і капітал зосереджені в руках тих, хто здатний забезпечити їх використання з найбільшою вигодою (рента, відсотки, дивіденди). Більш ефективне використання з усіх варіантів виробництва може принести найбільшу винагороду. Отже, конкуренція забезпечує формування досконалого ринку у всій країні.

**3. Інноваційна функція** конкуренції загалом відображається у фінансуванні та підтримці науково-технічного процесу. Суб'єкти ринку намагаються першими впроваджувати у виробництво досягнення науки і техніки, тобто обігнати суперника. Адже кожне відкриття в науці і техніці втілюється саме в більш економічну і продуктивну технологію виробництва. А це економія обмежених ресурсів і, відтак, збільшення ефективності виробництва. Конкурентний пошук інновацій крок за кроком в організації науково-дослідної роботи та її фінансуванні суб'єктами ринку. Отож, конкуренція стає двигуном технологій прогресу.

**4. Адаптивна функція** конкуренції реалізується у зростанні адаптивності суб'єктів ринку до постійно мінливих умов на ринку, до різних його аспектів. Компанія повинна адаптуватися до законодавства країни, її податкової системи, можливої інфляції, релігійних і суто національних звичаїв і традицій – до всього, що називається бізнес-середовищем. Ця сіра зона або душить учасників ринку, або штовхає їх до високих економічних висот – усе залежить від їх здатності адаптуватися. Ця функція виконує настільки важливу роль у розвитку ринку, що деякі економісти зазвичай розглядають адаптивну конкуренцію як певний вид або вид змагань.

**5. Розподільча функція** конкуренції характеризується тим, що вона здійснюється переважно в середовищі індивідуальних і виробничих споживачів. Конкуренція проявляється в їх боротьбі за придбання найбільшого обсягу сукупних матеріальних благ і послуг, вироблених у національній економіці та за найсприятливіших умов. Тут необхідно боротися, тому що, строго кажучи, весь створений валовий національний продукт – кінцевий продукт і його умови – визначаються не тільки економічними, а й політичними, соціальними та іншими факторами. Саме ця функція конкуренції виявляється в найбільш несприятливому (етичному) середовищі.

**6. Контролююча функція** конкуренції проявляється в недопущенні монопольного панування окремих великих компаній на ринку. Конкуренція обмежує і визначає форми моделі недосконалої конкуренції. Водночас економічна конкуренція спирається на потужні інституційні механізми, особливо на антимонопольне законодавство.

Взагалі головним завданням і основною функцією конкуренції є боротьба за ринок, перемога над конкурентами в боротьбі за споживача, щоб забезпечити стабільний прибуток.

Аналіз наукових праць із проблем економічної конкуренції дав змогу узагальнити підходи до класифікаційної характеристики економічної конкуренції, які наведені в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Класифікація видів конкуренції [30, с. 10–11]**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Види конкуренції</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	– цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва; – нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів
За характером цінової конкуренції	– пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку; – прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно
Залежно від масштабу	– місцева – у групі, відділенні, на підприємстві і т. д.;

Продовження табл. 1.2

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- місцева – у групі, відділенні, на підприємстві і т. д.;</li> <li>- регіональна – у районі, місті, області і т. д.;</li> <li>- національна – країні;</li> <li>- міжнаціональна – у декількох країнах;</li> <li>- глобальна – у світовому масштабі, без конкретно визначених країн</li> </ul>
За ступенем диференціації товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару;</li> <li>- гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару</li> </ul>
Залежно від дотримання норм і правил	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм;</li> <li>- несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм</li> </ul>
За ступенем складності проникнення в галузь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкрита – без бар'єрів входження в галузь;</li> <li>- закрита – з бар'єрами входження в галузь</li> </ul>
За характером поведінки продавця	<ul style="list-style-type: none"> <li>- монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців;</li> <li>- поліполія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну;</li> <li>- монополістична конкуренція – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів;</li> <li>- олігополія – якщо продавець повинен урахувати реакцію своїх конкурентів;</li> </ul>
За ступенем інтенсивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приваблива – коли в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті;</li> <li>- помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку;</li> <li>- жорстока для об'єкта конкуренції – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування;</li> <li>- жорстока для суб'єкта конкуренції – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування;</li> </ul>



Закінчення табл. 1.2

1	2
	– гіперконкуренція – зростаюча динамізація конкуренції для всіх учасників ринку
Залежно від отриманих результатів	– реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; – потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	– параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції; – товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями; – марочна – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції; – конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань
За територіальною ознакою	– внутрішньогалузева – конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку; – міжгалузева – специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу

Важливо визначити особливості конкуренції як для середовища господарської діяльності, так і для окремих суб'єктів господарювання. Розрізняємо міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутрішньогосподарську конкуренцію, причому конкурентні відносини створюються на рівні системи, підсистеми та об'єктів конкуренції. Звичайно, параметризація конкуренції адекватна на функціональному рівні, особливо торгівля споживчими товарами та товарне обслуговування.

Загалом становлення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Однак процеси купівлі-продажу товарів і витрачання грошей можуть бути незрівнянними, тому це важливе розуміння умов виникнення конкуренції: наявність великого ринку кількості виробників будь-якого конкретного продукту чи ресурсу; свобода вибору господарської діяльності виробників; відповідність між тим, що визначає попит, і тим, що визначає пропозицію (якщо попит перевищує

пропозицію, тоді виникає дефіцит товару – вільної конкуренції немає); наявність на ринку засобів виробництва.

Конкуренція – це, з одного боку, економічна конкуренція за досягнення найкращих результатів у певній сфері діяльності, боротьба виробників за вигідніші умови господарювання, придбання максимального прибутку, з іншого боку, це невід’ємна частина і найважливіший елемент ринкового механізму, який забезпечує взаємодію різних суб’єктів ринку.

### **1.4. Глобалізація як об’єктивний фактор загострення конкуренції**

Розвиток світового господарства наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. характеризувався тим, що абсолютна більшість країн із перехідною економікою об’єктивно і неминуче стають учасниками зростаючих процесів інтеграції та глобалізації, а за умовами сучасної міжнародної конкуренції важливо розвивати ефективну та безпечну політику з боку їх управління.

Об’єктивна динаміка глобалізаційних процесів за масштабами та силою впливу вже повністю визначає природу і закони світу, глобальний розвиток. Вони створюють як справжні позитивні наслідки – глобальна інтеграція та заохочення самовираження синергетичним ефектом, так і негативні – внутрішньоконфліктну енергетичну систему нової, конкурентної глобалізації, яка становить найбільшу небезпеку для сучасних регіональних і національних структур.

У таких умовах національні економіки всіх, без винятку, країн стають більш залежними від зовнішньої економіки навколишнього середовища та міжнародних ринків, що змушує їх глибше думати про проблеми дослідження глобальної конкурентоспроможності національних соціально-економічних моделей та адаптацію країн до нових умов, використовуючи переваги глобалізації. Про це стверджує професор економіки та політології з Каліфорнії університету (США) Майкл Д. Інтрилігейтор.

Глобалізація містить як позитивні, так і негативні аспекти. Її позитивний вплив пов’язаний з ефектом конкуренції, до якого вона неминуче призводить, і негативний –

з потенційними конфліктами, які вона викликає, хоча їх можна уникнути, створивши глобальне співробітництво на основі політичних домовленостей або створення нових міжнародних інститутів.

Важливим фактором є глобалізація світової економіки в сучасних економічних відносинах, що визначають розвиток світової економіки на межі ХХІ століття, продовжуватиме впливати на ділове співробітництво, фінансові потоки, науково-технічний прогрес, глобальне середовище і, отже, шукатиме динамічний баланс на міжнародному та національному рівнях.

Сучасна глобалізація, яка вже досягла високого рівня взаємозалежності, є процесом регіональної трансформації соціально-економічних систем в єдину глобальну систему, яка розвивається на основі єдиних законів. З одного боку, глобалізація сприяє прискореному розвитку продуктивних сил, науково-технічному прогресу, більш інтенсивному спілкуванню країн і націй. Відтак об'єктивно сприяє творенню кадрової бази та інтелектуальному потенціалу для забезпечення розвитку економіки на якісно новому рівні. Водночас процеси глобалізації, які розвиваються стихійно, без колективного правлячого впливу світової спільноти, збільшення кількості застарілих економічних проблем, створюють нові ризики та виклики.

Світовий рівень глобалізації характеризується зростанням та зміцненням економічних відносин (взаємозалежність і залежність) між країнами; кількістю вхідних товарних потоків, послуг, капіталу, обсягу знань і досвіду; переплетення національних і регіональних господарських комплексів та економічних систем.

На прискорення і розвиток процесів глобалізації впливають:

- посилення конкуренції за рахунок збільшення обсягів виробництва та розширення виробниками кордонів своїх національних ринків;

- консолідація світового співтовариства в одну цілісну систему внаслідок певних політичних обставин ХХ ст.;

- новітні досягнення НТП, які сприяли створенню світу економічної інфраструктури, включаючи транспорт і комунікаційну інфраструктуру та широку інформаційну систему.

Крім того, глобалізація є фактором посилення конкуренції, що формує позитивну динаміку трансферів інноваційних технологій, підтримує поширення передового науково-технічного і технологічного досвіду, спонукає до впровадження нових управлінських рішень, основним принципом яких є зниження ризиків і витрат.

Переваги глобалізації передусім мають економічний характер і виражаються в позитивних ефектах, що визначають розвиток національної економіки країн та відображаються в раціоналізації виробничих процесів, ґрунтуються на постійних інноваціях і розширенні провідних технологій.

Найважливішим результатом посилення процесів глобалізації є зміна характеру конкуренції. Конкуренція як наслідок порушення балансу між основними суб'єктами конкурентного середовища країни, міжнародними організаціями, транснаціональними корпораціями, дрібними виробниками набуває характеру геоекономічної конкуренції. З виходом нових магнатів на світову економічну арену, таких організацій, як транснаціональні корпорації, боротьба триває не лише між країнами, але й країнами та новими об'єктами. Битва прив'язана як до внутрішнього ринку, так і до глобальної частки ринку, як джерело робочих місць і нових доходів. У поєднанні з обмеженістю ресурсів, низьким рівнем конкурентоспроможності у країнах, що розвиваються, це призвело до екологічних обмежень, що тепер боротьба йде не тільки за ефективність виробництва, а й за саме право виробництва як основи існування і безпеки країни.

Досліджуючи вплив глобалізації на світову інтеграцію, особливу увагу слід приділити аналізу соціально-економічних наслідків проблем світової економічної інтеграції та глобальних змагань, розкрити сутність та особливості міжнародних стратегій глобалізації сил і глобалізму як ультрасучасні форми економічного та політичного імперіалізму. Глобалізація ринкової конкуренції зумовлює її трансформацію в глобальну неоконкуренцію, яка має характер тотальної інформаційної війни. Їх здійснюють країни-лідери в різних формах: звичайні війни США (Югославія, Ірак), терористичні акти, АТО, конкретні озброєння. За таких умов глобальну конкуренцію, а не лише створення одного фінансово-інформаційного простору,

слід вважати орієнтиром у розвитку процесів глобалізації та становлення системи глобалістики.

У постіндустріальну епоху конкуренція охоплює особливо сильний фінансовий та інтелектуальний капітал. Останній неухильно витісняє готівку у великих масштабах. Ця модель глобалізації є сутністю революції менеджерів, в яких носії знань перемагають власників капіталу у змаганнях.

Окрім того, нова конкуренція народжує новий соціальний конфлікт – між мотиваційними інтересами домінуючих (інтелектуальний) і недомінуючих (неінтелектуальний) класів. Мотивація перших – самореалізація, других – прибуток, багатство, матеріальний добробут. Цей конфлікт – більш гострий і менш виражений компроміс, а не конфлікт між пролетаріатом і буржуазією. Він підходить для конкурентного конфлікту між цивілізаціями і може перетворитися на фундаментальне протиріччя епохи глобалізації.

Конкуренція «інформаційного класу», інтелектуальної еліти та «класу» звичайних споживачів незабаром стане наймовірно гострою, що призведе до повного здешевлення некваліфікованої праці. Навіть у розвинених країнах Заходу з їх соціальною інженерією і компромісними підходами «усвідомлення незворотності нового соціального розшарування стане універсальним».

Сучасні дослідники проблем міжнародної конкурентоспроможності відзначають, що ринкова влада виробника і таким чином конкурентоспроможність технологій, які він використовує, зростає, коли переходить від простого до складного та унікального поточного та майбутнього дефіцитного попиту. В умовах глобальної конкуренції є три об'єктивні рівні конкурентоспроможності: продукція, технології, новітні технологічні та організаційні принципи управління. Розробниками таких принципів є найвпливовіші і конкурентоспроможні суб'єкти нової глобальної економіки, які завжди знаходяться на вершині «технологічної піраміди». Національні, але за своєю діяльністю глобальні корпорації визначають місце окремих країн у «технологічній піраміді», а також рівень їх міжнародної конкурентоспроможності.

Негативним наслідком глобалізації є те, що глобальна конкуренція не дозволяє новим країнам вийти на вищий рівень

технологічної піраміди. Глобалізм гарантує менш розвиненим країнам тільки одне – технологічна деградація і зниження конкурентоспроможності. Сьогодні порівняно розвинені країни у постсоціалістичному просторі (включно з Україною) відкинуто на нижній, четвертий-п'ятий рівні світової технологічної піраміди та конкурентоспроможності. Єдине, на що вони здатні, – очікувати прориву на третій рівень у жорсткій глобальній конкуренції, а розвинені країни зараз знаходяться на другому рівні.

Таким чином, технологічну відсталість можна вважати незворотною, якщо деяким із цих країн не вдасться створити «технологічне диво», засноване на конкурентному потенціалі та ефективній глобальній інтеграції.

Конкурентоспроможність України характеризується різноспрямованими тенденціями розвитку, які виражаються в парадоксі: Україна у науковій галузі має чималий потенціал і посідає найнижчі місця у світових рейтингах за рівнем розвитку економіки, інвестицій та фінансового сектору. Це наводить на думку про відсутність узгоджено сформульованої державної політики, відтак – втрати конкурентних позицій на світовому ринку. Тому потрібен подальший розвиток і вдосконалення теоретичних і практичних основ теорії конкуренції, виражене через аналіз і синтез існуючих положень у контексті досягнення конкурентних позицій на світовому ринку.

### **1.5. Недобросовісна конкуренція як форма загрози економічній безпеці держави**

Важливим компонентом механізму ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція – це економічна боротьба, змагання суб'єктів господарювання в межах установлених правил на ринку з метою здобуття переваг завдяки власним зусиллям.

Конкуренція стимулює підвищення якості товару і розвиток економіки. Водночас у процесі конкурентної, тобто добросовісної боротьби, порушуються правила економічної гри, використовуються інші нечесні методи. Іншими словами, виявляється недобросовісна конкуренція.

Причин, що спонукають до застосування недобросовісних методів конкурентної боротьби, є чимало. Основними з них є:

- різні інтереси ділових партнерів;
- вузькість або обмеженість ринків діяльності;
- корупція та тінізація економіки;
- застарілі, неефективні технології виробництва й обладнання;
- низька професійна підготовка спеціалістів і керівників;
- монополізація ринку окремими бізнес-структурами або державними суб'єктами господарювання.

У Законі України «Про захист від недобросовісної конкуренції» недобросовісна конкуренція визначається як «будь-які дії у конкуренції, які не відповідають правилам, торговим або іншим чесним звичкам у підприємницькій діяльності».

Паризька конвенція з охорони промислової власності 1988 р. визначає її як «будь-який акт конкуренції, який не сумісний із чесними звичками в промислових і торгових домах». Згідно з Паризькою конвенцією, недобросовісна конкуренція може проявлятися у таких формах:

а) усі дії, які можуть будь-яким чином спотворювати інформацію щодо підприємств, товарів, промислової і торгової діяльності конкурента;

б) неправдиві твердження у здійсненні комерційної діяльності, здатні дискредитувати підприємство, товари, промислову або торгову діяльність конкурента;

в) вказівки або твердження, використання яких у здійсненні комерційної діяльності може ввести в оману щодо характеру, способу виробництва, властивостей, здатності до використання або якості товару.

Згідно з Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісна конкуренція може проявлятися у таких основних формах:

1. Неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання (неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів і упаковки; неправомірне використання товару іншого виробника; порівняльна реклама).

2. Неправомірний збір, розголошення і використання комерційної таємниці (неправомірний збір відомостей, які становлять комерційну таємницю; розголошення відомостей,

які становлять комерційну таємницю; схиляння до розголошення відомостей, які становлять комерційну таємницю; неправомірне використання комерційної таємниці).

3. Створення перешкод суб'єктам господарювання в процесі конкуренції і досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта господарювання; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг з примусовим асортиментом; схиляння до бойкоту суб'єкта господарювання; підкуп працівника постачальника; схиляння постачальника до дискримінації покупця (замовника); схиляння суб'єкта господарювання (підприємця) до розірвання договору з конкурентом; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції).

Використовуючи недобросовісні методи конкурентної боротьби, її суб'єкти мають певні цілі. Основною метою недобросовісної конкуренції є зміцнення позицій або забезпечення своїх переваг на ринку за рахунок послаблення можливостей конкурентів.

Основними суб'єктами недобросовісної конкуренції можуть бути:

- суб'єкти, які здійснюють аналогічний бізнес;
- суб'єкти, які здійснюють окремі аналогічні операції; кримінальні елементи;
- суб'єкти, що претендують на приміщення, комунікації чи фахівців суб'єкта господарювання.

Основними об'єктами, на які спрямовуються недобросовісні методи конкурентної боротьби, можуть бути: інформація, економічні досягнення, можливості та імідж конкурента.

Дуже часто суб'єкти недобросовісної конкуренції для реалізації своїх намірів залучають клієнтів, партнерів, кримінальні елементи. У кожному випадку використовуються відповідні способи недобросовісної конкурентної боротьби. Основні з них викладено нижче.

Здійснення недобросовісної конкуренції через клієнтів охоплює: неправомірне створення для деяких із них вигідних або сприятливих умов взаємодії з організацією; поширення клієнтами неправдивих, неточних або неповних відомостей про організацію; вплив клієнтів на працівників організації з метою позитивного вирішення вигідних справ; збір клієнтами інформації про організацію в інтересах третіх осіб.



Здійснення недобросовісної конкуренції через партнерів охоплює: передавання партнерами інформації щодо клієнтів, акціонерів, діяльності організації третім особам; використання партнерами надбань організації без її дозволу у власних інтересах; використання партнерами інформації організації для створення вигідного становища у взаємовідносинах із ними та іншими суб'єктами.

Здійснення недобросовісної конкуренції через кримінальні елементи – це: встановлення кримінальними елементами контролю над діяльністю організації для просування на ринок «своїх» суб'єктів господарювання; залякування партнерів, акціонерів і клієнтів організації, а також їхніх працівників з метою спонукання їх до переходу до інших суб'єктів господарювання; створення кримінальними елементами штучних перешкод у діяльності організації з подальшими пропозиціями щодо надання допомоги для усунення цих перешкод.

У випадку реалізації тих чи інших видів недобросовісної конкуренції організації слід очікувати певних матеріальних чи моральних втрат, що можуть знизити рівень її економічної безпеки. Такі втрати можуть виражатися у формі:

1. Зниження темпів розвитку суб'єктів господарювання.
2. Порушення балансу кредиторської та дебіторської заборгованості суб'єктів господарювання.
3. Зниження економічної стійкості суб'єкта господарювання.
4. Порушення стабільної діяльності суб'єктів господарювання.
5. Зниження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
6. Посилення фінансової залежності суб'єкта господарювання від додаткових фінансових ресурсів.

Підготовка і проведення заходів недобросовісної конкуренції потребують відповідного часу, впродовж якого можна їх виявити і попередити. Для цього є чимало відповідних ознак, основні з яких подано нижче.

Незвична поведінка партнерів і клієнтів: уникнення зустрічей із представниками організації; неконкретні зобов'язання у ході переговорів і під час укладання угод; збільшення випадків обману клієнтами та партнерами; порушення

договірних зобов'язань; залучення партнерами і клієнтами до спільних дій впливових осіб, відомих фірм, компаній, підприємств; необґрунтовані звинувачення організації.

Непрогнозовані зміни в діяльності організації: безпідставне розірвання угод, укладених підприємством; раптові і непередбачені зміни зовнішнього середовища діяльності організації (відключення електроенергії, раптові поломки засобів комунікації, збої в комунальному забезпеченні, підвищення тарифів обслуговуючих підприємств, банків, організацій тощо); різке зниження попиту на продукцію підприємства (послуги банку); збільшення випадків виходу із ладу техніки, обладнання, виявлення випадків крадіжок матеріальних цінностей; наявність безпідставних скарг на роботу персоналу й організації в цілому.

Зміни в інформаційному середовищі діяльності організації: поява негативних чуток про організації, оприлюднення небажаних для неї відомостей; наявність випадків порівняльної реклами щодо продукції підприємства; різке збільшення позитивних виступів, публікацій про конкурентів; зникнення документів, виявлення випадків витоку інформації організації з обмеженим доступом; отримання електронної інформації, ураженої вірусами; різке збільшення виступів та публікацій різного спрямування та змісту про організацію у ЗМІ; несподівані публічні заяви, коментарі посадових осіб державних органів щодо діяльності організації.

Зміни у взаємовідносинах із органами влади та правоохоронними органами: поява нормативних документів, які тим чи іншим чином безпідставно обмежують діяльність організації; наявність інформації про лобіювання інтересів конкурентів окремими посадовими особами державних установ; зниження активності зустрічей із керівництвом державних органів і установ, участі в роботі органів державного управління та самоврядування; різке і необґрунтоване збільшення перевірок органами фінансового контролю та іншими контролюючими та наглядовими органами, вимог надання звітів.

Зміни у поведінці персоналу організації: раптове звільнення з роботи провідних фахівців, збільшення плинності кадрів; поява неодноразових випадків невинуватого прийому на роботу працівників організації іншими суб'єктами;

збільшення міжособистих і міжколективних конфліктів, зростання невдоволення працівників умовами праці; випадки завищених вимог працівників організації (особливо тих, хто займає провідні посади) щодо оплати праці; збільшення випадків порушення встановлених правил і порядку роботи. Зважаючи на наведені ознаки недобросовісної конкуренції, фахівці з питань безпеки можуть завчасно попередити її власними силами. У випадку недобросовісних дій, що мають ознаки злочину, можуть спільно з органами внутрішніх справ їх попередити чи виявити.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність терміна «конкуренція»?
2. Які основні характеристики економічної конкуренції?
3. Перелічіть визначення конкуренції, поширені в економічній літературі.
4. Охарактеризуйте поняття конкуренції, використовуючи загалом ненаукові тлумачення.
5. Надайте визначення економічної конкуренції в тлумаченні Закону України «Про захист економічної конкуренції».
6. Назвіть економічні теорії, які породили поняття конкуренції.
7. У якій теорії конкуренція була вперше визначена як механізм, який сприяє вирішенню проблеми ефективності економіки і чи є це рух прогресу?
8. У працях якого вченого конкуренція вважається проявом ефективного використання компанією конкурентних переваг?
9. Відповідно до якої теорії конкуренція починається на фазах формування нових потреб суспільства?
10. Назвіть функції конкуренції на ринку.
11. Охарактеризуйте сутність алокаційної функції конкуренції.
12. Яка функція конкуренції реалізується в середовищі індивідуальних споживачів і виробників?
13. Завдяки якій функції конкуренції не допускається монопольне панування окремих компаній на ринку?
14. Сформулюйте критерії, за якими ви виділяєте окремі види змагань.
15. Назвіть види конкуренції, які залежать від характеру збуту. Опишіть їх.
16. Перелічіть види конкуренції за ступенем інтенсивності.

## Тести для перевірки знань

### **1. До ознак конкуренції не належать:**

- а) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупці певного виду продукції;
- б) відсутність перешкод для входу (виходу) з ринку для покупців і продавців;
- в) зниження цін до рівня рентабельності;
- г) наявність на ринку таких самих або подібних товарів і послуг.

### **2. Виберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:**

- а) суперництво в будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні спільної мети;
- б) боротьба компаній за обмежений обсяг платоспроможного споживчого попиту, обумовлений доступними сегментами ринку;
- в) об'єктивне економічне явище, яке в розвинених державах змушує суб'єктів господарювання прагнути до збільшення прибутку;
- г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливо без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

### **3. За яким варіантом тлумачення конкуренція – боротьба за гроші клієнта, задовольняючи його потреби?**

- а) поведінковий;
- б) структурний;
- в) конкурентний;
- г) функціональний.

### **4. Виберіть визначення сутності поняття «конкуренція» відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції»:**

- а) об'єктивне економічне явище, яке в розвинених державах виробництво змушує суб'єктів господарювання прагнути до збільшення прибутку;
- б) процес облікової одиниці в управлінні своїми конкурентними перевагами;
- в) конкуренція між суб'єктами господарювання за поглинання переваги перед іншими суб'єктами господарювання за рахунок власних досягнень;
- г) економічний процес взаємодії, зв'язку і боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи.

### **5. Виберіть теорію, яка ігнорує ознаки конкуренції:**

- а) теорія абсолютних переваг;

- б) теорія конкурентних переваг;
- в) анатомічна теорія;
- г) еволюційне вчення.

**6. Перші найбільш послідовні теоретичні припущення щодо рушійних сил конкуренції були висвітлені в дослідженнях:**

- а) Г. Хамель;
- б) Й. Шумпетер;
- в) А. Сміт;
- г) А. Маршалл.

**7. У якій теорії конкуренція вважалася ідеальним механізмом збалансувати ринок?**

- а) теорії інтелектуального лідерства;
- б) теорії конкурентних переваг;
- в) еволюційному вченні;
- г) теорії рівноваги.

**8. У якій теорії пропонується, що економічна конкуренція розпочинається на етапах формування нових потреб компанії?**

- а) теорії абсолютних переваг;
- б) теорії інтелектуального лідерства;
- в) теорії конкурентних переваг;
- г) еволюційній теорії.

**9. Виберіть риси, не властиві конкурентам:**

- а) регулятивний;
- б) фіскальний;
- в) гнучкий;
- г) інноваційний.

**10. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної влади кожного підприємства, – це функція:**

- а) регулювання;
- б) розподілу;
- в) контролю;
- г) розміщення.

## Тема 2

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

- 2.1. Поняття конкурентоспроможності продукції та механізм її формування
- 2.2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції
- 2.3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції
- 2.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції



*Основні терміни теми:* конкурентоспроможність продукції, стандарт, стандартизація продукції, система якості продукції, фактори конкурентоспроможності продукції, критерії конкурентоспроможності продукції, моделі конкурентоспроможності продукції

### **2.1. Поняття конкурентоспроможності продукції та механізм її формування**

Одне з найважливіших завдань для розвитку підприємства і країни загалом, нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпеченням виробництва необхідної кількості сучасної продукції та підвищенням якості, – досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Сьогодні в окремих наукових джерелах існують методики підходів до визначення поняття конкурентоспроможності продукції (КПр). У вчених є різні думки, а іноді протилежні результати досліджень. Тому, щоб визначити найбільш обґрунтоване визначення терміна «КПр», необхідно виокремити аспекти дослідження, які розроблені на достатньому теоретичному рівні, і які потребують подальшого вивчення.

Підходи вчених настільки суперечливі, що необхідно вибрати найважливіший. Більшість дослідників, використовуючи

термін «конкурентоспроможність продукції» з точки зору маркетингу і товарознавства, намагаються подати власне тлумачення цього поняття.

Конкурентоспроможність продукції на ринку – це об'єктивна риса, хоча з теоретичної точки зору немає єдності думок і підходів до бачення цього питання. Основними принципами тлумачення терміна «конкурентоспроможність продукції» є:

- конкурентоспроможність продукції може проявлятися на вільному ринку;
- може бути розширений як об'єкт ринкових відносин (товар, служба), а також за предметом;
- конкурентоспроможність ураховує якість продукції з обох сторін: як виробник, так і покупець;
- у визначенні конкурентоспроможності продукції необхідно враховувати грошовий рівень доходу споживачів на товарному ринку;
- конкурентоспроможність виробника визначається економічними, технологічними та іншими параметрами, а також його часткою у вільній торгівлі;
- конкурентоспроможність продукції має динамічний характер.

Деякі вчені стверджують, що універсального визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» взагалі не може бути і все залежить від того, щодо якого предмета (товару) або суб'єкта воно використовується.

Багато вчених ототожнюють поняття «якість» і «конкурентоспроможність». Таким чином, конкурентоспроможність і якість продукції є концентрованим вираженням усього спектру можливостей компанії, будь-якого виробника для виробництва та реалізації продукції та послуг. Конкурентоспроможність продукції визначається, на відміну від якості, як сукупність лише тих специфічних властивостей продукції, які, безсумнівно, цікаві для замовника та забезпечують задоволення його потреб, інші особливості не враховуються.

Розглядаючи різні аспекти конкурентоспроможності продукції, її визначають як:

- рівень якості окремих видів продукції з урахуванням витрат на задоволення суспільних потреб, цін, умов постачання та бізнесу;

- можливість реалізації продукції в цей момент на певному ринку;
- відносний термін, чітко пов'язаний із певним сегментом ринку і часом продажу;
- сукупність якісних і цінових характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб покупця;
- складне багатоаспектне поняття, що визначає здатність продукції займати й утримувати позиції на конкурентному ринку в конкуренції з іншими подібними товарами в певний період;
- ознака товару, що відображає його відмінність від товарів-конкурентів за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- ступінь привабливості товару для споживача, який здійснює правильну покупку;
- дуже динамічну, іноді непередбачувану і залежну від багатьох факторів;
- функція параметрів якості, ціни та задоволення потреб;
- обумовлена прив'язкою до проектно-конструкторської документації, технології виробництва, індивідуального проекту, виробу.

Відмінності та різноманіття думок автора щодо визначення конкурентоспроможності продукції пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності фірми з конкурентоспроможністю продукції;
- обсягом оцінки конкурентоспроможності продукції (на регіональному, національному або глобальному ринках (компанії, галузі, країни));
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможності виробництва та трудового потенціалу підприємства).

Під КПр тут розуміється сукупність операцій, яка включає: аналіз ринку; відділу та вивчення техніко-експлуатаційних та економічних параметрів продукції та інші фактори, встановлення рівня техніко-експлуатаційних та економічних показників продукції, яка є або може бути представлена на ринку; кількісну оцінку КПр як кінцевий результат цього аналізу.



Ураховуючи це, можна запропонувати таке визначення: **конкурентоспроможність продукції** є ознакою продукції, яка завдяки низці техніко-експлуатаційних і економічних характеристик визначає можливість реального або можливого задоволення цим продуктом конкретної потреби певного ринку.

У цьому сенсі КПр є характеристикою, яка охоплює як фактичні, так і потенційні можливості та визначається шляхом порівняння характеристик споживачів і споживчих цін. На КПр також впливають такі фактори, як швидкість технологічних змін, сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу та виробничих інновацій, наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, прибутковість, місткість окремих сегментів ринку, наявність конкуренції або їх відносні частки ринку, соціально-демографічні характеристики.

Для того, щоб товар був конкурентоспроможним, він повинен відповідати критеріям споживчої оцінки конкретного ринку у певний час. Однією з умов споживчого вибору продукції є випадковість збігу основних ринкових характеристик товару з умовними характеристиками конкретних потреб покупця. Такі властивості є найпоширенішими нормативно-технічними параметрами, а також закупівельна ціна і витрати на споживання продукції.

При цьому КПр не менш вміло маневрує ринком у просторі і часі, а також охоплює максимальне врахування вимог і можливостей спеціальних груп клієнтів. Необхідно дослідити причини конкурентоспроможності продукції в конкурентних перевагах його індивідуальних особливостей, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, впровадження та експлуатації пропонованих продуктів.

Тому можна зробити висновок, що всі, хто представляє продукт на ринку, фактично перевіряється на рівень задоволення суспільних потреб. КПр, тобто можливість продавати продукцію на певному ринку, можна визначити лише шляхом порівняння конкуруючих продуктів. Підсумовуючи розглянуті особливості конкурентоспроможності продукції та наведені визначення, можна зробити такі висновки:

– КПр виробників сировини зараз об'єктивно існує на ринках України;

- конкурентоспроможність враховує оцінку якості продукції як виробниками, так і споживачами;
- конкурентоспроможність є категорією динамічною і неминучою, і повинна враховувати цю динаміку в тому чи іншому сегменті ринку;
- при визначенні частки виробника того чи іншого сегменту ринку потрібно розробити показник, що підтверджує рівень конкурентних відносин, що складаються з того чи іншого виробничого ринку;
- умови прояву КПр на ринках України мають особливості.

## **2.2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції**

**Управління конкурентоспроможністю продукції** – це характеристика, яка відображає сумісність певних товарів із певними потребами споживачів, включаючи споживчі переваги та вимоги особливостей продукту та вартість його придбання порівняно з товарами-конкурентами на ринку в цей момент.

Управління КПр зважає на необхідність розробки концепції та відповідний механізм, спрямований на забезпечення високої конкурентоспроможності (рис. 2.1). Її теоретичною основою є теорія розвитку, економіко-тематичне моделювання, теорія маркетингу та теорія менеджменту.

Основою концепції управління конкурентоспроможністю продукції є такі принципи проектування:

- використання тільки кількісних методів оцінки;
- використання відомих наукових методів і показників вимірювання;
- відносний характер конкурентоспроможності продукції.

З урахуванням економічного змісту, прийнятого конкурентоспроможністю продукції на етапі створення конкурентного середовища, ця категорія може бути врахована як споживчий актив із певними параметрами оцінки.

Крім того, продукція повинна мати не тільки споживчу цінність, а й бути економічною з точки зору подальшої

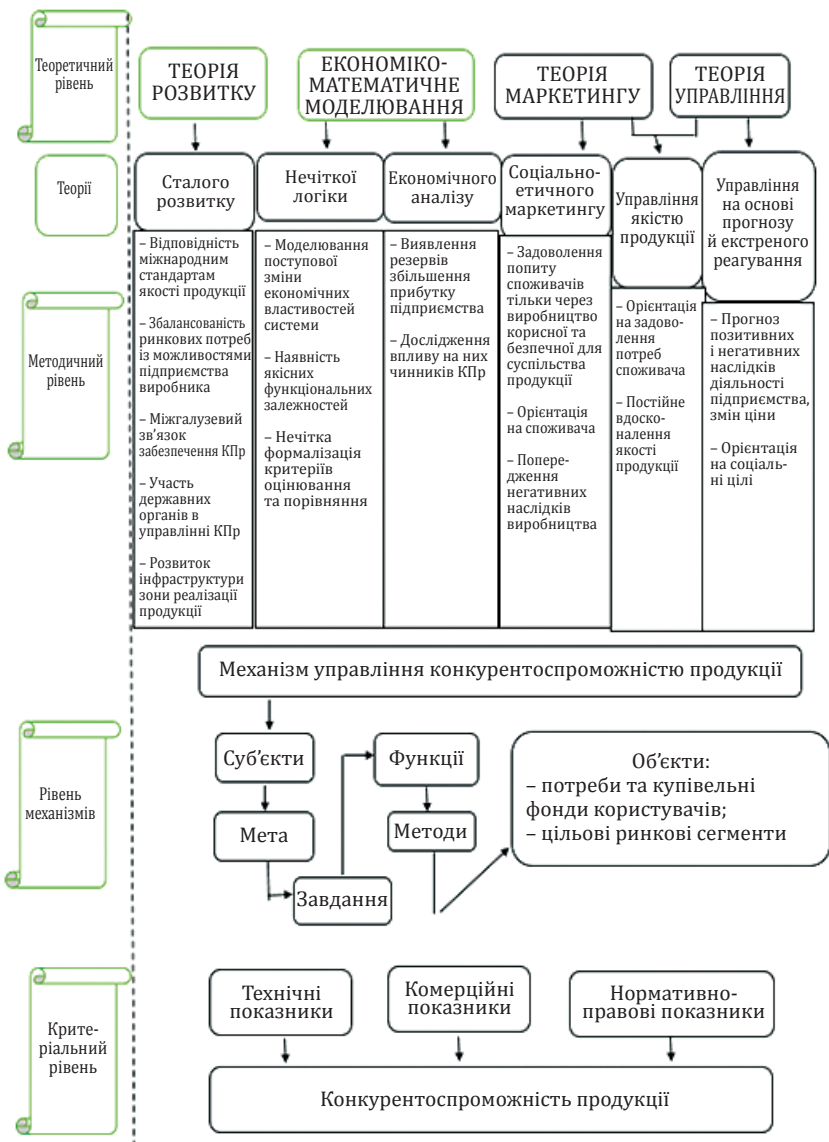


Рис. 2.1. Концепція управління конкурентоспроможністю продукції [6, с. 8]

експлуатації та використання. Конкуреноспроможність продукції визначається з огляду на споживчу ціну, яка складається з ціни продукту та витрат, пов'язаних з його експлуатацією, порівняно з конкурентами. Отже, *конкуреноспроможність продукції* – сукупність споживчих характеристик товару, що визначають його відмінність від товару-конкурента за різними характеристиками (ціна, якість, рентабельність, економічність).

Роль менеджменту конкуреноспроможності продукції зводиться до ринкового механізму поділу ринку між продукцією компаній-конкурентів. В основному це рівень критерію управління конкуреноспроможністю продукції суб'єкта господарювання, який наведено на рис. 2.2.

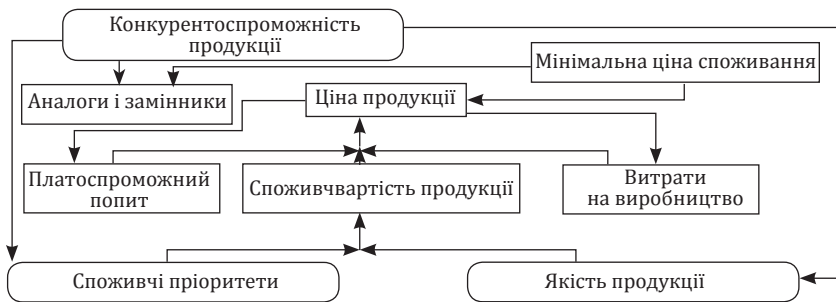


Рис. 2.2. Критеріальна модель управління конкуреноспроможністю продукції

Вихідною точкою для управління конкуреноспроможністю продукції суб'єкта господарювання є її якість – це сукупність властивостей, характеристик продукції, що визначає здатність задовольняти потреби і запити людей, свої призначення та вимоги. Якість визначається стандартом відповідності продукції (товарів, деталей, послуг) умовам і вимогам стандартів, угод, контрактів, вимогам споживачів.

На конкуреноспроможність продукції господарюючого суб'єкта впливає не тільки якість – у моделюванні обов'язково враховується фактор споживчих пріоритетів. Споживачі готові купувати лише ті товари, які достатньою мірою задовольняють їхні потреби (або переконані в цьому). Найбільш

важливими факторами, які разом із споживчою вартістю визначають таку характеристику продукту, як ціна, є рівень попиту (у більш широкому розумінні) і витрати виробництва.

Від рівня платоспроможного попиту залежить, чи зможуть споживачі купити пропоновану продукцію. З одного боку, без урахування цього фактора реалізація продукції може бути дуже ускладнена або взагалі неможлива. З іншого боку, ціна визначається витратами на виробництво, при цьому економічна ціна також охоплює ефективність його виробництва.

Якщо виробництво продукції буде збитковим, то (згідно зі здоровим глуздом) якою б конкурентною вона не була, ніхто вам не дозволить її випускати. Отже, у взаємодії таких економічних факторів, як споживча ціна товару, ступінь платоспроможності попиту та витрати виробництва, постає ціна товару – одна із її найважливіших кількісних характеристик.

Ціна продукту покриває витрати на його розробку, виробництво та продаж, а також необхідну норму прибутку компанії. Ціна продукції визначається конкурентоспроможністю продукції і є основою для розрахунку «ціни/якість» – одним із основних показників конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання.

Величина ціни товару визначається також тим, що існує спеціальний вид конкуренції – цінова.

Таким чином, ціна є потужним інструментом для управління конкурентоспроможністю продукції. Однак справжнє значення конкурентоспроможності продукції ще не виявлено, коли виробник виходить на ринок зі своєю продукцією, коли продукція на ринку протиставляється аналогам інших виробників і замінникам. Тільки якщо продукт має конкурентну перевагу (нижчу ціну або вищу споживчу цінність порівняно з товарами конкурентів), він буде проданий, тобто підтвердить свою конкурентоспроможність, якщо покупець матиме вибір між цим товаром, аналогічними товарами та товарами-замінниками.

Це виконує велику роль у забезпеченні якості, а згодом і конкурентоспроможності продукції. Йдеться про системи стандартизації, сертифікації та управління якістю.

**Стандартизація продукції** – це діяльність, пов'язана із установленням у нормативних документах певних вимог

(норм, правил і характеристики) з метою забезпечення: безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів; технічної та інформаційної сумісності; взаємозамінності продукції; якості продукції та послуг за рівнем розвитку науки, техніки та технології; охорони господарських будівель з урахуванням ризику виникнення стихійних та техногенних катастроф та інших надзвичайних подій.

**Стандарт** – документ, який використовується для (нормативного) визначення предмета стандартизації. Це не тільки технічний, а й національний документ. Стандарти містять повний опис продукції: технічні умови його виробництва, приймання, правила сортування, пакування, маркування, транспортування, зберігання. При оцінюванні якості продукції найперше визначається її відповідність місцевим стандартам. Відповідність стандартам є регламентованим споживчим параметром, порушення якого скасовує конкурентоспроможність товару.

**Сертифікація продукції** – це процедура підтвердження відповідності, який не залежить від виробника (продавця, виконавця) або споживачів (покупців), організація документально підтверджує, що товар відповідає встановленим вимогам. Так, сертифікація проводиться з метою:

- недопущення надання послуг і реалізації продукції, небезпечної для життя, здоров'я та майна громадян та довкілля;
- допомога споживачу у виборі продукції;
- створення умов для взаємодії суб'єктів господарювання у сфері міжнародного економічного, науково-технічного співробітництва, торгівлі.

Це забезпечує єдиний підхід до оцінки якості різних об'єктів і дає можливість гарантувати стабільне виробництво продукцію необхідного рівня якості.

Розроблена національна сертифікація слугує інтересам споживача і захищає його від неякісної або шкідливої продукції.

Сертифікація продукції є не стільки засобом контролю, скільки фактором економічного регулювання якості, елементом ринкових відносин.

**Система якості продукції** – це набір організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для управління

якістю. Проблема якості та відродження має універсальний характер у сучасному світі. Масове виробництво високоякісної продукції – один із важливих критеріїв розвитку кожної компанії. Проте відомо, що значна частина українських підприємств виробляє та реалізує продукцію з порушенням стандартів та інших нормативних документів. А відшкодування заподіяної таким чином шкоди за рахунок винних є надзвичайно складним і тривалим процесом. Тому, щоб продукція була конкурентоспроможною, необхідно оптимізувати всі ланки виробничого циклу, щоб ціна продукції відповідала її якості, а також рівню обслуговування, і це було доступно для споживача.

### **2.3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції**

Конкурентоспроможність є мірою здатності об'єктів або суб'єктів до самовираження та самоствердження в конкурентних умовах. Основою господарської діяльності є динамічний, цілеспрямований процес забезпечення самовдосконалення через систему економічної спроможності підприємства з характерною ознакою і змістом – наявністю реалізацій їх факторів і елементів.

Продукція в процесі відтворення проходить чотири стадії: виробництво, розподіл, обмін і споживання. У таблиці 2.1 перелічені фактори конкурентоспроможності продукції у трьох сферах перехідного періоду.

Як видно з табл. 2.1, більшість компонентів конкурентоспроможності надходять із виробничої сфери і лише певна частина – зі сфери бізнесу.

Серед великої кількості факторів конкурентоспроможності продукції на ринку пріоритетну роль виконують такі:

- зручність використання для потенційного покупця (споживча цінність або здатність задовольняти вимоги, які висуває споживач до конкретного типу та виду продукції);
- ціна товару (за однакової цінності корисності покупець надасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо це виявиться для нього більш вигідним; виняток становить престижність або стан товарів, придбання

Таблиця 2.1

**Фактори конкурентоспроможності продукції  
за стадіями відтворення [34, с. 232]**

Стадії відтворення продукції	Фактори
Виробнича стадія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічні: якість, міцність, надійність, безпечність;</li> <li>- економічні: матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація;</li> <li>- естетичні: художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції;</li> <li>- екологічні: вплив на природне та предметне середовища;</li> <li>- експлуатаційні: простота користування (приготування), комфортність, ремонтпридатність, зручність в експлуатації</li> </ul>
Стадія продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- споруда крамниці: інтер'єр, ергономічні умови;</li> <li>- процес продажу: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов;</li> <li>- сервіс у процесі продажу: консультація персоналу, доставка, підганяння, монтаж, встановлення на місці;</li> <li>- гуртовий продаж: франчайзинг, мерчандайзинг, торгова мережа, дистриб'ютори;</li> <li>- умови контракту: ціна, знижка, система оплати;</li> <li>- законодавство з регулювання обміну: мито, податки, дотації, правовий захист товару</li> </ul>
Споживання, користування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сервіс у процесі користування, споживання: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування;</li> <li>- післяпродажний період: використання за повторним призначенням, продовження експлуатації через оновлення</li> </ul>

яких необхідне для підтримування певного соціального статусу покупця);

- інноваційність продукту (вносить у продукт щось важливе для клієнта, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

*Критерій конкурентоспроможності продукції* – якісна та (або) кількісна характеристика продукції, яка є основою для оцінки її конкурентоспроможності. Характеристика основних критеріїв конкурентоспроможності продукції наведена в таблиці 2.2.



Таблиця 2.2

## Критерії конкурентоспроможності продукції [27]

Критерії	Характеристики
1	2
Рівень якості товару та його стабільність	<i>Якість товару</i> – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента. Стабільність рівня якості товарів визначається значеннями показників якості, зокрема рівнем браку, числом повернень бракованих партій, числом і сумою рекламаций, незмінністю низки органолептичних характеристик
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару служить для непрямой зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. При розрахунку ціни слід зважати на цінність товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (ґатунок, марки, класи) дозволяє забезпечувати адекватність ціни якості
Соціальна адресність	Відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками, рівнем доходу) або конкретного покупця (пов'язані з станом здоров'я, особливостями шкіри, форми і розміру фігури; індивідуальними смаками; рівнем доходу)
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів, сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності слугують колективні знаки на тарі, статус експерта, що підтверджує достовірність товару, місце продажу товару
Безпечність	<i>Безпека продукції</i> – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування й утилізації, а також безпека виконання роботи. Властивості безпеки: механічна безпека; безпека від шуму і вібрацій; термічна безпека; електрична безпека; електромагнітна безпека; хімічна безпека; біологічна безпека; пожежна безпека; безпека від вибухів; радіаційна безпека
Споживча новизна товару	<i>Новий товар</i> – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що сформувалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар», – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінювання новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною

Закінчення табл. 2.2

1	2
Імідж товару	Популярність і репутація (позитивні відгуки) товарів, які підтвержені їхньою якістю. Імідж продукції переноситься і на підприємство-виробника. Один із важливих пунктів програми ефективного іміджу – затвердження суб'єкта і його товару на визначеному сегменті ринку
Інформативність товару	Здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Загальними вимогами до товарної інформації є достовірність, доступність, достатність, довірчість
Критерій результату виконання послуги	Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Для оцінювання результату виконання соціально-культурних послуг думки споживача недостатньо, тому виникає потреба участі експертів і застосування спеціальних стандартів
Критерій умов обслуговування	Критерій визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Він повинен охоплювати лише ті послуги, які створюють зручності споживачу
Критерій культури обслуговування	Критерій регламентований спеціальними стандартами, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу. Особливу роль він виконує у забезпеченні якості та конкурентоспроможності послуг торгівлі і ресторанного господарств
Критерій доступності послуги	Критерій охоплює затрати грошових коштів і часу. Витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують затрати часу клієнта на безпосередній контакт із виконавцем послуги

Щодо конкурентоспроможності послуг, то перші три критерії визначають зручність використання послуги та перелік окремих показників. Перший критерій є специфічним для кожної групи послуг, тоді як зміст другого та третього критеріїв загалом однаковий для всіх груп послуг.

Крім цих, виділяємо також організаційні критерії (умови продажу, якість обслуговування та післяпродажну діяльність), але їх також не можна виміряти бальною шкалою через вплив на них багатьох факторів. Оцінка конкурентоспроможності продукції західними вченими ґрунтується на таких критеріях, як:

– підхід експертів Паризької торгово-промислової палати: рівень новизни продукту; якість його виробництва;

наявність матеріальної бази для поширення інформації про товар, можливість підтримки продажів, зокрема рекламної; параметри налаштування продукту вимогам певного ринку; фінансові умови; динаміка продажів і здатність швидко реагувати на успіхи на ринку;

– підхід англійських економістів: цінові показники; порівняльні витрати; порівняльна прибутковість.

Фактори конкурентоспроможності не мають прямих причин, наявність яких є необхідною і достатньою для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Класифікація факторів конкурентоспроможності продукції наведена в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Класифікація факторів конкурентоспроможності продукції**

<b>Кваліфікаційні ознаки</b>	<b>Види та характеристики чинників</b>
Сфера дії	– макроекономічні (діють на рівні держав і галузей країни); – мікроекономічні (діють на рівні підприємств, продукції)
Соціально-економічна природа	– ресурси (інтелектуально-кадрові, матеріально-технічні, фінансово-інвестиційні); – інфраструктура (якість інфраструктури і плата за користування нею)
Джерела походження	– природні (природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила); – штучні (для створення чинників потрібні значні та переважно тривалі вкладення капіталу і людських зусиль)
Спеціалізація	– загальні (діють у широкому спектрі галузей); – спеціалізовані (діють в обмеженому колі галузей або навіть в одній-єдиній)
Стадії життєвого циклу	– виробничі (формують якість та ціну продукції); – збутові (безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги і опосередковано, через сервісні чинники, – на конкурентоспроможність товарів); – сервісні (діють на стадії обігу та враховуються в діяльності як організацій-виробників, що надають сервісні послуги, так і підприємств сфери побутових послуг); – ринкові (гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку)

Так, фактори продажів і обслуговування як послуги тісно пов'язані між собою, оскільки мають одні й ті ж цілі: забезпечення надійної якості товару; їх доступність для споживача за ціною та іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортимент, що задовольняє попит різних категорій споживачів за різними параметрами.

Крім того, конкурентоспроможність продукції залежить від багатьох факторів, які впливають на пріоритет відбору та певною мірою визначають сферу їх реалізації на ринку, зокрема:

- техніко-економічні фактори, від яких залежить продуктивність праці і трудомісткість, собівартість продукції, складність пізнання продукції;

- бізнес-фактори, що визначають умови реалізації продукції на певному ринку (кон'юнктура ринку, послуги, реклама, імідж);

- нормативно-правові фактори, що відображають вимоги технічної, екологічної та морально-етичної безпеки використання продукції на цьому ринку, вимоги патентного права.

## **2.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції**

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці використовують різні методи. Вибір конкретного методу визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки товару, обсягу наявної інформації, необхідності отримання результатів оцінювання, для якої аудиторії розраховуються обмеження ресурсів тощо.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання можна класифікувати за певними критеріями, що наведено у таблиці 2.4.

Так, необхідно описати матричний метод оцінки конкурентоспроможності продукції на конкретному прикладі, для якого обрана так звана «матриця Нільсена». В основі методу лежить використання оціночної таблиці комерційного успіху нових продуктів, розроблених аналітиками маркетингової компанії «A.S. Nielsen». Цей підхід забезпечує:

- комплексна оцінка конкурентоспроможності продукції із набором групових критеріїв – товар, збут, ринок, виробництво;

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності продукції

Критерії	Види методів
Принцип, що використовується	<ul style="list-style-type: none"> <li>- органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні;</li> <li>- експериментальні;</li> <li>- розрахункові;</li> <li>- статистичні;</li> <li>- аналітичні</li> </ul>
Номенклатура критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямі;</li> <li>- не прямі</li> </ul>
Стадії життєвого циклу продукції на період оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції;</li> <li>- методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації продукції</li> </ul>
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод визначення КПр шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості;</li> <li>- метод визначення КПр шляхом урахування лише одного найбільш важливого якісного показника і продажної ціни;</li> <li>- метод визначення КПр шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та нових витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції</li> </ul>
Спосіб відбору значущих якісних та цінових аспектів продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відбір здійснюється суб'єктами оцінювання;</li> <li>- відбір здійснюється на основі опитування експертів;</li> <li>- відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної групи</li> </ul>
За показниками, на основі яких здійснено оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диференційований;</li> <li>- комплексний;</li> <li>- змішаний</li> </ul>
Форма представлення результатів оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрахунково-аналітичний метод, у т. ч. розрахунок інтегрального показника;</li> <li>- матричний метод;</li> <li>- графічний метод («багатокутник конкурентоспроможності»)</li> </ul>

- ескалація рівня комерційного успіху на три групи: нижче середнього, середній, вище середнього;
- характеристики персонажів за індивідуальними критеріями аналізу для визначення належності до однієї з груп.

Переважно для оцінювання конкурентоспроможності продукції використовують аналітичні (рис. 2.3) та графічні (рис. 2.4) методи.

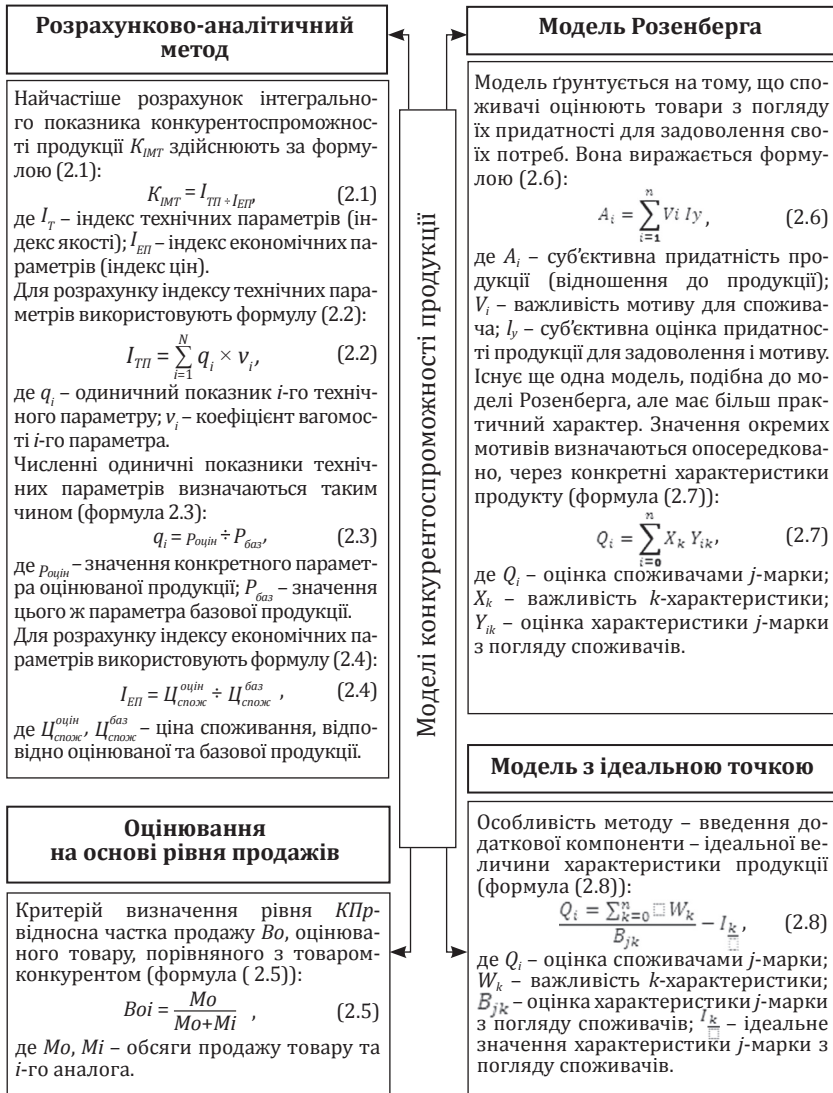


Рис. 2.3. Моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції

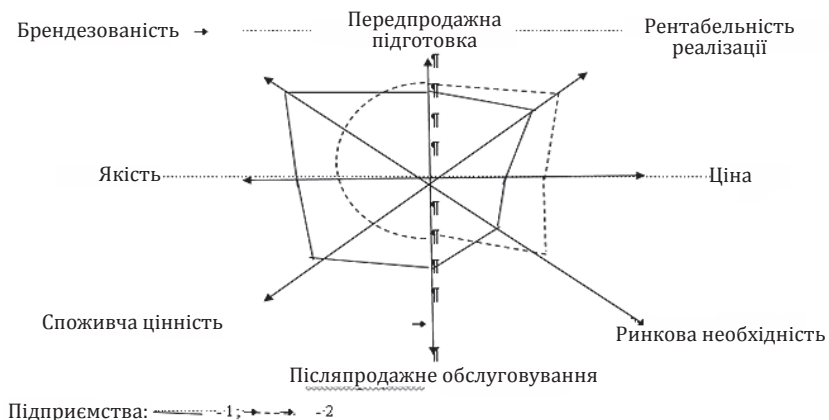


Рис. 2.4. Багатокутники конкурентоспроможності продукції

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції ґрунтується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Отже, по кожній із восьми осей за допомогою певної шкали вимірювань відмічаємо точки, які відповідають значенням критеріїв. Пряма, що проходить через них, утворює багатокутник. Однак описаний метод не дозволяє визначити значення загального показника конкурентоспроможності, а отже, і її рівень.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності продукції проводиться порівнянням параметрів аналізованих продуктів із параметрами бази порівняння.

При цьому можуть бути використані диференційний, комплексний і змішаний методи оцінки конкурентоспроможності продукції (рис. 2.5).

*Диференційний метод* оцінки конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання ґрунтується на використанні та порівнянні окремих параметрів аналізованої продукції та основи, порівняння. Диференційний метод, враховуючи невизначеність інформаційної бази, дає змогу лише визначити факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або що він має недоліки порівняно з аналогічними продуктами, проте враховує вплив ваги окремого параметра на перевагу споживача у виборі продукції.

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою (2.9):

$$q_i = (P_i / P_{i0}) \times 100, \quad (2.9)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим параметр ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );  $P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції що аналізується;  $P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю;  $n$  – кількість параметрів

**Диференціальний  
метод**

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{j=1}^n q_{\text{Нп}}, \quad (2.10)$$

де  $I_{\text{НП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;  $q_{\text{Нп}}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим нормативним параметром. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою (2.11):

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{j=1}^n q_i x_{a_i}, \quad (2.11)$$

де  $a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному переліку з  $n$ -технічних параметрів, що характеризують потребу. Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою (2.12):

$$I_{\text{ЕП}} = B_{\text{оп}} / B_3, \quad (2.12)$$

де  $B_{\text{оп}}$ ,  $B_3$  – повні витрати споживача відповідно оцінюваної продукції та зразка. Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою (2.13):

$$I_{\text{ЕП}} = (B_{\text{оп}} + \sum B_{\text{оп}i} x_{a_i}) / (B_3 + \sum B_{3i} x_{a_i}), \quad (2.13)$$

де  $B_{\text{оп}}$ ,  $B_3$  – одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка;  $B_{\text{оп}i}$  – сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в  $i$ -му році;  $T$  – термін служби товару;  $a_i$  – коефіцієнт проведення експлуатаційних витрат до розрахункового року. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка (1) здійснюється за формулою (2.14):

$$ІП = I_{\text{НП}} \times \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}. \quad (2.14)$$

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

**Змішаний  
метод**

*Рис. 2.5. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства*



Як правило, чітко оцінити рівень конкурентоспроможності продукції за значеннями окремих показників не вдається, тому часто використовуються комплексні та змішані методи оцінки.

*Комплексний метод* використовується, коли для визначення якості продукту застосовується набір параметрів, які описують якусь характеристику. Метод заснований на використанні комплексних показників або порівнянні конкретних корисних ефектів продукту, що підлягають аналізу, і зразку. Основою для визначення ваги окремого технічного параметра в загальному переліку є експертна оцінка за результатами маркетингового опитування.

*Змішаний метод* оцінювання утворює поєднання диференціального і комплексного методів. За змішаного методу оцінки конкурентоспроможності продукції використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих за комплексним методом, і враховуються також умови ринкових відносин. Зокрема, відомо, що система ринкових відносин непередбачувана і породжує потребу достовірності оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Результатом порівняння з використанням диференціального, комплексного або змішаного методів оцінки конкурентоспроможності продукції є такі висновки:

- продукція є конкурентоспроможною на певному ринку в порівнюваному класі продукції;
- продукція має низьку конкурентоспроможність у порівняльному класі продукції на певному ринку;
- товар абсолютно неконкурентоспроможний у порівняльному класі продукції на певному ринку.

Переходимо до роздумів про конкретні методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, що виражала промислову специфіку. Конкурентоспроможність об'єктів з одним параметром (наприклад, машин і обладнання) можна визначити за формулою (2.1):

$$K_n = \frac{E_{cn}}{E_{нк}} * K_1 * K_2 * K_3, \quad (2.1)$$

де  $K_n$  – конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку;  $E_{cn}$ ,  $E_{нк}$  – ефективність, відповідно оцінюваної продукції

та продукції-конкурента;  $K_1, K_2, K_3$  – коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності для набору продукції визначають його конкурентоспроможну позицію.

Побутову техніку, використання якої не пов'язано з більшими експлуатаційними витратами (одяг, взуття, меблів, харчових продуктів), можна оцінити за формулою (2.2):

$$KC_{o/c} = \left( \frac{PCB_o}{PCB_k} \right) a * \left( \frac{C_o}{C_k} \right) \beta, \quad (2.2)$$

де  $KC_{o/c}$  – показник конкурентоспроможності певної (оцінюваної) продукції щодо продукції-конкурента;  $PCB_o$  та  $PCB_k$  – рівні споживчої вартості, відповідно, оцінюваної продукції та продукції-конкурента;  $C_o$  та  $C_k$  – ціни, відповідно, оцінюваної продукції та продукції-конкурента;  $a$  та  $\beta$  – коефіцієнти еластичності.

Аналогічно визначається рівень споживчих характеристик довговічного промислового та побутового обладнання, де необхідно враховувати два додаткові фактори: експлуатаційні витрати протягом усього терміну експлуатації та рівень післяпродажного обслуговування (рівні обслуговування). У цьому випадку конкурентоспроможність продукції визначається за формулою (2.3):

$$KC_{o/c} = \left( \frac{PCB_o}{PCB_k} \right) a * \left( \frac{C_o + \sum_{i=1}^T C_{k1}}{C_o + \sum_{i=1}^T C_{o1}} \right) \beta * \left( \frac{PPO_o}{PPO_k} \right) \gamma, \quad (2.3)$$

де  $PPO_o$  та  $PPO_k$  – відповідно, рівень продажного обслуговування оцінюваного та конкурентного пристроїв;  $E_o$  та  $E_k$  – відповідно, річні експлуатаційні витрати при використанні технічних пристроїв оцінюваного та конкурентного пристроїв;  $T$  – розрахунковий термін служби порівнюваних технічних пристроїв;  $\gamma$  – коефіцієнт еластичності.

Особливістю послуг є те, що вони зазвичай виконуються і споживаються одночасно і не підлягають зберіганню. Такі послуги, як правило, ґрунтуються на прямих контактах виробників і споживачів. Тому існує деяке відокремлення служб від облікової одиниці продукції, реалізація якої пов'язана з комерційним посередництвом і можливостями для зберігання.

Встановлено значення комплексних показників оцінки конкурентоспроможності продукції як суму одиничних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Комплексні показники конкурентоспроможності продукції [34]**

Показники	Характеристики
1	2
Якість продукції, що реалізуються	<p>Визначається органолептичними, фізико-хімічними або іншими методами; цей показник повинен відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак. Коефіцієнт сортності продукції (<math>K_c</math>) розраховується за формулою (2.4):</p> $K_c = \frac{N_1 * C_1 + N_2 * C_2}{(N_1 + N_2) * C_2}, \quad (2.4)$ <p>де <math>N_1, N_2</math> – відповідно, випуск продукції нижчого та вищого сортів, одиниць; <math>C_1, C_2</math> – відповідно, ціна нижчого та вищого сортів, грн.</p>
Рациональність асортименту продукції	<p>Характеризується такими одиничними показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>повнота асортименту</i> – здатність низки продукції однорідної групи задовольняти однакові потреби; характеризується кількістю видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи і може бути дійсною (<math>\Pi_d</math>) (фактична кількість видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи) і базовою (<math>\Pi_b</math>) (продукція, що регламентується або запланована). Коефіцієнт повноти асортименту продукції визначається за формулою (2.5)</li> <math display="block">K_c = \frac{\Pi_d}{\Pi_b}, \quad (2.5)</math> <li>– <i>широта асортименту</i> – кількість видів, різновидів і найменувань однорідної і різнорідної продукції; характеризується двома абсолютними показниками: дійсною (<math>\Pi_d</math>) (фактична кількість видів продукції) і базовою (<math>\Pi_b</math>) широтою, а також коефіцієнтом широти. Коефіцієнт широти продукції (<math>K_{ш}</math>) визначається за формулою (2.6):</li> <math display="block">K_c = \frac{\Pi_d}{\Pi_b}, \quad (2.6)</math> <li>– <i>стійкість асортименту продукції</i> – здатність низки продукції задовольняти попит на одну і ту ж продукцію. Коефіцієнт стійкості асортименту продукції (<math>K_c</math>) визначається за формулою (2.7):</li> <math display="block">K_c = \frac{\Pi_d}{\Pi_b}, \quad (2.7)</math> </ul>

Закінчення табл. 2.5

1	2
<p>Раціональність асортименту послуг</p>	<p><i>Новизна асортименту продукції</i> – це здатність низки продукції задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нової продукції. Коефіцієнт новизни асортименту продукції (<math>K_H</math>) визначається за формулою (2.8):</p> $K_H = \frac{H}{Ш_d}, \quad (2.8)$ <p>Структура асортименту (<math>C</math>) характеризується питомою часткою кожного виду, розраховується як відношення кількості окремих товарів до сумарної кількості продукції, що входить в асортимент (<math>S</math>) (формула (2.9)):</p> $C = \frac{A}{S}, \quad (2.9)$
<p>Культура обслуговування</p>	<p>Визначається одиничним показником «майстерність обслуговуючого персоналу». Це вміння найкраще враховувати індивідуальні запити споживача. До складу критерію входять такі одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність – уміння звернути увагу покупця на надходження особливої продукції, уміння підібрати покупцю оптимальний варіант продукції</p>
<p>Умови обслуговування</p>	<p>Визначаються такими одиничними показниками: матеріально-технічна база підприємства (регламентована стандартами, нормами, правилами); категорія підприємства; зручність для споживача (місця відпочинку у приміщенні магазину, прийом і зберігання речей покупців); дегустація (примірка, демонстрація) продукту; консультація фахівця</p>
<p>Доступність додаткових послуг</p>	<p>Містить одиничні показники: витрати грошових коштів; витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження; витрати часу на проїзд до магазину; витрати часу на очікування обслуговування; витрати часу на доставку; витрати часу на консультацію фахівця. Як правило, витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують витрати часу споживача на безпосередній контакт з працівником торгівлі</p>

Таким чином, визначення загальної міри якості продукції здійснюється з урахуванням важливості комплексних показників, визначених професійним методом. З урахуванням роздрібних цін розраховується відносна собівартість продукції, що реалізується в магазинах порівняння.

Тому, якщо аналізувати відомі з літературних джерел методи оцінки конкурентоспроможності продукції, то слід зазначити, що всі вони мають ту чи іншу слабкі та сильні сторони. Застосування кожного з них цілком доречно за певних умов на певних етапах життєвого циклу товару.

Проте питання про перевагу тієї чи іншої групи є спірним. І відповідь на основі порівняння слабких і сильних сторін методики відповідна до цілей дослідження.

Загалом це підхід, який дозволяє отримати максимально повну оцінку рівня конкурентоспроможності продукції. Існує комплексний метод, який враховує найбільшу кількість факторів, що на нього впливають. Проте його використання в майбутньому потребує вдосконалення відповідних підходів і методів розрахунку.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які принципи слід ураховувати у визначенні сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»?
2. Які аспекти нерозривно пов'язані з терміном «конкурентоспроможність продукції»?
3. У чому полягає суть розбіжностей і різних авторських позицій щодо визначення поняття конкурентоспроможності продукції?
4. Обґрунтуйте сутність конкурентоспроможності продукції.
5. У чому полягає суть управління конкурентоспроможністю продукції?
6. Опишіть принципи побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.
7. Обґрунтуйте концепцію управління конкурентоспроможності продукції.
8. У чому полягає сутність рівня критерію управління конкурентоспроможністю продукції?
9. Назвіть фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції. Опишіть їх.

10. За якими принципами оцінюють конкурентоспроможність продукції?

11. Назвіть етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.

12. У чому полягає сутність порівняльної характеристики використання показників конкурентоспроможності продукції?

13. Які методи використовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції?

14. Перелічіть показники оцінки конкурентоспроможності продукції.

15. Охарактеризуйте комплексні показники конкурентоспроможності продукції.

### **Тести для перевірки знань**

**1. Виберіть визначення, яке найкраще пояснює сутність поняття «управління конкурентоспроможністю продукції»:**

а) самостійне, ініціативне, системне управління суб'єктом господарювання під власну відповідальність з метою досягнення економічного і соціального розвитку і отримання прибутку;

б) сукупність активних суб'єктів і сил, які діють поза компанією, впливають на її стратегію і безпосередньо не контролюються;

в) характеристика, що відображає відповідність певної продукції конкретні потреби споживача, зокрема побажання та вимоги про споживчі характеристики товарів і витрати на їх придбання порівняно з введеними на той час на ринок товарами-конкурентами;

г) комплекс скоординованих заходів і дій, що відображають перспективні цілі та основні напрями діяльності з обґрунтуванням забезпечення ресурсами.

**2. Виберіть визначення, яке не є специфічним для терміна «конкурентоспроможність товару»:**

а) складне багатогранне поняття, що визначає здатність продукції займати й утримувати позиції на конкурентному ринку в конкуренції з іншими подібними товарами протягом певного періоду;

б) відносний термін, який чітко асоціюється з певним сегментом ринку і часом продажу;

в) метод, який передбачає використання реальних статистичних даних

за попередні роки у визначенні планових показників реалізації продукції;

г) характеристики товару, що відображають його відмінність від конкуренції продукції за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

**3. Які теорії не регулюють конкурентоспроможність продукції?**

- а) сталий розвиток;
- б) соціально-етичний маркетинг;
- в) економічний аналіз;
- г) демографічний ріст.

**4. Виберіть об'єкти, які не належать до механізму управління конкурентоспроможністю продукції:**

- а) потреби споживачів і способи купівлі, цільові сегменти ринку;
- б) обсяг співпраці з виробництвом і логістикою та доставкою за галузями – ступінь соціальної відповідальності на споживчому ринку;
- в) політична ситуація в країні, транспортна інфраструктура регіону, ступінь транскордонного співробітництва;
- г) фінансові, матеріально-технічні та інтелектуальні та кадрові ресурси для потенціалу розвитку безпеки, інвестицій та інновацій.

**5. Які фактори конкурентоспроможності не є типовими нормами відтворення виробництва?**

- а) якість, міцність, надійність, безпека;
- б) матеріаломісткість, енергоємність, розміри, об'єм, вага, концентрація;
- в) зручність застосування (приготування), комфортність, ремонтопридатність, зручність застосування;
- г) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов.

**6. Виберіть критерії конкурентоспроможності товарів підприємства:**

- а) інтенсивність конкуренції, потенціал, готовність, стабільність і ринкові перспективи;
- б) збалансованість, прибутковість, привабливість, диверсифікація, відповідальність;
- в) соціальна орієнтація, безпека, новизна для споживачів, імідж, безпека;
- г) доступність послуг, культура та умови надання послуг.

**7. Якість продукції – це:**

- а) сукупність властивостей товару, які зумовлюють його здатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення;
- б) механізм виробництва продукції для власного використання підприємства;
- в) об'єктивна необхідність розвитку суспільних форм організації виробництва;
- г) можливість скоротити витрати компанії.

**8. Виберіть принципи, які не слугують визначенням сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»:**

- а) стосується як суб'єкта ринкових відносин (товарів, послуг), так і суб'єкта;
- б) проявляється на вільному ринку, має динамічний характер;
- в) регулює законодавчу та підзаконну роботу державних органів контролю;
- г) регулюється лише конкуренцією на основі цього або іншого вільного товарного ринку.

**9. Виберіть мету сертифікації продукції:**

- а) розширення інвестиційної власності та її відтворення;
- б) фінансування досягнення визначених цілей;
- в) недопущення надання послуг і реалізації продукції, що є небезпечною для життя, здоров'я та майна громадян та довкілля;
- г) підтримка окремих груп населення, окремих видів підприємницької діяльності, розвиток яких має важливе значення для національної економіки.

**10. Назвіть відмінні методи оцінки конкурентоспроможності продукції за показниками, на основі яких здійснюється рейтинг?**

- а) статистичні, економетричні, ілюстративні, математичні;
- б) диференційований, складний, змішаний;
- в) прямо, опосередковано;
- г) розрахунково-аналітичний, матричний, графічний.



## Тема 3

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Сутність і складові конкурентного середовища підприємства
- 3.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств
- 3.3. Потенціал конкурентоспроможності підприємства



*Основні терміни теми:* конкурентоспроможне середовище підприємства, риси конкурентного середовища, класифікація конкурентного середовища, інструменти конкурентного середовища, методи оцінки конкурентного середовища, бенчмаркінг, конкурентний потенціал підприємства

### 3.1. Сутність і складові конкурентного середовища підприємства

*Конкурентне середовище підприємства* – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їх дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій вони функціонують, щоб розробити найефективніші конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність і конкурентоспроможність.

Вивчення умов конкуренції здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначають реальних та потенційних конкурентів;
- 2) аналізують показники діяльності конкурентів;
- 3) оцінюють маркетингову стратегію конкурентів;
- 4) з'ясовують переваги та недоліки діяльності конкурентів.

Підприємства-конкуренти можна класифікувати за такими ознаками:

- підприємства, що виробляють аналогічну продукцію;
- підприємства, що планують вихід на ринок з аналогічною продукцією;
- підприємства, які випускають товари-замінники.

Аналіз показників діяльності підприємств-конкурентів здійснюють за такими напрямками:

- загальна характеристика: найменування підприємства та його місцезнаходження; рік заснування; назви підпорядкованих підприємств та філій; кількість працівників; імідж; оцінка рівня небезпеки як конкурента;

- економічний потенціал: активи; основний капітал; обсяги продажу і темпи їх зростання; частка на ринку; відношення прибутку до обсягів продажу, до інвестованого капіталу, до акціонерного капіталу;

- організаційно-технічний рівень: структура витрат; виробничі потужності, характеристика обладнання; організація наукових досліджень; кількість досліджувальних центрів та лабораторій; річні витрати на наукові дослідження в цілому та стосовно обсягів продажу; загальна та стосовно всіх працівників кількість зайнятих науковими дослідженнями у підприємстві; кількість патентів на винаходи; напрям наукових досліджень підприємства та галузь патентування; оцінка можливостей монополізації підприємством будь-якої галузі техніки;

- комерційна діяльність: частка основних ринків збуту; джерела отримання матеріально-технічних ресурсів; рівень підготовки комерційного персоналу; система розподілу та збуту; якість реклами; знання проблем споживачів; післяпродажне обслуговування;

- фінансовий стан: прибутки від операцій; ліквідність і заборгованість; кредитоспроможність підприємства та умови кредитування; рівень рентабельності; виплата дивідендів на акції.

Встановивши рівень роботи конкурентів на основі визначених напрямів, необхідно діагностувати конкурентні позиції підприємства з огляду на складові комплексу маркетингу:

1) товар:

- технічні характеристики;

- якість;
  - зручність використання;
  - життєвий цикл товару;
  - гарантований сервіс;
  - стиль;
  - дизайн;
  - упаковка;
  - торгова марка/патент;
  - надійність товару;
- 2) ціна:
- ціна товару;
  - можливі умови контракту: порядок розрахунку, пільги, націнки;
  - мобільність цінової політики;
  - використання нових фінансових інструментів;
- 3) просування товару:
- канали реклами (телебачення, радіо, друковані ЗМІ);
  - щомісячні витрати на рекламу: стосовно окремих продуктів, стосовно окремих марок;
  - використання інструментів стимулювання збуту: різновиди, періодичність, витрати;
  - використання допоміжних рекламних матеріалів: інструкції, брошури;
  - тип реклами;
- 4) канали збуту:
- обсяги продажу безпосередньо споживачам;
  - обсяги продажу через гуртових розповсюджувачів;
  - обсяги продажу через роздрібну мережу;
  - основні регіони збуту;
  - охоплення ринку товаром підприємства;
  - ступінь контролю ринкового збуту товарів;
  - складські потужності: власні, орендовані;
  - транспортні потужності: власний транспорт, орендовані транспортні засоби;
  - стан виробництва та збуту:
    - асортимент продукції;
    - випуск продукції у: натуральних одиницях, грошовому вимірі;
    - використання виробничих потужностей;

- частка експортованої продукції;  
додаткові можливості:
- вивчення системи управління;
- стан технології та ноу-хау;
- організаційна структура: відділи, що функціонують,  
кількість співробітників у відділах, рада директорів;
- гнучкість та професіоналізм вищої ланки керівництва;
- структура володіння підприємством.

Конкурентне середовище є системою взаємовідносин, для якої характерні такі риси, як зображено на рис. 3.1.

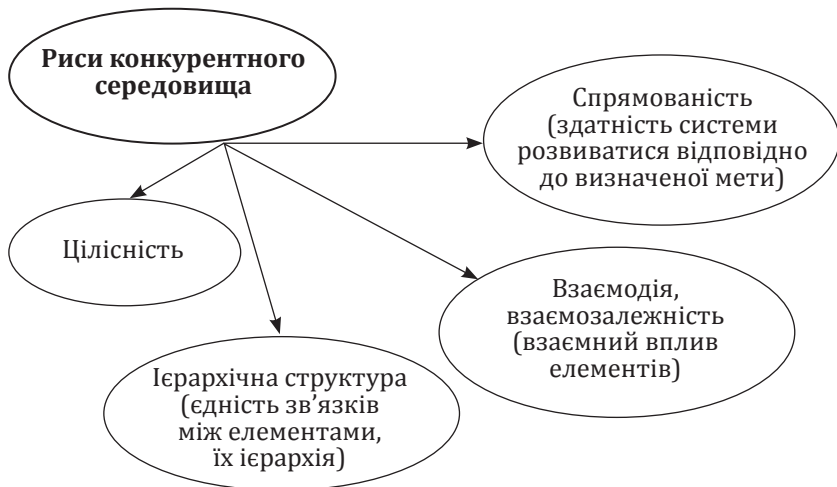


Рис. 3.1. Риси конкурентного середовища

Конкурентне середовище не можна чітко відділити від поняття «ринок». Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (рис. 3.2).

Залежно від мети, покладеної в основу дослідження конкурентного середовища, визначають його *рівні*:

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



Рис. 3.2. Класифікація конкурентного середовища [41]

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

Слід виділяти три основні складові конкурентного середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Складові конкурентного середовища

<p><i>Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на умови конкуренції на ринку таких чинників, як:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавча та нормативно-правова база функціонування ринку, що визначає основний набір правил, обов'язкових для дотримання всіма учасниками відповідного ринку;</li> <li>– організаційно-правові засади державного регулювання ринку, що включає систему органів державного регулювання зі здійснюваним ними виконавчим провадженням, а також прийнятні в країні політичні норми;</li> <li>– соціально-культурні традиції й цінності, що найчастіше визначають міжгалузевий розподіл конкурентної активності та способи конкурентної боротьби;</li> <li>– величина національного багатства та загальний рівень розвитку економіки як індикатори типу домінуючих конкурентних стратегій;</li> <li>– місце ринку в системі міжнародних економічних відносин, присутність на ринку транснаціональних корпорацій як суб'єктів формування системінеформальних правил функціонування ринку та характеру міжфірмової взаємодії</li> <li>– 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;</li> <li>– рівень розвитку інфраструктури як індикатор виживання на ринку дрібних суб'єктів господарювання на противагу інтегрованим корпоративним структурам.</li> </ul>
<p><i>Структурна складова конкурентного середовища є функцією від:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місткості ринку та рентабельності господарювання на ньому;</li> <li>– кількості та відносного розміру учасників ринку з боку попиту та пропозиції; ступеня диференціації товарів/послуг;</li> <li>– еластичності попиту за ціною; інтенсивності потенційної конкуренції; міри диверсифікації бізнесу тощо.</li> </ul>
<p><i>Функціональна складова конкурентного середовища:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками, яка, своєю чергою, залежить від індивідуальних стратегій ринкової поведінки кожного із ринкових гравців.</li> </ul>

Переважно розпізнають чотири головні ринкові структури:

- 1) досконала/чиста конкуренція;
- 2) монополістична/недосконала конкуренція;
- 3) олігополія;
- 4) монополія.

Таблиця 3.2

### Характеристика ринкових структур

1	2
<p><i>Чиста/досконала конкуренція</i></p>	<p>1. Дуже багато продавців, які на рівних умовах конкурують між собою. Поняття «дуже багато» не має кількісного вираження, їх може бути тисячі, десятки або навіть сотні тисяч. Головне, щоб частка кожного з них на ринку була настільки малою, що збільшення чи зменшення обсягів продаж кимось з них не позначалося на ринковій ситуації взагалі. Звичайно, такі умови трапляються досить рідко. Однак з певною умовністю цій ознаці відповідають ринки сільськогосподарської продукції в розвинених країнах, біржові торги чи продаж іноземної валюти в обмінних пунктах.</p> <p>2. Стандартна продукція, що пропонується для продажу. Це означає, що споживач не відрізняє товар одного продавця від товару іншого, навіть якщо вони мають відмінності. Тому йому однаково, у якого з продавців придбати товар.</p> <p>3. Відсутність можливості у окремого продавця впливати на ринкову ціну. Продавець може запропонувати свою продукцію за нижчими цінами порівняно з тими, що сформувалися на ринку. Однак це, по-перше, не вплине на ринкову ціну взагалі, оскільки частка окремого продавця на ринку мізерна, а по-друге, буде суперечити вихідному припущенню про максимізацію вигоди як основного мотиву поведінки економічних суб'єктів, адже у цьому разі прибуток продавця зменшиться порівняно з продажем товару за ринковою ціною. Йому не залишається іншого вибору, як продавати товар за ринковими цінами. Тому продавця в умовах досконалої конкуренції найчастіше називають «тим, хто погоджується з ціною».</p> <p>4. Вільний вступ до галузі та вихід з неї. Ринок буде конкурентним лише тоді, коли не існуватиме законодавчих, технологічних, фінансових чи інших перепон, що могли б завадити появі чи зникненню нових фірм, які виробляють певний продукт. На цій особливості досконалої конкуренції слід наголосити, оскільки саме на ній ґрунтується пояснення механізму пристосування галузі до вимог ринку у довготерміновому періоді.</p>

Продовження табл. 3.2

1	2
	5. Відсутність нецінової конкуренції. Основою для проведення нецінової конкуренції є диференціація товару. Оскільки на конкурентному ринку товари стандартні, то підстав для нецінової конкуренції немає.
<i>Монополістична / недосконала конкуренція</i>	1. Кожна фірма володіє порівняно невеликою часткою ринку. 2. Фірма має обмежений контроль над ринковою ціною. 3. Майже неможливі таємні змови, узгоджені дії фірм з метою обмеження обсягу виробництва і штучного підвищення цін. 4. Відсутність взаємної залежності між численними фірмами. 5. Диференціація продукту.
<i>Монополістична / недосконала конкуренція</i>	1. Кожна фірма володіє відносно невеликою часткою всього ринку. 2. Фірма має обмежений контроль над ринковою ціною. 3. Майже неможливі таємні змови, узгоджені дії фірм з метою обмеження обсягу виробництва і штучного підвищення цін. 4. Відсутність взаємної залежності між численними фірмами. 5. Диференціація продукту.
<i>Олігополія</i>	1. Олігополія у буквальному перекладі з грецької мови означає «панування небагатьох», тому головною ознакою олігополістичного ринку є панування на ньому кількох фірм, їх може бути від трьох до двадцяти, оскільки олігополія займає весь проміжок між чистою монополією та монополістичною конкуренцією. 2. Продукт, який виробляє олігополія, може бути як стандартним, так і диференційованим. Типовими олігополістичними ринками є ринки сталі та автомобілів. Якщо у першому випадку виробляється стандартний продукт, то у другому він досить диференційований. Однак вид продукту (стандартний чи диференційований) суттєво не впливає на функціонування олігополістичного ринку, тому надалі ми не приділятимемо йому уваги. 3. Оскільки частка будь-якого виробника на загальному ринку відповідного товару досить значна, кожен з них може проводити самостійну цінову політику. Чи то зниження цін окремим виробником та збільшення обсягів продажу, чи то підвищення цін за рахунок обмеження пропозиції певним чином впливають на загальну



Закінчення табл. 3.2

1	2
	<p>динаміку цін у галузі. Однак слід ураховувати, що результати цього впливу багато залежатимуть від реакції на дії одного учасника ринку з боку інших виробників.</p> <p>4. Вступ у галузь нових виробників дещо обмежений.</p>
<i>Монополія</i>	<p>1. На ринку функціонує лише один виробник якоїсь продукції.</p> <p>2. Товар, який виробляє монополіст, не має близького замітника.</p> <p>3. Чистий монополіст сам установлює ціну на свій товар. Якщо конкурентну фірму ми назвали такою, що погоджується з ціною, то монополіст – це той, хто диктує ціну.</p> <p>4. Вступ у галузь інших виробників заблокований. Практично кожен виробник бажає стати монополістом та обмежити конкуренцію на ринку його товарів. Монополізація ринку може досягатися:</p> <p>а) зростанням фірми за рахунок капіталізації прибутку, банкрутством конкурентів, їх поглинанням. До досягнення фірмою повного панування у галузі;</p> <p>б) об'єднанням капіталів на добровільних засадах і перетворенням такого об'єднання на панівного виробника. Форми монополістичних об'єднань, зокрема, такі: картель, як досягнення угоди про розподіл ринків збуту, цін та квот виробництва за умови збереження кожним учасником виробничої та комерційної самостійності; синдикат, як створення учасниками, що зберігають виробничу самостійність, спеціального спільного підрозділу, який здійснює постачально-збутові операції для всіх членів об'єднання; трест, в якому об'єднуються самостійні підприємства однієї галузі, втрачаючи і комерційну, і виробничу самостійність.</p>

**Конкурентне середовище підприємства** – це частина зовнішнього середовища підприємства, в якому воно вступає в конкурентні відносини або, іншими словами, його можна визначити як економічний простір, в якому функціонує підприємство як суб'єкт конкурентних відносин. Значення конкурентного середовища для підприємства і економіки в цілому проявляється в тому, що ефективно конкурентне середовище забезпечує такий стан конкурентних відносин, який узалежнений від певного періоду розвитку ринку. Такий розвиток

може характеризуватись або повною свободою товаровиробників, або наявністю бар'єрів, які породжуються монополістичними відносинами на ринку, або державним антимонопольним регулюванням. Що стосується ефективності конкурентного середовища, то ця категорія ні абсолютна, ні відносна. Конкурентне середовище не є раз і назавжди визначеним станом ринку. Воно мінливе тією мірою, якою здійснюється еволюція ринку. Конкурентне середовище має свій соціально-економічний зміст, який визначається характером тієї епохи, в якому функціонує притаманне їй ринкове господарство. Соціально-економічний зміст конкурентного середовища незмінний. Із розвитком конкурентних відносин воно лише наповнюється новими рисами. Ініціативність, заповзятливість, прагнення до зростання прибутку притаманні конкурентному середовищу як такому. Підприємства в рамках конкурентного середовища розглядаються не самі собою, а з урахуванням усієї сукупності відносин, які пов'язують їх між собою, для того, щоб не лише вижити, але й ефективно функціонувати на ринку. Кожне підприємство повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, які сформувалися об'єктивно та постійно змінюються [27].

### **3.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств**

Багато науковців виконують дослідження у сфері конкурентоспроможності підприємства, однак загальноприйнятої методики її оцінки ще не сформовано. Зокрема, О. І. Драган оцінку конкурентоспроможності підприємства пропонує здійснювати на основі такої сукупності методів:

- 1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- 3) методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- 4) метод бенчмаркінгу;
- 5) методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства тощо.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства І. З. Должанський та Т. О. Загорна класифікують за такими ознаками:

- а) методи, що характеризують ринкові позиції;
- б) методи, що характеризують рівень маркетинг – менеджменту підприємства;
- в) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства [28].

Така класифікація цілком відповідає розумінню конкурентоспроможності як характеристики, в якій подано зовнішній прояв внутрішніх можливостей підприємства.

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності підприємства через призму глобалізаційних процесів, Г. Т. П'ятницька виділяє такі методи її оцінки:

- 1) матричні методи (на основі параметричного аналізу);
- 2) метод «профілів» (на основі фінансового аналізу);
- 3) метод, який ґрунтується на теорії рівноваги фірми та теорії чинників виробництва;
- 4) методи еталона (графічний), балів, рейтингової оцінки, різниць, рангів;
- 5) визначення ринкової частки;
- 6) математичних розрахунків.

Вважаємо, що методичні аспекти оцінки конкурентної позиції будь-якого підприємства повинні розглядатись у контексті загального процесу прийняття управлінського рішення, а використання того чи іншого методу для оцінки повинно відповідати інтересам зацікавлених осіб – власників, інвесторів, органів державного управління.

Загалом прийняття управлінського рішення передбачає здійснення таких основних етапів: обґрунтування проблеми, формування оцінювальних критеріїв, збір даних, обробка даних, прийняття рішення. З більшою чи меншою складністю означені етапи присутні в схемах прийняття управлінського рішення. З використанням відповідної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства слід зважати на суб'єкт, мету та об'єкт дослідження, а також враховувати можливості суб'єкта щодо підготовки та обробки вихідної інформації.

*Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції*

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість чинників, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

*Перша група* – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці в підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондовіддача, рентабельність товару, продуктивність праці).

*Друга група* – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів).

*Третя група* – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

*Четверта група* – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і ціна).

Кожен із них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства ( $K_{п/п}$ ), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$K_{п/п} = 0,15E_{п} = 0,29\Phi_{п} + 0,23E_{с} = 0,33K_{т}, \quad (3.1)$$

де  $E_{п}$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;  $\Phi_{п}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;  $T_{с}$  – значення критерію ефективності

організації, збуту і просування товару на ринку;  $K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$E_{\Pi} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_T + 0,10\Pi, \quad (3.2)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  $\Phi$  – відносний показник фондівддачі;  $P_T$  – відносний показник рентабельності товару;  $\Pi$  – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_O, \quad (3.3)$$

де  $K_A$  – відносний показник автономії підприємства;  $K_{\Pi}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;  $K_L$  – відносний показник ліквідності;  $K_O$  – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$E_C = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,21K_M + 0,13K_p, \quad (3.4)$$

де  $P_{\Pi}$  – рентабельність продажів;  $K_3$  – затовареність готовою продукцією;  $K_M$  – завантаження виробничих потужностей;  $K_p$  – ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.

*Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі рівня фінансової стійкості підприємства*

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, як рівень фінансової стійкості підприємства, так і реальне становище підприємств-конкурентів. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри [19].

У цій методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентоспроможності з метою виявлення безлічі найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Розглядаючи проблеми конкурентоспроможності, виділяємо методологію її розрахунку. Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = a_{ij}; i = 1, n; j = 1, m, \quad (3.5)$$

де  $n$  – кількість підприємств;  $m$  – кількість показників;  $a_{ij}$  – показник  $j$ , що характеризує підприємство  $i$ .

Показники, що складають матрицю, постають відносноми величинами і визначають оцінку використання потенціалу підприємства.

*Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства*

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дають змогу характеризувати конкурентоспроможність з позиції оцінки вартості підприємства (бізнесу). Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання вартості цього підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) під час створення підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – усе це спричинює зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення його конкурентоспроможності.

Дослідники аргументують, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи:

- дохідний;
- порівняльний (ринковий);
- затратний (на основі активів) [32].

На нашу думку, найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є дохідний. Цей підхід заснований на припущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику.

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – **бенчмаркінг**. Відомий спеціаліст у сфері практики стратегічного управління Григорі Р. Райтер у своїй книзі «Легальний шпіонаж – технологія бенчмаркінгу» доказує, що «бенчмаркінг – це прикладний інструмент формування стратегії досягнення конкурентних переваг у галузі».

**Бенчмаркінг** – один із основних і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовують

японські, американські, західноєвропейські та скандинавські вчені та бізнесмени [16].

**Бенчмаркінг** – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія порівнює свою діяльність із практикою інших компаній з метою впровадження конкретних змін, які дозволяють покращити діяльність, і підвищує свою конкурентоспроможність. Функції бенчмаркінгу: системний характер (охоплює всі аспекти діяльності компанії, зокрема його радикальні зміни як системи загалом); чітка спрямованість на досягнення найкращого рівня; прикладна спрямованість на досягнення конкурентних переваг (пошук практичного рішення питання «Як реалізувати необхідні поліпшення?»).

Цілями бенчмаркінгу для підприємств є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Використання бенчмаркінгу є різноспрямованим. Стосовно підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності: логістику, маркетинг-менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

**Етапи бенчмаркінгу [16]:**

1. *Визначення об'єкту.* На цьому етапі визначаються потреби компанії, що зазнають змін, удосконалень; оцінюється його ефективність діяльності; основні операції, на які вони впливають, виділені та розглянуті результати діяльності компанії, а також спосіб кількісного вимірювання властивостей; вказується, наскільки глибоким має бути порівняння.

2. *Вибір компанії для порівняння.* Налаштування типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння якості роботи цієї компанії з конкурентами на ринку. Внутрішній

бенчмаркінг передбачає порівняння характеру і якості роботи суміжних підрозділів усередині компанії в цей час.

3. *Пошук еталонних підприємств.* З підприємствами налагоджуються контакти організації, розроблені критерії, згідно з якими буде проводитися оцінка та аналіз. Об'єктом порівняння може бути реальна компанія цих даних, галузь (підгалузь), наприклад, найближчий конкурент і гіпотетична компанія із середніми показниками в галузі або кращими досягненнями в галузі. Точніше порівняння з гіпотетичною компанією в аналогічній галузі дає профіль на основі даних про середньозважену собівартість продукції одиниці певного виду продукції. Порівняно з реальною компанією неможливо отримати абсолютно точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

4. *Аналіз.* Відбувається збір інформації про власну організацію та партнерську організацію. Джерела отримання інформації – результати обміну хорошими практиками між компаніями, використання даних ділових і торгових асоціацій, які проведені незалежним опитуванням організацій. Отримана інформація класифікована та систематизована. Ми обираємо метод аналізу, рівень досягнення мети та фактори, які визначають результат.

5. *Упровадження.* Створення плану реалізації, процедури контролю. Проведено оцінку та аналіз процесу впровадження.

6. *Нова оцінка.* Бенчмаркінг – це безперервний систематичний пошук передового досвіду конкурентів і організацій із суміжних галузей і постійне порівняння бажаних змін і результатів діяльності з установленим еталоном. Отже, на основі досягнутого здійснюється створення та підтримка системи постійного покращення результатів бізнесу.

Бенчмаркінг є корисним інструментом, коли необхідно вивчити внутрішню ефективність діяльності підприємства та виявити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності пропонує зрозуміти вразливі та раціональні аспекти діяльності компанії порівняно з конкурентами і світових лідерів у цій же галузі.

*Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії конкурентної переваги*

Конкурентна перевага для підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.



Формування конкурентної переваги є основою для побудови ефективної системи маркетинг-менеджменту, яка забезпечить підприємству досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона підприємства перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для ринку (тобто має найвищий ранг).

Специфіка бізнесу дає змогу виокремити три основні сфери конкурентних переваг:

1. Організаційні (розмір підприємства, рівень мобільності, набутий досвід діяльності, ефективність менеджменту, фінансова могутність, розмір ресурсної бази).

2. Функціональні переваги охоплюють показники діяльності функціональних служб підприємства:

– система маркетинг-менеджменту (імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, переваги в інформації як результат маркетингових досліджень, ефективна цінова стратегія, ефективна комунікаційна політика, високий рівень сервісного обслуговування, ефективна стратегія товарного руху);

– система організації виробництва (технологія, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва);

– система кадрового забезпечення (кваліфікація персоналу, досвід практичної діяльності).

3. Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи підприємства з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками (контроль за каналами збуту, впливові контакти в галузі, підтримка уряду, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів).

Конкурентні переваги поділяють на *зовнішні та внутрішні*.

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємств належать: якість товару, сервісне обслуговування, імідж підприємства, знання споживачів, високий рівень інновацій тощо.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги підприємства у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства і засновані на його виробничих та організаційних ноу-хау. До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів тощо.

Процеси формування конкурентних переваг взаємозумовлені та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування й розвитку підприємства. Для того, щоб залишатися рентабельним у довгостроковому періоді, підприємство комплексу повинно постійно посилювати зовнішні конкурентні позиції: підтримувати постійне зростання обсягів продажів, збільшувати відносну частку ринку для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечувати ресурси для реінвестування – зростання прибутку, залучення нових інвесторів, постійне поповнення товарного асортименту новими продуктами, розширення кола покупців тощо.

Аналіз конкурентних переваг підприємства повинен ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна оперативно оцінити ситуацію. Аналітичний інструментарій повинен відповідати найважливішим вимогам для обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень: формувати єдине інформаційне поле; забезпечувати високу оперативність для оцінки ефективності процесів формування й розвитку конкурентних переваг та їх прогнозування.

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства ґрунтується на маркетинго-орієнтованому підході до управління підприємством і передбачає дослідження галузі, тобто вивчення стану і тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема, а також внутрішніх можливостей і компетентностей підприємства.

*I етап.* Дослідження макросередовища підприємства: метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу.

*II етап.* Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінка зовнішніх конкурентних переваг підприємства: збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їх зміни.

2.1. Характеристика стану та перспектив галузі.

2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі.

2.3. Аналіз конкурентів.

Інструментарій: технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизація, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу.

2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг: порівняльний аналіз властивостей послуг підприємства бізнесу з послугами конкурента.

*III етап.* Оцінка процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємств бізнесу: методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи.

3.1. Формування системи показників конкурентних переваг підприємства сфери: технічні прийоми і методи обробки інформації.

3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства: метод еталонів.

3.3. Оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства: методика комплексної рейтингової оцінки сфер діяльності підприємства бізнесу.

3.4. Оцінка стану та перспектив розвитку конкурентних переваг: методика визначення стратегічних позицій підприємства.

Бостонська консультативна група залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків (рис. 3.3).

**1. Об'ємний ринок** – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто підприємство, яке володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість підприємства на такому ринку значною мірою залежить від його ринкової частки та розміру.

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	Низька	Висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Рис. 3.3. Матриця конкурентних переваг\* [29]

2. **Фрагментарний ринок** – дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір підприємства, ні його ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих підприємств з різним рівнем рентабельності. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

3. **Тупиковий ринок**, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

4. **Спеціалізований ринок** дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не виконає вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації підприємства.

### 3.3. Потенціал конкурентоспроможності підприємства

**Потенціал конкурентоспроможності підприємства** – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей

підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Потенціал конкурентоспроможності підприємства має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

– конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття «ресурс»;

– конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково збігається з поняттям «резерв»;

– конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє) [26].

Як єдність стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається якнайефективніше його реалізувати. Враховуючи

реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

До конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Характеристика кожної зі складових конкурентного потенціалу наведена в таблиці 3.3.

Проведений аналіз дозволив виділити основні риси конкурентного потенціалу, які зображено на рис. 3.4.

Відповідно до зазначених рис, конкурентний потенціал, на нашу думку, є сукупністю ресурсів та можливостей підприємства, ефективно та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус.

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства. Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розробки та формування складових потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може призвести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства.

Складність процесу формування потенціалу підприємства також полягає у потребі створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого оточуючого середовища системи управління потенціалом. Тому важливо визначити перелік факторів, які зумовлюють створення та розвиток складових потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складові.

Таблиця 3.3

## Характеристика складових конкурентного потенціалу [12]

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ним воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати на зовнішні і внутрішні:

а) *зовнішні фактори* виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил, також важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі);



Рис. 3.4. Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

б) *внутрішні фактори* виникають усередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура [22].

*Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства* – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Конкурентний потенціал підприємства – це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього. Саме тому вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ланок і сфер діяльності (ресурсів) [23].

На рис. 3.5 запропонована класифікація факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства.





Рис. 3.5. Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства [31]

Аналіз факторів, що мають вплив на конкурентний потенціал, доцільно здійснювати в такій послідовності: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

Фактори макросередовища розбивають на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність економіки країни.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв.

Після аналізу зовнішнього макросередовища й аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, розпочинають аналіз внутрішнього середовища підприємства.

*Внутрішнє середовище підприємства* – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан, і визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство. Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства є: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; узгодженість пропускнуої спроможності цехів і дільниць; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства;

організація руху товарів; ефективність організаційної структури; стан ремонтного господарства.

Таким чином, виділяють велику кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке конкурентне середовище підприємства?
2. Які основні конкурентні сили діють у галузі?
3. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
4. Опишіть критерії класифікації конкурентного середовища.
5. Перелічіть критерії класифікації конкурентного середовища.
6. Розкрийте сутність оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.
7. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?
8. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища підприємства.

### **Тести для перевірки знань**

#### **1. Конкурентне середовище – це:**

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

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що ґрунтується на динаміці результатуючих 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. У 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. Оберіть правильне визначення поняття «діагностика конкурентного середовища»:**

а) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що ґрунтується 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.

**5. 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.

**6. 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.

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

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

б) відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і знижує 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 правильні.

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

а) частка «відомості»;

б) частка «голосу»;

в) правильна відповідь не вказана.

**9. SWOT-аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства спрямований 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.

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

а) маркетингова;

б) соціальна;

в) матеріально-технічна;

г) галузева.

## Тема 4

# КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

- 4.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види
- 4.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій
- 4.3. Механізм формування конкурентної стратегії



*Основні терміни теми:* стратегія підприємства, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія

### 4.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства та їх види

**Стратегія підприємства** – це засіб, за допомогою якого досягають мети. Необхідність розроблення підприємствами стратегії зумовлена нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

У цьому контексті про необхідність розроблення стратегії підприємства влучно висловився один із авторів учення про стратегічний менеджмент, американський учений Ігор Ансофф: «...Компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують».

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову. У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1) корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;

- 2) конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- 3) функціональні стратегії;
- 4) операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять:

- 1) корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою);
- 2) функціональні стратегії;
- 3) операційні стратегії.

**Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія** посідає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрям діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

**Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії** підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і становлять план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

**Функціональні стратегії** розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

**Операційні стратегії** – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: дочірніх відділень, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні. Кожен із названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Побудовані стратегії діяльності підприємства на основі визначених цілей реалізуються у змінних умовах функціонування ринку і нерідко коригуються в процесі виконання.

Для реалізації маркетингових стратегій на підприємстві необхідно створити організаційну структуру маркетингу. У зв'язку з організацією маркетингу виникають дві основні проблеми:

1) необхідно з'ясувати, як взаємозалежні лінійні та нелінійні посади і структурні підрозділи утворюють узгоджену організаційну структуру маркетингу;

2) варто усвідомити, яку роль виконує менеджер продукту та менеджер системи управління маркетингом.

Отже, більш детально розглянемо конкурентну стратегію – спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг [9]. Конкурентна стратегія описується як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників (сил) конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.

А. Румянцев та Н. Клименко дають таке визначення: конкурентна стратегія – це одна з маркетингових стратегій, яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку [14].

Так, згідно з дослідженнями Ю. Г. Ковальської, конкурентна стратегія підприємства представляє сукупність певних пов'язаних між собою складових елементів, основна мета функціонування яких полягає у забезпеченні підприємства значними конкурентними перевагами [16].

І. Ансофф подав у своїй роботі схожі з думками М. Портера погляди на конкурентну стратегію, яку описав трьома компонентами: швидкість зростання, диференціація ринку та диференціація продукту [37]. Основний внесок М. Портера полягає у тому, що він указав на існування двох основних шляхів оптимального функціонування: або ви стаєте у своїй галузі виробником із найнижчими витратами, або диференціюєте свою продукцію чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу ціну, щоб отримати їх.



Організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті [43].

Проаналізувавши визначення конкурентної стратегії, можемо конкретизувати, що такими спільними для багатьох науковців критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія», на нашу думку, є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності. Групування визначень конкурентної стратегії за означеними критеріями подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Класифікація визначення  
терміна «конкурентна стратегія»  
за спільними ключовими ознаками [24]**

	<b>Автор</b>	<b>Джерело</b>	<b>Визначення</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Критерій групування	<i>Досягнення конкурентної переваги</i>		
1.	М. Портер	Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів (2006)	ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
2.	М. Саєнко	Стратегія підприємства (2006)	спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
3.	В. Панков, Ю. Макогон	Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний і регіональний аспекти (2005)	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
4.	І. Ступак	Конкурентні стратегії як управлінська категорія (2010)	орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання
5.	З. Шершньова	Стратегічне управління (2004)	це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
6.	Ю. Грановська	Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі (2016)	Стратегія конкуренції становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами
<i>Завоювання конкурентної позиції</i>			
7.	Ю. Іванов	Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства (2006)	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
8.	А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегічний менеджмент. Створення конкурентної переваги (2015)	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4
<i>Виборювання рівня конкурентоспроможності</i>			
9.	Т. Хміль, С. Василик	Стратегічний менеджмент (2004)	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності
10.	О. Нефедова	Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства (2008)	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення
11.	Н. Куденко	Маркетингові стратегії фірми (2002)	різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших питань: як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?
12.	І. Ансофф	Стратегічне управління (1989)	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
13.	Г. Азоєв	Конкуренція: аналіз, стратегія і практика (2001)	план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку.

Під час того, як було здійснено формулювання терміна «конкурентна стратегія», індивідуальну увагу приділено вивченню конкурентного середовища з наголосенням на твердженнях «конкурентна сила» та «конкурентна позиція» як основах досягнення конкурентної переваги. Отже, конкурентна перевага – перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги.

Підприємство може мати конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи з покупцями вищий, аніж у конкурентів, і воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі. Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги.

Вибір конкурентної стратегії залежить від становища підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу.

Вибір конкретної атакуючої стратегії здійснює компанія, яка претендує на роль лідера. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій з розширення частки ринку і представлена у таблиці 4.2.

Виділяють чотири загальні стратегії послідовників за лідером:

1) наслідувач дублює продукт лідера й упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників;

2) двійник копіює продукцію, назву й упаковку товарів лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності;

3) імітатор відтворює окремі характеристики продукту лідера, але зберігає розходження в упаковці, рекламі, цінах. Його політика не зачіпає інтересів лідера доти, поки імітатор не переходить в атаку;

4) пристосованець видозмінює або поліпшує продукцію лідера. Звичайно, він починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто пристосованець стає претендентом на лідерство.

Таблиця 4.2

**Атакуючі стратегії**

Стратегія цінових знижок	Компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни порівняно із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії
Стратегія здешевлення товарів	Претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості за більш низьку ціну
Стратегія престижних товарів	Претендент на лідерство пропонує більш якісну продукцію за вищими цінами порівняно з домінуючою компанією
Стратегія товарного розширення	Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів
Стратегія інновацій	Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів
Стратегія підвищення рівня обслуговування	Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги
Стратегія зниження витрат виробництва	Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу
Стратегія інновацій у розподілі	Претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції
Інтенсивна реклама	Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт.

Послідовник не зазнає витрат на дослідження, але заробляє менше, ніж лідер. Наприклад, дослідження діяльності декількох виробників продуктів харчування показало, що дохідними є тільки дві найбільші компанії. Тому проходження за лідером далеко не завжди призводить до успіху.

Стратегії для мешканців ніш. Альтернатива становищу послідовника на великому ринку – лідерство на порівняно обмеженому ринку або в ринковій ніші. Невеликі компанії, як правило, уникають конкуренції з компаніями-лідерами, обживаючись на ринках, що не становлять особливого інтересу для гігантів.

Ключова ідея ніші – спеціалізація. Оскільки становище в ніші може змінитися, компанія повинна подбати про створення

нових спеціалізованих сегментів. Оперуючи на двох і більше нішах, компанія збільшує свої шанси на виживання. Фірми, що входять на ринок, спочатку вибирають одну нішу й тільки у випадку досягнення успіху розширюють сферу своєї діяльності.

## **4.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій**

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 і функції управління.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1) моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

2) діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;

3) конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;

4) розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

5) реалізація конкурентної стратегії підприємства.

3 позиції процесного підходу, *управління конкурентоспроможністю підприємства* – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Загальний порядок дослідження, оцінювання та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи [21]:

– виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їхньої значущості;

- групування чинників, аналіз їхніх внутрішньо групових та між групових взаємозв'язків;
- оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
- прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- розроблення комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності;
- оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- вибір критерію ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
- прийняття відповідних управлінських рішень.

*Система конкурентних стратегій підприємства* – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [15]. Система конкурентних стратегій охоплює: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 4.1).

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару за нижчими, ніж у конкурента, цінами за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

*Диференціація* – це зміна споживчих якостей товару агропромислового підприємства стосовно продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу агропромислового підприємства і його частки на тому ж ринку щодо конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це:

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну, ніж у конкурентів;

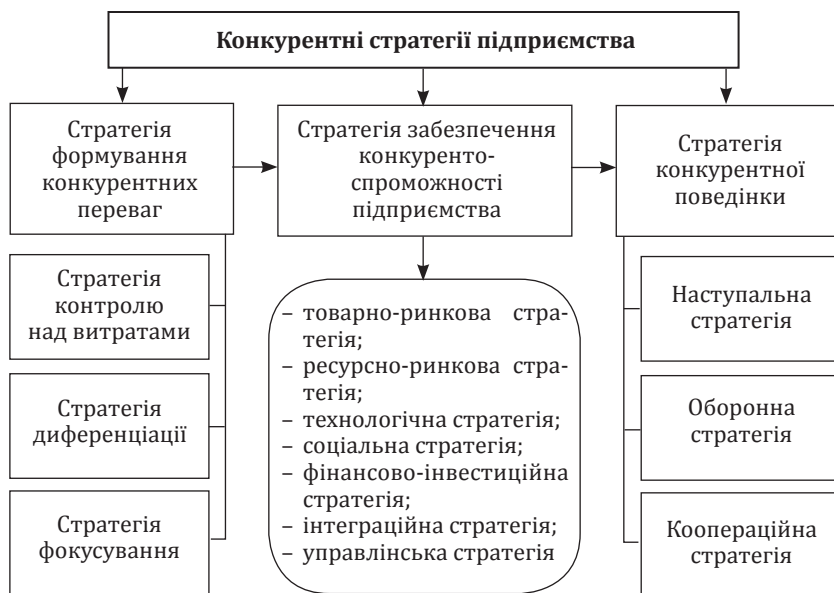


Рис. 4.1. Система конкурентних стратегій підприємства

б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації);

Так, М. Портер на основі аналізу сил конкуренції виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- лідерство за витратами (дає змогу знижувати ціни);
- диференціація (товару і ринку);
- фокусування.

в) ухилення від цінової конкуренції за допомогою переходу в інший сегмент ринку;

г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів тощо.

Фокусування означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль агропромислового підприємства: а) на одному із сегментів ринку; б) на окремій групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на низьких витратах.



Тобто, згідно з концепцією М. Портера, на основі його трьох базових стратегій можна остаточно виокремити такі види конкурентних стратегій для агропромислового підприємства:

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару, що призведе до зниження реалізаційної ціни в процесі проходження товару каналами збуту та привабить більшість клієнтів (покупців, посередників).

2. Стратегія широкої диференціації – спрямована на використання в асортиментній політиці чинника новизни на основі надання продуктам агропромислових підприємств додаткових корисних зі споживчої цінності специфічних рис, чим досягатиметься їх конкурентна перевага, а також приверне увагу споживачів.

3. Стратегія оптимальних витрат – дає змогу покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. Стратегія ринкової ніші або фокусування поділяється на такі:

а) сфокусована стратегія низьких витрат – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство агропромислового комплексу випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;

б) сфокусована стратегія диференціації – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових категорій конкурентних стратегій за М. Портером – у табл. 4.3.

*Стратегія забезпечення конкурентоспроможності* є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

### Характеристики класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
<i>Лідерство за витратами</i>	
<p>Низькоцінове лідерство ефективне за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ціна – домінуюча конкурентна сила;</li> <li>– галузевої продукт – стандартизований, простий у виготовленні;</li> <li>– відсутність можливостей для диференціації;</li> <li>– «великі» покупці мають значну торгову силу.</li> </ul>	<p>Низькоціновому лідерству притаманні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції;</li> <li>– можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами конкурентами;</li> <li>– нездатність вчасно вносити зміни в товар через надмірну увагу до витрат.</li> </ul>
<i>Диференціація продукції</i>	
<p>Диференціація приваблива за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– існує багато шляхів для диференціації продукту;</li> <li>– організація має ноу-хау в галузі виробництва або маркетингу;</li> <li>– потреби потенційних споживачів відрізняються;</li> <li>– деякі конкуренти в галузі слідують схожим шляхом диференціації;</li> <li>– попит нееластичний за ціною;</li> <li>– галузевий ринок має складну структуру.</li> </ul>	<p>Диференціації може бути притаманне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається;</li> <li>– роль чинника диференціації знижується в міру того, як товар (послуга) стає звичним;</li> <li>– сприйняття диференціації знижується під впливом підробок та імітацій.</li> </ul>
<i>Фокусування (концентрації)</i>	
<p>Фокусування привабливо тоді, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу;</li> <li>– у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів;</li> <li>– галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів;</li> <li>– існують невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою.</li> </ul>	<p>До ризиків фокусування належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим;</li> <li>– розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються;</li> <li>– конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.</li> </ul>

*Джерело: складено за [42]*

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [15]:

- товарно-ринкова стратегія – охоплює рішення у таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія – охоплює рішення у таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія – містить рішення у таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія – охоплює рішення у таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія – містить рішення у таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія – охоплює рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія – містить рішення щодо таких аспектів, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною видається така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування

конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Базовими принципами формування конкурентної стратегії є:

- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;
- принцип комплексності;
- принцип багатоваріантності;
- принцип інтерактивності;
- принцип гнучкості;
- принцип реалістичності.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис. 4.2).

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій [21], стислий перелік якого наведено на рис. 4.3.



Рис. 4.2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства



*Рис. 4.3. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства*

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Передумовами, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності, є:

- необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом;
- наявність відповідної організаційної стратегії;
- чітко визначені цілі;
- відповідний тип мислення менеджера.

Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми, оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою. Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними

елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

### 4.3. Механізм формування конкурентної стратегії

Аормування конкурентної стратегії має системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме – забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом процесу є принципи формування конкурентної стратегії, до яких входять принципи, вказані у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

#### Класифікаційні ознаки стратегій підприємства [37]

№	Класифікаційна ознака	Стратегії
1.	<i>за напрямом розвитку підприємства</i>	стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами
2.	<i>за рівнем управління</i>	корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А. Томпсон, А. Стрікленд)
3.	<i>за напрямом діяльності</i>	товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії
4.	<i>за досягненням конкурентних переваг</i>	Стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Портер)
5.	<i>за позицією в галузі, ринковому сегменті</i>	конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка)

Слід звернути увагу на те, що категорія «конкурентоспроможність» є синтетичною, тобто такою, що пов'язана з низкою факторів довго- та короткострокового економічного розвитку, як-от [2; 3]:

- *просторова орієнтація підприємства* (цільовий ринок, галузева належність, мікросередовище, регіональні особливості);

- *динамічність* (трансформування конкурентоспроможності із короткострокової у стратегічну, міжнародну та світову);

- *системність* (урахування дії максимально можливої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у процесі реалізації стратегії, побудова стратегічного балансу підприємства для нарощення конкурентного потенціалу);

- *самодостатність* (формування системи компетенцій як здатностей забезпечення неперервного розвитку конкурентного потенціалу); унікальність (випуск висококонкурентної продукції);

- *ієрархічність* (конкурентоспроможність факторів виробництва, товару, підприємства, галузі, регіону, держави).

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. Тому, розуміючи під механізмом формування конкурентної стратегії сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в конкуренції та сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначимо основні його складові.

Головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення.

В основі функціонування механізму формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка становить комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж утворює комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети.

Вона повинна ґрунтуватися на поєднанні ринкових та ресурсних підходів, акцентуючи увагу на специфіці ринку, технологічних новаціях виробництва продукції, розширенні торговельних відносин тощо.

Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення мети, а саме – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом механізму є принципи формування конкурентної стратегії, до яких необхідно віднести (розроблено за [3]): *цілеспрямованість* (орієнтованість на досягнення конкретних цілей); *системність* (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії); *комплексність* (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії); *альтернативність* (вибір конкурентної стратегії з великої кількості); *оптимальність* (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління); *послідовність дій*, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу; *керованість* (процес впливу керуючої системи на керовану); *гнучкість* (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища); *ефективність* (реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів).

Ефективна реалізація механізму формування конкурентної стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення цього процесу, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне. Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» тощо. Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних



структур, які здійснюють дії з активізації, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії. Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, виконує не останню роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме ресурсне забезпечення виступає тим базисом, який необхідний для здійснення всіх управлінських функцій та процедур у межах формування конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення – це сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для ефективної розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування конкурентної стратегії.

Поряд із зазначеними складовими забезпечення механізму формування конкурентної стратегії розглядаються функції управління, серед яких – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Під функцією планування розуміється певний вид управлінської діяльності, який дозволяє вирішити питання цілепокладання та організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу. За допомогою планування вирішуються завдання з виявлення наявної конкурентної стратегії (визначення сильних та слабких місць, факторів впливу на процес формування), обґрунтування бажаної конкурентної стратегії та необхідного інструментарію для її формування та реалізації.

Функція організації спрямована на структурування та розподіл усіх робіт у рамках механізму, вона забезпечує встановлення взаємовідносин між підрозділами підприємства та розподіл функціональних обов'язків, створення необхідних умов для досягнення цілей, розробку структури управління. Головною властивістю цієї функції є можливість упорядкування нормативно-правової, фінансово-економічної, техніко-технологічної, соціально-психологічної сторін діяльності підприємства. Функція мотивації забезпечує активізацію діяльності щодо формування та реалізації конкурентної стратегії. На думку М. Портера [43], мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процесі формування та впровадження обраної стратегії, здійснюють значущий вплив на вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії. На сучасному підприємстві функція мотивації

полягає в створенні умов для зацікавленості учасників формування та реалізації стратегії, моральному та матеріальному стимулюванні. Завдяки впливу на спонукальні мотиви персоналу можливе підвищення якості процесу формування конкурентної стратегії зокрема та більш ефективного функціонування підприємства взагалі.

Контроль формування конкурентної стратегії є заключною функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у цій сфері. Основними завданнями контролю є: визначення базових показників для перевірки; оцінка та порівняння стану об'єкта, що контролюється, відповідно до прийнятих нормативів та стандартів; виявлення причин наявних відхилень; здійснення коригування. Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства залежатиме від чинної системи контролю, який здійснюється не тільки протягом етапу її формування, але й реалізації.

Ефективність контролю значною мірою залежить від функції регулювання, яка полягає в забезпеченні узгодженості дій всіх функцій системи управління. Регулювання насамперед спрямоване на коригування стратегії та процесу її формування, що забезпечує своєчасність та адекватність сформуованих цілей і завдань стосовно розробки конкурентної стратегії.

На підставі узагальнення діяльності вітчизняних промислових підприємств визначено інструментарій, використання якого можливе в процесі формування конкурентної стратегії: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структури стратегічного потенціалу, особливостей галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання, матриця «Продукт-ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» тощо. Отже, механізм формування конкурентної стратегії наведено на рис. 4.4.

Процес формування конкурентної стратегії охоплює такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформуувати нові, формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії.

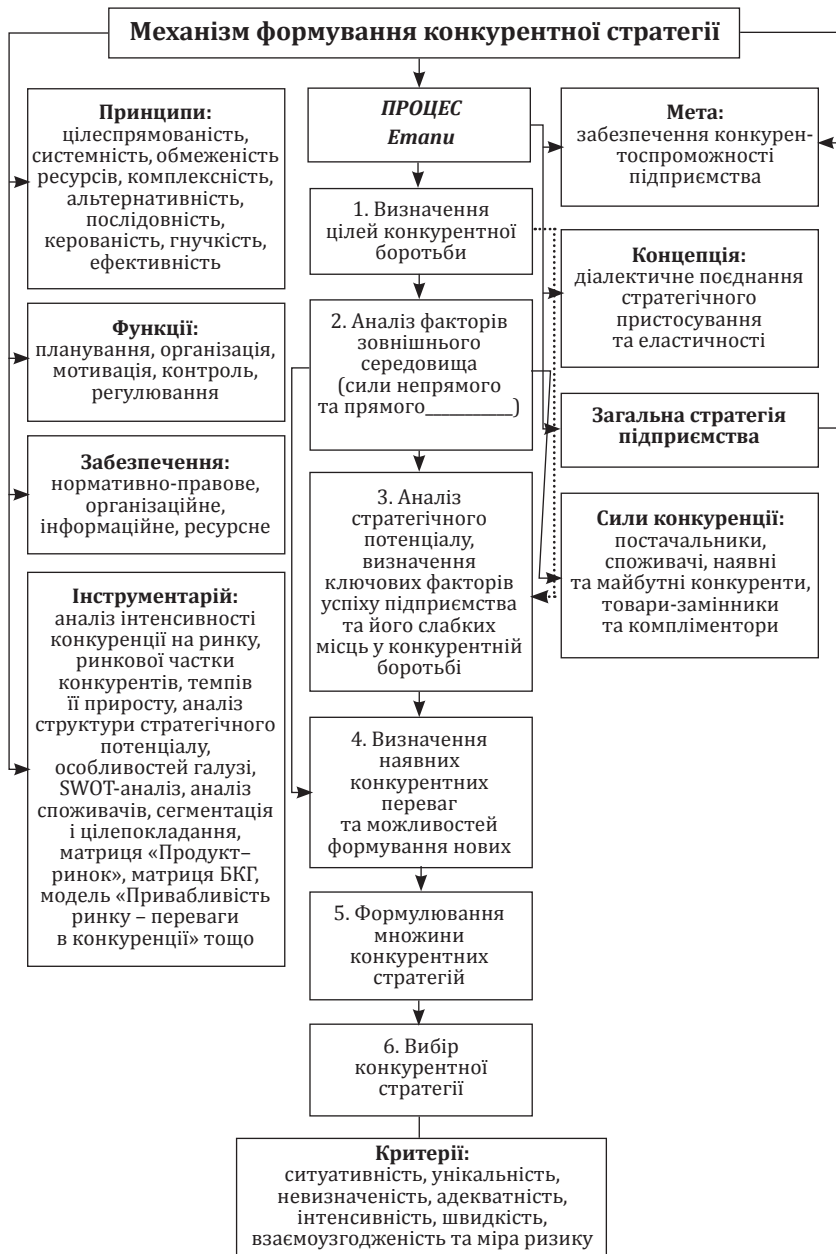


Рис. 4.4. Механізм формування конкурентної стратегії [25, с. 64–69]

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів. З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та допоможе визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання множини конкурентних стратегій запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі

сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості.

Наведений механізм формування конкурентної стратегії, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження запропонованого механізму на підприємстві дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію не тільки на регіональному і національному ринку промислових товарів, але й на глобальному.

### **Питання для самоконтролю**

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що таке система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
3. Що характерно для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера?
4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
8. Який інструментарій використовується у процесі розроблення системи конкурентних стратегій?
9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств із різним ступенем домінування на ринку?
10. Окресліть способи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку.
11. Розкрийте сутність бізнес-стратегії.
12. Охарактеризуйте основні компоненти ділової стратегії.
13. Які конкурентні стратегії Вам відомі?
14. Наведіть приклад атакуючої стратегії.
15. Охарактеризуйте стратегії послідовника за лідером.
16. опишіть особливості стратегії для мешканців ніш.
17. Назвіть відмінності у поведінці імітатора та пристосованця.

## Тести для перевірки знань

**1. На якому етапі послідовного забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку відбувається розбудова системи електронного обслуговування покупців через Інтернет мережу?**

- а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) осучаснення бізнес-процесів;
- в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;
- г) упровадження інновацій.

**2. Що не слід робити підприємствам для прискорення продажу товарів і поліпшення обслуговування покупців?**

- а) проводити автоматизацію контрольно-касових операцій;
- б) застосовувати високопродуктивні та сучасні електронні контрольно-касові машини;
- в) знижувати рівень соціального захисту працівників;
- г) виготовляти та розповсюджувати електронні прибуткові чи бонусні картки.

**3. Який з етапів не є характерним для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства?**

- а) підготовчий;
- б) бюджетування;
- в) організаційний;
- г) діагностичний.

**4. 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.

**5. Основною метою SWOT- аналізу є:**

- а) аналіз зовнішнього середовища організації;
- б) аналіз внутрішнього стану організації;
- в) спільні дослідження оточення організації та її внутрішнього стану;
- г) аналіз конкурентоспроможності організації.

**6. До функціональних стратегій належать:**

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;

- в) маркетингова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

**7. У разі якого варіанта конкурентної ситуації в галузі використовується стратегія лідерства:**

- а) конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях;
- б) конкуренція в галузях, що знаходяться в стадії зрілості;
- в) конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду;
- г) конкуренція в галузях, що роздроблені;
- г) конкуренція на міжнародних ринках.

**8. Що слугує синонімом до поняття «конкурентна стратегія»?**

- а) «маркетингова стратегія»;
- б) «стратегія бізнесу»;
- в) «портфельна стратегія»;
- г) правильні відповіді б і в.

**9. Які базові стратегії формування конкурентної переваги виокремив М. Портер:**

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

**10. Перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації ринок характеризується:**

- а) ціновою конкуренцією;
- б) різноманітною структурою попиту на продукцію;
- в) неціновою конкуренцією;
- г) незначною часткою витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету;
- г) наявністю широких можливостей виділення товарів на ринку, гарним сприйняттям і високою оцінкою продукції споживачами;
- д) нерозвиненістю стратегії диференціації продукції в галузі.

## Тема 5

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1. Економічна сутність соціальної відповідальності
- 5.2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства
- 5.3. Безпекові аспекти взаємодії підприємства із соціально-економічною системою



*Основні терміни теми:* соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, юридична відповідальність, стейкхолдери, моделі корпоративної відповідальності, американська модель корпоративної відповідальності, азіатська модель корпоративної відповідальності, європейська модель корпоративної відповідальності

### **5.1. Економічна сутність соціальної відповідальності**

Інтеграція українського бізнесу у світову економіку передбачає відповідність вітчизняної бізнес-практики міжнародним вимогам, стандартам, які значною мірою по-новому окреслюють проблему підвищення рівня їх конкурентоспроможності, яка ураховується як сукупність економічних і фінансових результатів. Загострення глобальної конкуренції вимагає вдосконалення наявних форм бізнесу, повсякденне використання нових ефективних інструментів для управління та розробки нових механізмів відносин «держава-бізнес-суспільство».

Традиційні методи проектування конкурентних переваг майже вичерпані, і вони потребують нового інструментарію, що містить «соціально орієнтовані компоненти» та зміцнює партнерські відносини між органами влади, компанією і суспільством і, отже, забезпечує довгострокові відносини



із споживачами, залучає кращий персонал, просуває державну підтримку та створення конкурентної стабільності.

Сучасний менеджмент як один із таких інструментів бачить корпоративну соціальну відповідальність, основні принципи якої передбачає обов'язкову участь бізнес-представників на розвиток компанії та її відповідальність за вирішення соціальних та екологічних проблем, реалізацію освітніх програм, охорони праці та ін. Це означає, що вони підпадають під відповідальність новим чинникам неекономічного характеру, розширюється аспект соціальної ваги, а соціальний прогрес активно розвивається не тільки у соціології, а й в економіці.

Узагальнені підходи до трактування поняття «соціальна відповідальність» наведено на рис. 5.1.

Сьогодні для забезпечення конкурентоспроможності компанії використовують різні методи. Один із них – соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність дозволяє забезпечувати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності компанії, тому часто не потребує додаткових фінансових кредитів.

Ми розуміємо **соціальну відповідальність** так: суб'єкти суспільних відносин, вимог соціальних норм і у випадках безвідповідальної поведінки, яка не відповідає вимогам стандартів або порушує громадський порядок, повинні отримувати додаткове зобов'язання особистого або майнового характеру.

Поняття відповідальності поєднує дві форми, два різні види відповідальності:

1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність);

2) відповідальність як система індивідуальних реакцій на вимоги компанії (персональна відповідальність).

Між суспільством і особистістю існує зв'язок. З одного боку, суспільство покладає на індивіда обов'язок соціальної корисної дій, а з іншого боку, він зобов'язаний сприяти суб'єкту у виконанні свої прав та обов'язків і нести за них відповідальність.

Соціальну відповідальність поділяють на *неправову та правову* (рис. 5.2).

Неправова соціальна відповідальність не має юридичної природи і проявляється у формі моральної, політичної, корпоративної, релігійної, етичної тощо. Усі зазначені види

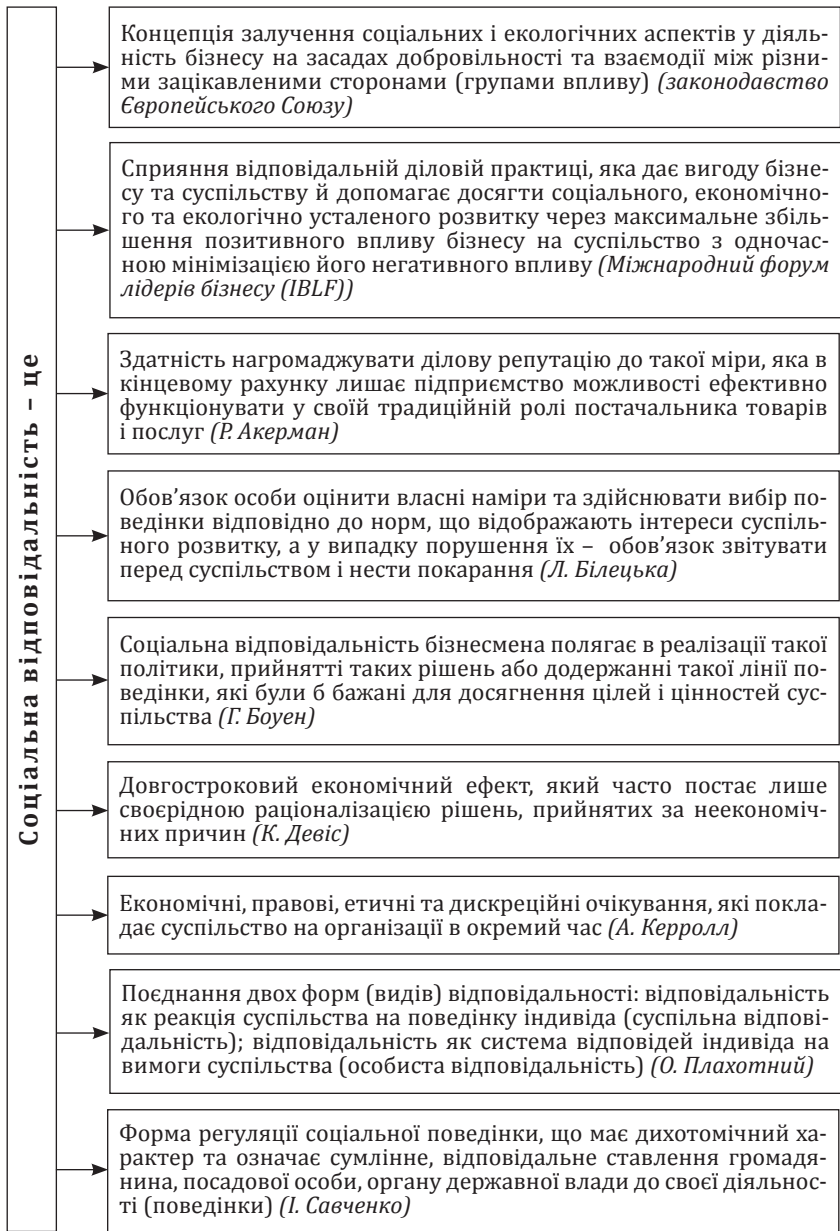


Рис. 5.1. Визначення сутності поняття «соціальна відповідальність»

соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна відповідь від боку підприємства в цих випадках не передбачається примусовий вплив до порушника. Вона не ґрунтується на праві вимагати адекватної поведінки і виражається бажанням висловити негативне ставлення через відмову від спілкування або дистанціювання.

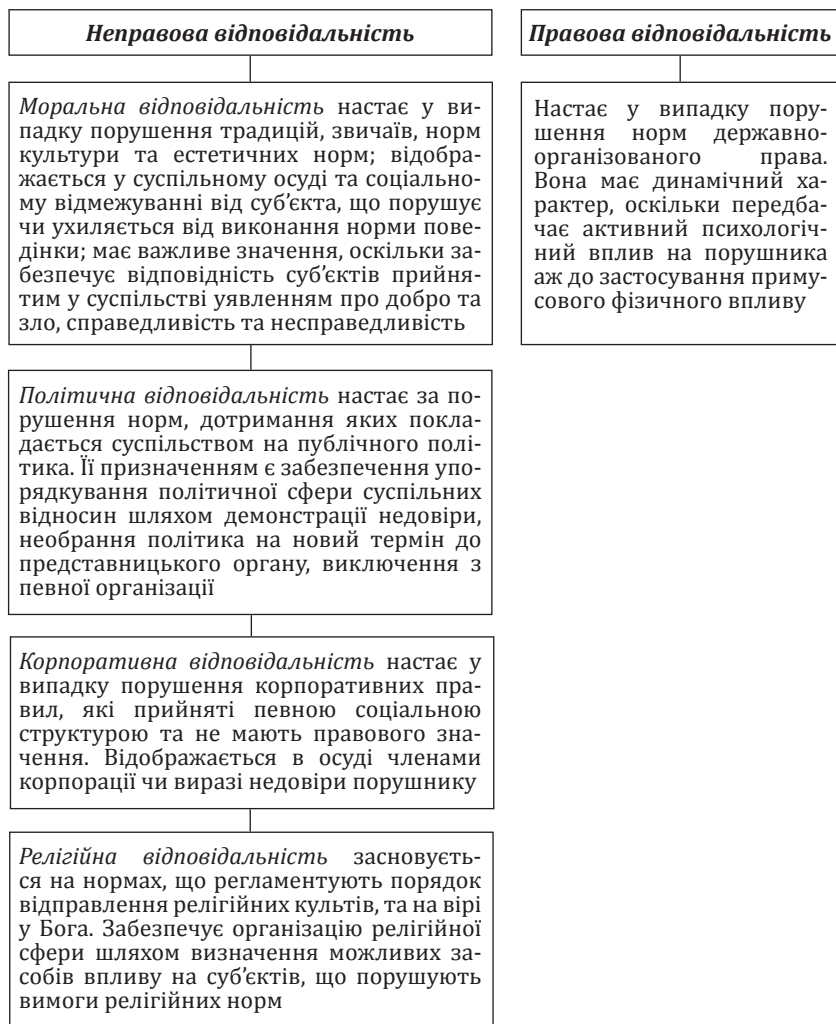


Рис. 5.2. Види соціальної відповідальності

Отож, соціальна та правова відповідальність поєднуються як загальна та спеціальна. Ці типи відповідальності мають такі спільні характеристики:

1. Соціально-правова відповідальність є засобом забезпечення та охорони суспільних відносин.

2. Вони встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами.

3. Існують засоби забезпечення прав людини та суспільних інтересів.

4. Є рівневими елементами оновлення суспільства, що залежать від рівня розвитку економічних, політичних і соціальних відносин.

5. Мають динамічний характер, тобто розвиваються і трансформуються разом із суспільними відносинами.

6. Вони існують на певній території і регулюються певним різновидом соціальних норм.

7. Прагнуть досягти конкретної мети і мати її функціональну орієнтацію.

8. Передбачають певні наслідки для порушника.

9. Вони забезпечують системність суспільства як соціального утворення.

10. Викликають повагу до прав і свобод людини і є проявами культури компанії.

Наявність зазначених спільних ознак не заперечує відокремленого характеру юридичної відповідальності як основного різновиду соціальної (табл. 5.1).

Тому соціальна відповідальність є складною категорією, яка означає наявність різних форм і видів. Важливим видом такої відповідальності є юридична відповідальність.

Таблиця 5.1

## Характеристика юридичної та соціальної відповідальності [18]

Юридична відповідальність	Соціальна відповідальність
Призначений відповідальним органом державної влади	Призначається недержавними структурами
Передбачається правовими нормами	Регламентується соціальними нормами
Має примусовий характер	Не є засобом примусу
Застосовується відповідно до нормативно закріпленого процесу	Регламентується у довільному порядку
Має визначені вид і форму	Має довільну форму
Породжує доповнювальний обов'язок	Спрямована на реалізацію основного обов'язку
Є невіддільною від правопорушення та є його наслідком	Пов'язується з порушенням соціальних норм
Пов'язана з державно-владною діяльністю	Пов'язана із засобами суспільного впливу
Призначається відповідно до санкції правової норми	Соціальні норми, що регламентують відповідальність, не мають структурних елементів
Настає незалежно від розуміння змісту норм суб'єктами та ставлення до них	Настає лише в результаті порушення норм залежно від розуміння їх змісту і ставлення до них
Має виключно правовий характер	Існує у різних видах

## 5.2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства

Виникнення категорії «соціальна відповідальність» у науці та практиці управління пов'язане із сучасною трансформацією процесів у світовому співтоваристві, зокрема в українській і світовій економіці.

**Соціальна відповідальність бізнесу** – це концепція поведінки суб'єкта господарювання як елемент суспільства, як соціально-економічна система, через яку постає і підприємство.

У сучасних умовах соціальну відповідальність визнають як фактор, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. І. П. Булеєв зазначає, що «для більш повної

характеристики конкурентних відносин необхідно враховувати соціальний компонент з використанням інституційних економічних методів теорії». Ця теза також задекларована в міжнародному стандарті SA8000 «Соціальна відповідальність».

Сучасними тенденціями трансформації економічних систем є глобалізація, постіндустріалізація, а також соціалізація економіки. По-перше, це змінює основну продуктивну силу компанії: завдяки зростанню інтелекту людина від «механічного елемента» в економіці стає сучасною інформаційною технологією, основним рушієм суспільного розвитку.

Українські компанії зацікавлені у своїй стабільності та шляхом реалізації намагаються знайти спільну мову з суспільством через соціально орієнтоване управління. Зараз спостерігається глобальна тенденція зміни цінностей на пряму бізнесу від чіткого фінансового до більш комплексного підходу здійснення своєї діяльності.

Сучасна компанія – це єдиний, складний, пов'язаний з багатьма соціально-економічними суб'єктами об'єкт, що розвиваються.

Крім того, бізнес-середовище накопичує великий обсяг ресурсів – сили, знання, навички, тобто ресурси в більш широкому розумінні. Таким чином, бізнес виступає одним із потужних центрів впливу на соціальне середовище разом із освітою, релігією, наукою тощо.

Крім того, компанія акумулює найдорожчі ресурси – людей, талановитих, ініціативних, готових ризикувати, створювати нове. Все це визначає не тільки правову та економічну, а й соціальну відповідальність компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим напрямом розвитку компанії, що є результатом таких кількох причин, як:

- глобалізація;
- організація стає більш відкритою системою, а отже знає впливу зовнішнього середовища і повинна реагувати на вимоги зовнішнього середовища;
- змінилися працівники – вони є носіями знань;
- змінилися споживачі. У новій економіці споживач може отримати всю інформацію про функціонування корпорацій

(ставлення до працівників, споживачів, постачальників, навколишнього середовища);

– тиск інвесторів. Існує чітка тенденція, коли інвестори вимагають перед інвестиційною діяльністю інформацію про компанію: конкурентоспроможність, інтерес про довкілля, соціальну відповідальність тощо.

Економічна ефективність упровадження соціальних елементів відповідальності у системі управління бізнесом є не тільки показник соціального впливу (ефективності для компанії), а й зростання переваг для компанії – вплив на основну діяльність. Водночас ми говоримо про економічні вигоди корпоративної соціальної відповідальності, тому слід зазначити, що ці переваги найбільш очевидні в таких сферах, як фінанси, маркетинг і продажі, управління персоналом. Крім того, необхідне значення заходів соціальної відповідальності в такій сфері, як управління ризиками. Вигода характеризується створенням стабільного бізнес-середовища, зниженням витрат бізнесу ризиків, створенням позитивного іміджу, зміцненням довіри, посиленням капіталізації, зростанням фінансових показників, підвищенням продуктивності праці, розвитком інноваційної діяльності, що сприяє зростанню ринку.

Три основні показники оцінки вигоди для бізнесу пов'язані з участю компаній у соціальних програмах, охоплюючи:

1) показник прибутковості соціально спрямованих інвестиційних програм;

2) показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних програм порівняно з ефективністю реклами, стимулювання збуту тощо;

3) показник виконання соціальних програм.

Один із найважливіших аргументів, що підтверджує необхідність реалізації соціальної відповідальності діяльності компанії, – дотримання соціальної відповідальності як активний фактор росту конкурентоспроможності компанії і водночас як ефективна стратегія зростання добробуту та досягнень населення за збалансованого розвитку.

Водночас об'єктивно постає питання аналізу конкурентних переваг соціально відповідальних компаній. Як показує

аналіз відомих практик, упровадження соціальної відповідальності в діяльність підприємства створює можливості для:

- 1) оптимізації стратегії розвитку з метою запобігання ризикам (соціальним, економічним, екологічним, правовим);
- 2) збільшення обсягу продажу та частки ринку;
- 3) мотивація працівників у компанії;
- 4) оптимізація операційних процесів і скорочення виробничих витрат;
- 5) покращення інвестиційного середовища;
- 6) координація відносин із діловим та державним середовищем структур і неурядових організацій;
- 7) покращення фінансово-економічних показників діяльності.

Дотримуються принципів соціальної відповідальності особливо великі компанії, які спрямовують частку отриманого доходу у соціальні програми та проекти. Ці структури мають матеріальні та інтелектуальні ресурси для створення сприятливих умов праці, особистого розвитку. Для них це не лише підтвердження прибутку, а мета.

Якщо ви визначите ключову управлінську роль конкурентоспроможності, яка складається з відбору та реалізації конкурентної стратегії компанії, можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність заохочує до її негайного виконання. Крім того, впровадження корпоративної соціальної відповідальності в конкурентну стратегію не забезпечить зростання компаній і призведе до синергетичного ефекту функціонування (від ланцюжка вартості компаній до реалізація цінностей території, галузі, економіки).

Ключову роль у реалізації впровадження принципів соціальної відповідальності на підприємстві виконують стейкхолдери – зацікавлені особи (табл. 5.2).

Корпоративна соціальна відповідальність є глобальним явищем, а тому не може орієнтуватися на зацікавлені сторони (стейкхолдерів) в окремій країні. Загалом сьогодні можна підкреслити три основні моделі корпоративної соціальної відповідальності, які використовуються у світі: американська, європейська та азіатська (рис. 5.3).

Діяльність компанії повинна позитивно впливати на зацікавлені сторони, з якими здійснює взаємовигідне



### Основні групи стейкхолдерів і напрями їх взаємодії з підприємством

Основні групи	Напрями взаємодії
<i>Органи державної влади місцевого самоврядування, регулюючі органи</i>	Свчасні виплати до бюджетів усіх рівнів, сплата податків, угоди про співробітництво, забезпечення зайнятості, дотримання законодавчих вимог
<i>Акціонери та інвестори</i>	Максимізація прибутку й віддачі на вкладений капітал, стабільність і перспективність компанії
<i>Інститути фінансово-кредитної системи</i>	Виконання договірних зобов'язань, своєчасна оплата відсотків по кредитах
<i>Бізнес-партнери, постачальники та підрядники</i>	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
<i>ЗМ та рейтингові агентства</i>	Відкритість і прозорість діяльності, доступність для отримання інформації, готовність до діалогу
<i>Співробітники підприємства</i>	Справедлива і своєчасна оплата праці, безпека праці, соціальні виплати та пільги, професійне зростання
<i>Громадські організації</i>	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
<i>Освітні установи</i>	Залучення, навчання, адаптація молодих фахівців



Рис. 5.3. Моделі корпоративної соціальної відповідальності

співробітництво. Це можливо, якщо компанія дотримується соціальних принципів відповідального бізнесу, що дає змогу враховувати розбіжність інтересів зацікавлених сторін, підвищення ефективності керування бізнесом. Виявлено, що для більшості компаній перешкодою для реалізації соціальних принципів, окрім браку ресурсів, є ще й брак розуміння важливості соціальної відповідальності. У західному розумінні соціально відповідальні компанії повинні відповідати кільком критеріям (рис. 5.4).

<i>Як цивільна особа</i>	Повинна дотримуватись законів і норм громадянського життя
<i>Як виробник</i>	Випускати безпечні та якісні товари, установлювати на них справедливі ціни
<i>Як роботодавець</i>	Піклуватися про матеріальне становище працівників, про недопущення їхньої дискримінації
<i>Як суб'єкт керування ресурсами</i>	Ефективно використовувати земельні ділянки, на яких розташоване підприємство
<i>Як об'єкт інвестування</i>	Захищати інтереси інвесторів і подавати правдиву інформацію про своє становище
<i>Як конкурент</i>	Не брати участі у нечесній конкуренції й необгрунтованому її обмеженні
<i>Як учасник соціального розвитку</i>	Стимулювати й підтримувати інновації й визнавати відповідальність за вплив на якість життя навіколишніх

*Рис. 5.4. Критерії соціально відповідальних підприємств*

Досвід вільного господарського підприємництва в Україні налічує не більше півтора десятків років, і формування концепції соціальної відповідальності розпочалося пізно. Більшість підприємців розуміють її більш вузько, але принципово так само, як і його західні аналоги: як сумлінно сплачувати податки, дотримуючись закону соціальних зобов'язань, а також надавати благодійну допомогу та спонсорство.

Безсумнівно, поява критичної кількості реагуючих компаній залежить від розвитку компанії загалом і національної економічної політики.

### **5.3. Безпекові аспекти взаємодії підприємства із соціально-економічною системою держави**

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства вкрай важливо враховувати безпекові аспекти його діяльності, оскільки підприємство зазнає також негативних впливів з боку середовища існування. Йдеться про те, що воно зазнає впливу ризиків і загроз, спричинених тіньовою економікою, корупцією, рейдерством, елементами кримінального світу тощо. Для успішного та професійного управління підприємством у сучасних умовах вельми важливо усвідомлювати значення та суть таких впливів, володіти навичками та компетенціями щодо протидії таким загрозам для ефективного функціонування у висококонкурентному середовищі. Тому важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є також здатність менеджера вчасно виявляти загрози, що діють на підприємстві, та ефективно протидіяти їм. Майбутнім фахівцям у сфері менеджменту та безпеки бізнесу буде вкрай важливо освоїти основні навички управління конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи безпекове підґрунтя цієї діяльності.

Початковим етапом реалізації безпекової діяльності є аналіз потенційних загроз. Аналіз наведених у літературних джерелах загроз засвідчив, що реальну небезпеку для соціально-економічної системи становлять загрози, які реалізуються у формі тіньової економіки, корупції, економічних правопорушень і злочинів та недобросовісної конкуренції (рис. 5.5) [51].

**Тіньова економіка** – це протиправна економічна діяльність, а також та, що не враховується офіційною статистикою і не потрапляє до ВВП. В основі тіньової економічної діяльності є низка закономірностей:

- 1) провадження тіньової економічної діяльності головним чином ініціюється і визначається наявністю тіньової вигоди, отриманої в процесі порушення вимог і обмежень, висунутих державою до економічної діяльності;
- 2) що більша величина сумарного податкового навантаження на суб'єктів економічної діяльності, то більша тіньова вигода від заняття тіньовою діяльністю;



Рис. 5.5. Форми загроз соціальній системі та їх зв'язок

3) що більша величина витрат приховування, необхідних для здійснення тіньової економічної діяльності, то нижча тіньова вигода;

4) тіньова вигода від заняття забороненими видами діяльності визначається величиною попиту в суспільстві на заборонені товари і послуги, а також ефективністю державної протидії і переслідування цих видів діяльності;

5) величина тіньових доходів від корупційних діянь і масштаби розповсюдження корупції в державі залежать від рівня адміністративно-правових обмежень і регламентації економічної діяльності, обмеження легальних доходів працівників держaparату, а також від ступеня суб'єктивного впливу з боку чиновників на ухвалення рішень, які є в компетенції державного апарату. Структура тіньової діяльності подана на рисунку 5.6.

Надзвичайно дестабілізуючий вплив на безпеку соціальної системи має корупція. Це своєрідне дзеркало суспільства, його моральної і правової чистоти, економічного, політичного



Рис. 5.6. Структура тіньової економіки

та соціального стану. Корупція характеризує основні соціальні процеси у державі та суспільстві, у ній відображаються найбільш значущі для держави та суспільства проблеми.

В Україні корумповані відносини щораз більше витісняють правові та етичні відносини між людьми, поступово перетворюючись із аномалії у норму поведінки. На міжнародному рівні Україна має репутацію надзвичайно корумпованої країни.

Корупція є одним із головних чинників розподілу суспільства на дві соціальні підсистеми, які паралельно співіснують між собою (рис. 5.7): одна з них орієнтується на правові та моральні норми, інша – на використання протиправних засобів. Суб'єкти корупції функціонують у неофіційній системі, в якій панує власна система цінностей, свої цілі і засоби їх досягнення. Через протиправність своєї діяльності вони не можуть «засвітити» суспільству свої корумповані відносини, оскільки у такому разі настане реакція з боку закону на їхні дії.

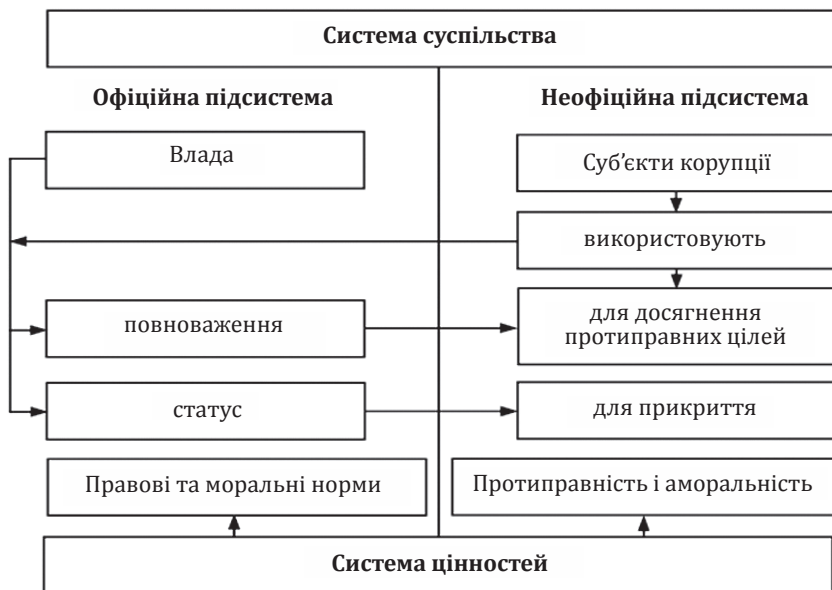


Рис. 5.7. Зміст корупційної діяльності

Водночас суб'єкти корупції не можуть існувати без офіційної підсистеми. Остання для них є обов'язковою передумовою встановлення корумпованих відносин: для того, щоб зловживати владою, їй потрібно мати: обіймати відповідну посаду в органах державної влади (місцевого самоврядування), бути наділений певними повноваженнями, мати можливість їх офіційно використовувати. Крім того, офіційна підсистема є прикриттям неофіційної підсистеми. По-перше, суб'єкти корупції для досягнення своїх протиправних цілей використовують надані законом повноваження. По-друге, офіційний статус використовується ними для ухилення від передбаченої законом відповідальності.

Корупція стала невіддільною частиною сучасного державного і суспільного механізму, пронизуючи всі його структури та рівні. Вона уніфікує методи і форми відносин державних органів влади з представниками легального бізнесу та організованої злочинності, інтегруючи їх у єдину систему

тіньових (кримінальних) відносин. Зв'язок між корупційними діями створює сприятливі умови для вчинення. Відтак розкрадання чужого майна з використанням посадового становища дає змогу давати хабар, фальсифікація документів дозволяє вчинити розкрадання та ін.

Недобросовісна конкуренція:

– це будь-які дії у конкуренції, які не відповідають правилам, торговим або іншим чесним звичкам у підприємницькій діяльності (Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», 1997 р.);

– будь-який акт конкуренції, що є не сумісним із чесними звичками в промислових і торгових домах (Паризька конвенція з охорони промислової власності, 1988 р.).

Згідно з Паризькою конвенцією, недобросовісна конкуренція може виявлятися у таких формах:

а) усі дії, котрі можуть спотворювати інформацію щодо підприємств, товарів, промислової і торгової діяльності конкурента;

б) неправдиві твердження під час здійснення комерційної діяльності, що здатні дискредитувати підприємство, товари, промислову або торгову діяльність конкурента;

в) вказівки або твердження, використання яких у процесі здійснення комерційної діяльності може обдурити щодо характеру, способу виробництва, властивостей, здатності до використання або якості товару.

Відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісна конкуренція може виявлятися у таких основних формах:

1. Неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання (неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів і упаковки; неправомірне використання товару іншого виробника; порівняльна реклама).

2. Неправомірний збір, розголошення і використання комерційної таємниці (неправомірний збір відомостей, які становлять комерційну таємницю; розголошення відомостей, які становлять комерційну таємницю; схилення до розголошення відомостей, які становлять комерційну таємницю; неправомірне використання комерційної таємниці).

3. Створення перешкод суб'єктам господарювання в процесі конкуренції і досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта господарювання; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг з примусовим асортиментом; схилення до бойкоту суб'єкта господарювання; підкуп працівника постачальника; схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника); схилення суб'єкта господарювання (підприємця) до розірвання договору з конкурентом; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції).

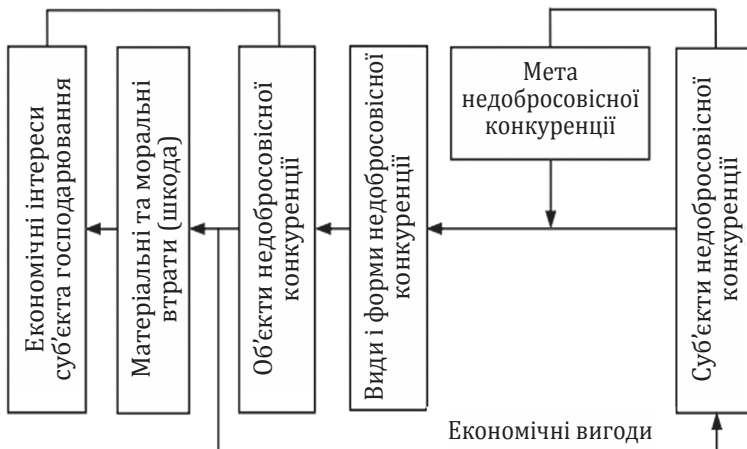


Рис. 5.8. Зміст недобросовісної конкуренції

Більшість загроз у сфері економічних відносин, особливо, коли існує тіньова економічна діяльність, мають цілеспрямований характер і виявляються у вигляді економічних правопорушень. Своєю чергою, це зумовлює втрати для держави, юридичних та фізичних осіб. Однак не всі втрати можуть спричинити загрозу, а надто небезпеку для учасників економічних відносин. Небезпечними є ті, які за спричиненою шкодою є вагомими і погіршують соціально-економічне становище фізичної особи, підприємницької структури, держави. Завдати таких втрат (шкоди) вказаним суб'єктам чи економіці загалом можуть правопорушення, які, згідно з чинним законодавством, кваліфікуються як злочин (економічний злочин).



## Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення терміна «соціальна відповідальність».
2. Назвіть види соціальної відповідальності та опишіть їх.
3. Перелічіть ознаки соціальної відповідальності бізнесу.
4. Учому полягає сутність «моделі управління стейкхолдерами»?
6. Перелічіть основні групи стейкхолдерів та їх орієнтацію взаємодії з компанією.
7. Охарактеризуйте концептуальну модель соціальної активізації обов'язків у великих компаніях.
8. Розкрийте організаційну структуру соціального управління обов'язків у великих компаніях.
9. Яким соціальним критеріям повинен відповідати соціально відповідальний бізнес?
10. Яку користь отримує компанія від просування соціальної відповідальності та забезпечує власну конкурентоспроможність?

## Тести для перевірки знань

### **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) вираження багатоманітності соціальних відносин та узагальнене вираження 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 час;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопоруючі 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 і 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 прогнозної інформації;

г) мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами.

**6. *Які види відповідальності становлять 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 у реалізації соціальних програм?**

- а) філантропічна;
- б) економічна;
- в) етична;
- г) правова.

**8. 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.

**9. Які критерії не використовуються для визначення конкурентоспроможності підприємства на основі стандарту SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність»?**

- а) добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавств;
- б) формування позитивної суспільної думки про підприємство, участь у спонсорських та благодійних проектах;
- в) рівень розвитку інфраструктури на території функціонування підприємства, купівельна спроможність населення, ефективність виконання програм державно-приватного партнерства;
- г) забезпечення нематеріального заохочення, охорони та зміцнення здоров'я співробітників.

## Тема 6

# КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ І КОНКУРЕНТНІ ХОДИ

- 6.1. Сутність, види джерела та сфери формування конкурентних переваг
- 6.2. Інструменти та методи формування конкурентних переваг підприємства
- 6.3. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства



*Основні терміни теми:* конкурентні переваги, ключові фактори, джерела конкурентних переваг, види конкурентних переваг

### 6.1. Сутність, види джерела та сфери формування конкурентних переваг

У сучасній економічній літературі, яка присвячена проблемам виживання і стратегічному успіху компаній у висококонкурентному середовищі, велику увагу приділено факторам успіху компанії.

**Ключові фактори** успіху охоплюють низку маркетингових факторів і орієнтацію на ресурси, що може вплинути на довгострокове створення конкурентоспроможності компанії, відтак – на її стратегічний успіх.

Ключові фактори успіху можна класифікувати за різними функціями:

- за сферою застосування (загальні та спеціальні);
- за джерелами походження (ринок, ресурс);
- за варіантами реалізації (інструментальний, неінструментальний).

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху.

Ключові фактори успіху поділяються на дві групи: стратегічні фактори успіху і ключові компетенції. Перша група – **фактори стратегічного успіху** – охоплює дієві фактори успіху,

отримані від ринку та безпосередньо сприймається замовником. Стратегічні успіхи повинні досягатися протягом тривалого часу.

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції.

Друга група – **ключові компетенції** – становить сукупність навичок і технологій, які засновані на явних і неявних знаннях, щоб забезпечити створення цінності в системі клієнта, є оригінальними щодо конкуренції та відкритого доступу до нових ринків. Їх важко наслідувати і передавати. Ресурси компанії представлені у вигляді ключових компетенцій, якщо відбір і поєднання ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше від конкурентів.

Фактори конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.

Особливою складовою є **тактичний фактор конкурентної переваги** – зовнішнє/внутрішнє середовище компанії, в якому вона домінує чи будуть домінувати компанії-конкуренти найближчим часом (протягом року).

Особливою складовою є **стратегічний фактор конкурентної переваги** – зовнішнє/внутрішнє середовище компанії, відповідно до якого можна випередити суперників після виконання певних умов у майбутньому, які визначають бізнес-пріоритет для цього компонента проти конкуруючої компанії.

Через властивості повною мірою розкривається сутність конкурентних переваг. Чільною властивістю є їх **порівняльний, відносний характер**.

Конкурентні переваги компаній необхідно визначати шляхом порівняння найважливіших характеристик їх діяльності.

Іншою важливою характеристикою конкурентних переваг є їх **прив'язаність до особливих умов та причин** (географічні, часові).

Для того, щоб різні бізнес-функції можна було вважати конкурентними перевагами, вони повинні відповідати таким критеріям: бути значущими з точки зору конкурентних умов у галузі та відповідати вимогам ринку, ключовим факторам успіху; бути *стабільними* в умовах динамічного ринкового середовища і недосяжними для легкого відтворення конкурентами; бути *наочними для споживачів*, тому компанія

має використовувати їх у розвитку свого маркетингу і особливо реклами.

Для узагальнення підходів до класифікації конкурентних переваг підприємств згрупуємо їх у таблиці 6.1.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх створення можуть поділятися на внутрішні та зовнішні. **Внутрішні** – це властивості внутрішніх аспектів підприємницької діяльності (рівень собівартості, продуктивність праці, організація процесу, система управління тощо), які виходять за рамки аналогічних характеристик бажаних конкурентів.

У проектуванні та реалізації конкурентних переваг компанії розглядаються два поняття: концепція «ланцюгу створення вартості» та концепція «стратегічних зон господарювання».

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевагах компанії щодо витрат на виробництва, ведення бізнесу або продукту, який створює «цінність для виробника», що дозволяє досягти собівартості, нижчої від конкурентної. Внутрішня конкурентна перевага є результатом вищої продуктивності, що забезпечує підприємству вищу прибутковість і більшу стабільність ситуації зниження продажних цін, продиктованих ринком або конкуренцією.

**Зовнішні конкурентні переваги** – це переваги, що ґрунтуються на можливостях компанії для створення більшої цінності для споживачів своєї продукції, що створює можливості для більш повного задоволення своїх потреб, скорочення витрат або підвищення ефективності їх діяльності.

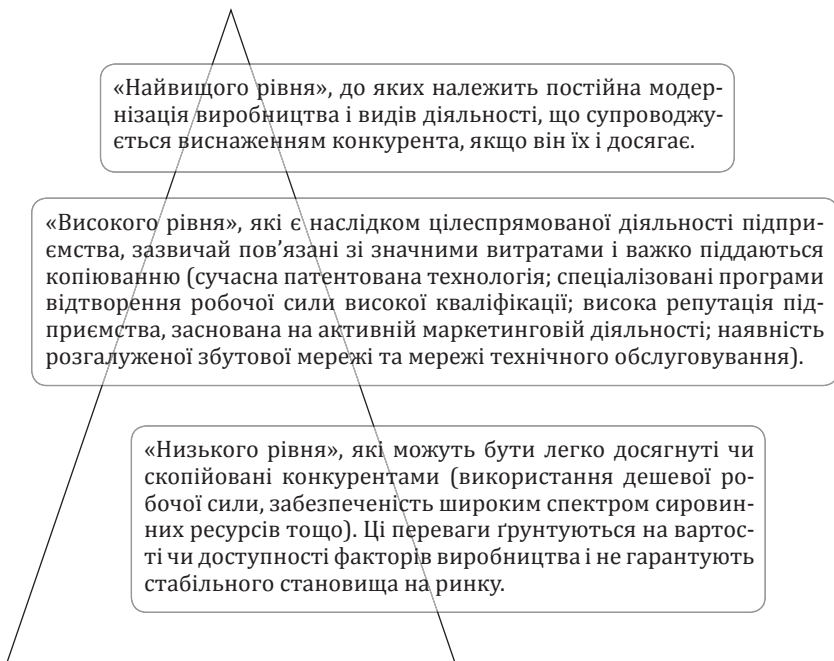
Зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на відмінній якості продукції, які створюють цінність для клієнта шляхом зниження витрат або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок прийняти ціну продажу вищу, ніж у бажаного конкурента, який не забезпечує таких самих продажів і відмінної якості.

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути створені в конкретній компанії. Для конкретного підприємства розподіл конкурентних переваг компанії має велике практичне значення за джерелами створення та стійкістю до копіювання (рис. 6.1).

Таблиця 6.1

**Класифікація конкурентних переваг підприємства**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Характеристика</b>
Характер формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішні</li> <li>- внутрішні</li> </ul>
Термін дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокові</li> <li>- середньострокові</li> <li>- короткострокові</li> </ul>
Залежно від ініціатора	<p>Конкурентні переваги завдяки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кон'юнктурі ринку</li> <li>- державній політиці в сфері регулювання конкуренції</li> <li>- діяльності конкурентів</li> <li>- безпосередньо підприємству</li> </ul>
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низького рівня</li> <li>- високого рівня</li> <li>- найвищого рівня</li> </ul>
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічні</li> <li>- тактичні</li> </ul>
Сфера прояву	<p>Конкурентні переваги, що створюються у сферах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постачання</li> <li>- НДДКр</li> <li>- виробництва</li> <li>- реалізації</li> <li>- сервісу та експлуатації</li> </ul>
Характер динаміки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стійкі</li> <li>- нестабільні</li> </ul>
Можливість імітації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- унікальні</li> <li>- ті, що імітуються</li> </ul>
Місце формування	<p>Конкурентні переваги, які формуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на робочому місці</li> <li>- в окремому підрозділі</li> <li>- в організації загалом</li> </ul>
Рівень ієрархії	<p>Конкурентні переваги на рівні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- товару</li> <li>- підприємства</li> <li>- галузі</li> <li>- економіки</li> </ul>
Залежно від ціни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цінові</li> <li>- нецінові</li> </ul>
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	<p>Конкурентні переваги, які дозволяють отримати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-технічний ефект</li> <li>- економічний ефект</li> <li>- соціальний ефект</li> <li>- екологічний ефект</li> </ul>



*Рис. 6.1. Поділ конкурентних переваг підприємства за джерелами створення та стійкістю до копіювання*

## **6.2. Інструменти та методи формування конкурентних переваг підприємства**

Важливим аналітичним інструментом для діагностики власних конкурентних переваг і переваги конкурентів, а також визначення їх перспективних напрямів створення та подальшого розвитку є концепція «ланцюжка цінностей» або «ланцюги створення цінностей», запропоновані Майклом Портером.

Концепція «стратегічних зон господарювання» підкреслює, що **стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – окремий сегмент ринку, на якій компанія діє або намагається вийти. Основні фактори, які для визначають СЗГ існують потреби та продукти, які ці потреби задовольняють.



Стратегічна економічна зона має певні кількісні та якісні характеристики: потужність СЗГ, яка обмежена обсягом поточного попиту; динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо); змагальне становище компанії в сегменті; очікуваний обсяг продажів у поточному та очікуваному періоді; функції розподілу та збуту; фактичні (для діючих) і прогнозовані значення прибутку, рентабельності.

Загальний порядок дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможності компанії охоплює такі основні рівні:

1. Розпізнавання факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, що впливають про рівень конкурентоспроможності підприємства та оцінку їх важливості.

2. Групування факторів, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових відносин.

3. Оцінка впливу обраних для дослідження факторів (або груп факторів) на рівень конкурентоспроможності фірми та її кількісне визначення рівня.

4. Прогнозування змін факторів, включених до моделі в результаті можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства.

6. Пояснення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності.

7. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

8. Підготовлений кошторис прямих і непрямих витрат на впровадження діяльності.

9. Вибір критеріїв ефективності рекламних заходів з підвищення конкурентоспроможності компанії.

10. Визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів.

11. Прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначається показниками, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність продажу та просування товару;
- ефективність виробництва;
- імідж компанії тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності компанії.

Теоретично найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, де найкраще організована робота всіх відділів і служб. На результативність діяльності кожної із служб впливає багато факторів – корпоративні ресурси. Оцінка ефективності роботи кожного з відділів охоплює оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методики лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

**Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства**

<b>Критерії та показники конкурентоспроможності</b>	<b>Роль показника в оцінці</b>	<b>Правило розрахунку показника</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>		
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
Фондовіддача, тис. грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів.	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
<i>Фінансовий стан підприємства</i>		
Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.
Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.

Закінчення табл. 6.2

1	2	3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<i>Ефективність організації збуту та просування товарів</i>		
Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації × 100% / Обсяг продажу
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/Виробнича потужність.
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<i>Конкурентоспроможність товару</i>		
Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод
Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача.	Визначається різними методами

Показники ефективності належать до першої групи управління виробничим процесом, а саме: економія витрат на виробництво, раціональність використання довгострокових активів, досконалість техніки виробництва товарів, організація праці на виробництві. В іншій групі комбіновані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати борги, стабільна можливість, майбутній розвиток компанії. До третьої групи належать показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління продажами і просуванням товару на ринок через рекламу і стимулювання. І в четверту групу входять показники конкурентоспроможності продукції (якість і ціна продукції).

З огляду на те, що кожен із цих показників має різні показники значущості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом розроблені вагові коефіцієнти критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

*Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства  $K_{кп}$*  розраховується за формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (6.1)$$

де  $E_B$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;  $\Phi_{п}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;  $E_3$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;  $K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ ) розраховується за формулою:

$$E = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10П, \quad (6.2)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  $\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;  $P_{п}$  – відносний показник рентабельності продукції;  $П$  – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства (ФП) розраховуються за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob}, \quad (6.3)$$

де  $K_A$  – відносний показник автономії підприємства;  $K_{\Pi}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;  $K_L$  – відносний показник ліквідності підприємства;  $K_{Ob}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

$$E = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_p, \quad (6.4)$$

де  $E_3$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару;  $P_{\Pi}$  – відносний показник рентабельності продажів;  $K_{ЗАТ}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;  $K_{ЗВП}$  – відносний показник завантаження виробничих потужностей;  $K_p$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Показник конкурентоспроможності продукції ( $K_{КТ}$ ) розраховується як зв'язок між якістю продукції та її споживчою ціною.

Для переведення показників 6.1–6.4 у відносні величини проводиться порівняння з основними показниками. Як базові показники (база для порівняння) ними можуть бути: середньогалузеві показники; показники будь-якої конкурента або лідера ринку; індикатори рейтингової компанії за минулі періоди.

Проблеми використання інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язана з її методологічними проблемами кількісного розрахунку, що призводить до дуже широкого застосування експертних оцінок, з яких виводиться релеванність реальності результатів розрахунків. Автори наводять різні групи факторів, що включаються в зведення (інтегральні, групові) індикаторів. Крім того, доступні різні методи виконання професійної роботи рейтингів і часто просто зазначають, що «вагові коефіцієнти визначені професійно».

Так, загальнозживаний термін для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності має такий вигляд:

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

де  $K_i$  – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства за загальним числом;  $K_j$ ;  $W_i$  – ваговитість окремих чинників у загальній сумі.

### **6.3. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Стратегічний аналіз компанії є одним із основних елементів процесу формування корпоративних стратегій. З точки зору змісту, це стратегічний аналіз, початкова фаза планування, на якій фактори систематично аналізують зовнішнє бізнес-середовище та ресурсний потенціал компанії (внутрішні можливості) для визначення поточної ситуації в компанії і встановлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, яка дозволяє ретельно виконати процес вибору цілей та стратегічних альтернатив.

Ми розуміємо **зовнішнє бізнес-середовище** як сукупність факторів, які впливають на компанію, а отже, на її ефективність функціонування. Зовнішній бізнес у теорії та практиці менеджменту ми розглядаємо як бізнес-середовище двох підсистем – дальнє зовнішнє середовище (ДЗС) та ближнє зовнішнє середовище (БЗС), основні компоненти яких зображено на рис. 6.2.

У вивченні природи зовнішнього ділового середовища (ЗДС) особливо важливі його динаміка та складність. Рівень динаміки ЗДС пов'язаний зі швидкістю його змін. Рівень складності ЗДС пов'язаний з наслідками взаємодії різних факторів, серед яких найважливішими є відсутність знань про ЗДС, а також про взаємодію та взаємовплив окремих факторів, що створюють «системний ефект», якого не може бути за окремими елементами. Все це призводить до того, що під час аналізу переважно використовували методи зовнішнього ділового середовища неофіційних експертних оцінок та прогнозів. Найбільш часто застосовувані методи аналізу підприємства представлені на рис. 6.3.

Результати аналізу не залежать від використаного підходу, у більшості випадків вони не піддаються кількісному вимірюванню та погано прогнозовані, але вони все одно

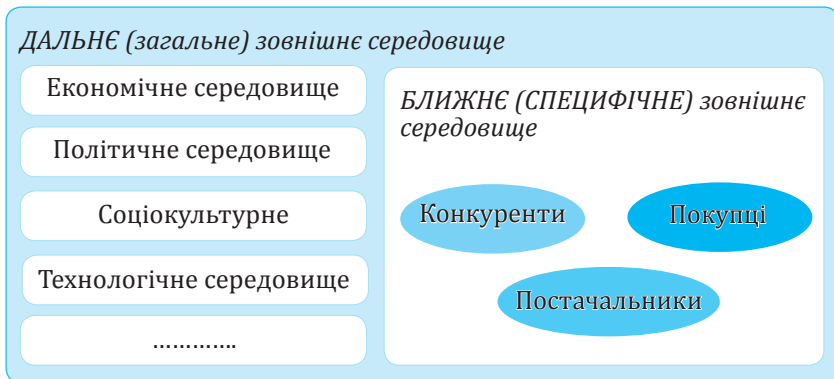


Рис. 6.2. Структура зовнішнього ділового середовища підприємства

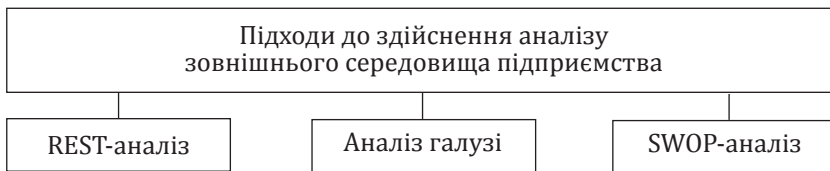


Рис. 6.3. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

дозволяють накреслити діапазон тенденцій так, щоб максимально підготуватися до своїх виступів.

Найбільше поширення отримали аналіз галузі та SWOT-аналіз. Вони вважаються найскладнішими. **PEST** – це аналіз, що здійснюється з метою попередньої оцінки зовнішньої ситуації середовища компанії, яка створюється, або компанії, в якій відбувається зміна структури власності.

Перелік факторів віддаленого зовнішнього середовища чималий, однак дослідники запропонували виокремити чотири ключові області, аналіз яких отримав назву PEST-аналізу (від англ. *political-logical* – політико-правовий, *economic* – економічний, *sociocultural* – соціокультурний, *technological forces* – технологічні чинники).

**Політичне середовище.** Політична стабільність країни є одним із ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку бізнесу в межах обраної вами стратегії. У розробленні

стратегії компанії слід ураховувати стабільність і злагодженість (відсутність суперечностей) законодавчої бази з питання господарської діяльності.

Крім того, важливо також розуміти перспективи державного регулювання в таких областях, як:

- соціальна захищеність населення;
- зовнішня торгівля;
- регулювання цін;
- екологічна політика;
- обмеження виконання діяльності шляхом визначення

вимог до якості продукції тощо.

**Економічне середовище.** Аналіз в умовах ринкової економіки економічного середовища включає прогнози змін в економіці, виражені в показниках інфляції, державну політику у сфері податків і кредиту, рівень зайнятості населення, цикли ділової активності, грошові потоки тощо.

Важливим аспектом аналізу є визначення циклу ділової активності національної економіки та її порівняння з діловим циклом галузей і компаній, що дасть змогу зробити більш ефективний вибір у майбутньому стратегії, яка враховує стан економіки та тенденції її розвитку.

**Соціокультурне середовище.** Посилення конкуренції між товаровиробниками та відповідна диференціація товарів за групами споживачів вимагають більш детального вивчення останніх. Йдеться про вплив споживчого попиту не лише за економічними аспектами, а й за демографічними, освітніми ознаки. Саме вони стають об'єктом дослідження і прогнозування. Під час вивчення середовища аналізується:

1. Демографічна характеристика населення.
2. Розподіл доходів за групами населення.
3. Зміни способу життя, традицій і устоїв.
4. Рівень освіти населення.
5. Рівень споживання товарів і послуг.

Результати аналізу оформлюються у вигляді пояснювальної записки.

**Технологічне середовище.** У процесі аналізу виявляються характерні для галузі науково-технічні тенденції (технологічні можливості проривів, створення товарів із абсолютно новими властивостями тощо). Також проводиться порівняння



потужності компанії з потужністю конкурентів із техніко-технологічної та науково-технічної точки зору.

Результати аналізу є основою для розробки корпоративної стратегії НДР, в межах якого визначається розмір бюджету НДР, його структура та планування у співпраці з іншими компаніями, створюються нові плани закупівель обладнання, ліцензії тощо.

Під час аналізу технологічного середовища використовуються такі характеристики: державні витрати на дослідження та розробки; державна орієнтація на окремі напрями технологічних зусиль; нові відкриття та розробки (національні та світові); швидкість передачі технології (довжина ланцюжка «дослідження-виробництво»; швидкість виведення продукту на ринок тощо).



Рис. 6.4. Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу

Результати аналізу зовнішнього середовища дозволяють менеджерам компанії більш ефективно організовувати роботи компанії, розуміючи, які аспекти роботи компанії вимагають більшої уваги. Іноді використовуються інші формати аналізу PEST, як-от аналіз SLEPT (додається юридичний фактор) або аналіз STEEPLE, де ми виділяємо соціально-демографічний, технологічний, економічний, екологічний (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори.

Менеджерам важливо встановити стратегію розвитку компанії, розуміти умови експлуатації, що визначаються специфікою галузі (тип товару, споживач, законодавче регулювання діяльності, умови входу в галузь, прибутковість діяльності тощо) і концентрацію в ній конкуренції.

При аналізі специфіки галузі головно вивчають її стан та привабливість для нових учасників: чим привабливіша галузь, тим більший виклик буде конкурентам. При цьому аналізуються:

– *Ємність, прибутковість і динаміка розвитку галузі.* Є ключовими характеристиками, на які реагують потенційні учасники. На малих ринках немає змоги залучити великих/нових конкурентів. Висока прибутковість підтримує творчість на ринку нових компаній, низька – зменшить. Якщо результати аналізу засвідчують привабливість галузі, компанії найчастіше обирають агресивну стратегію розвитку, що охоплює збільшення обсягу продажів, інвестування в розширення виробничих потужностей та модернізації обладнання. Така стратегія використовується у зв'язку з необхідністю зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Якщо галузь за результатами аналізу буде визнана непривабливою, то компанії обережно інвестують у формулювання стратегії.

– *Специфіка товару, можливості оновлення технологій виробництва.* Специфіка продукції полягає в стандартизації та швидкості оновлення асортименту, який безпосередньо пов'язаний з рівнем споживання в НДР і вимогами до якості та швидкості їх створення та реалізації. Якнайшвидше, коли продукт оновлюється, існує більший ризик того, що конкуренти можуть проникнути вперед.

Іншим ризиком втрати конкурентної позиції компанії може бути швидкість оновлення технологій виробництва

та реалізації продукції, що насамперед обумовлюється зниженням ефективності вкладень за рахунок швидкого морального зносу техніко-технологічної бази підприємства.

– *Можливість появи нових учасників на ринку*, що залежить (крім зазначеного) від бар'єрів для входу в галузь (переважно відповідно до вимог стартового капіталу). Високі бар'єри захищають позиції тих компаній, які вже працюють на ринку.

Для тих компаній, які працюють в галузі протягом тривалого часу, його аналіз є обов'язковим у динаміці. Тобто інформація про зміну умов праці та зміни в складі конкурентів.

### **1. Конкурентні сили та ступінь їх впливу**

Конкурентний аналіз зовнішнього середовища відбувається трьома способами за основними параметрами: структурний аналіз конкурентного середовища, визначення конкурентних позицій (аналіз стратегічних груп) та аналіз структури стратегічної групи.

### **2. Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі**

Успішна робота компанії та її розвиток залежать від наявності (створення) певних умов праці, що є позитивним та відрізняє компанію від її конкурентів. Такі особливі риси компанії, які дозволяють їй бути більш успішною, називаються ключовими факторами успіху (КФУ) компанії в конкурентній боротьбі.

Для компанії найважливіші довгостроковість і стійкі конкурентні переваги. Стійкість конкурентної переваги визначаються трьома факторами: пріоритет ресурсу, кількість ресурсів переваги, можливості компанії знайти нові джерела переваг.

Тривалість конкурентної переваги залежить від можливостей компанії зберігати та забезпечувати його захист від можливого відтворення конкурентами. Створення та підтримка конкурентної переваги передбачає весь механізм підприємницької діяльності, пов'язаної зі створенням, виробництвом і продажем продукції. Основні принципи побудови та обслуговування конкурентною перевагою:

– прагнення керівництва компанії до вдосконалень, інновацій та зміни в усіх аспектах господарської діяльності компанії;

– вдосконалення та збільшення кількості джерел конкурентних переваг, які сприяють збереженню конкурентних позицій підприємства;

– використання системного підходу до створення конкурентної переваги.

Найбільш поширені типи КФУ наведені в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

### Види ключових факторів успіху підприємства

Група КФУ	КФУ
Науково-технологічні	– швидкість створення нових продуктів та впровадження їх у виробництво; – володіння ноу-хау, патентами, авторськими правами; – ступінь володіння наявними технологіями та ін.
Виробничі	– низька собівартість продукції; – якість продукції
Маркетингові	– широка представленість у точках роздрібної торгівлі; – наявність власних точок роздрібної торгівлі; – низькі витрати з реалізації; – гарантійне обслуговування; – швидка доставка; – різні форми реалізації продукції та ін.
Інші	– вигідне розташування підприємства, що призводить до зниження витрат на транспортування; – доступ до кваліфікованого персоналу; – рівень інформаційних систем; – досвід у сфері менеджменту; – добрий імідж підприємства

Таким чином, аналіз факторів успіху компанії дає змогу ідентифікувати внутрішні характеристики компанії. Це певний вид аналізу внутрішнього середовища. Однак визначення внутрішніх характеристик та їх значущість для підприємства можливі лише в процесі виконання аналізу промисловості.

### **3. Сили (чинники), що призводять до змін у структурі конкурентних сил галузі**

З часом змінюються умови існування галузі та рівень конкуренції в ній. Сили, які призводять до цих змін, називаються рушійними. Рушійні сили можуть бути об'єднані в кілька груп.

Аналіз рушійних сил має практичну цінність у розробці стратегії, оскільки дозволяє врахувати ті тенденції,

які характерні для галузі, та може істотно вплинути на поведінку компанії в ньому.

**Метод SWOT-аналізу** (в перекладі з англійської – сила (*strength*), слабкість (*weakness*), можливості (*opportunities*) і загрози (*threats*)) забезпечує одночасне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Технологія передбачає визначення сильних і слабких сторін у роботі суспільства, можливостей і загроз, які чекають на нього в майбутньому, і також створення зв'язку між ними, який можна використовувати у формулюванні корпоративної стратегії. Ідеологія техніки може бути відтворена в у вигляді матриці (рисунок 6.5).

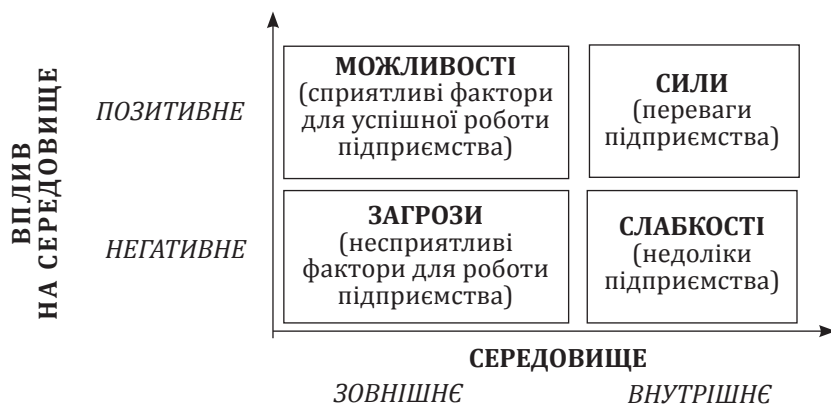


Рис. 6.5. Логіка формування матриці SWOT-аналізу

SWOT-аналіз виконується з виокремленням трьох етапів.

*Етап 1.* Створення списку сильних і слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, які на нього чекають. Зазвичай компоненти поля деталізуються шляхом вибору окремих шарів. Сьогодні загальноновизнаної класифікації зовнішніх факторів і внутрішнього середовища компанії немає, можливе поєднання цих факторів. Це важливо в обґрунтуванні рівня аналізу. Зауважте, що важко виокремити групи факторів, які не перетинаються, спричиняючи відсутність стандартного підходу.

*Етап 2.* Можливості та загрози, виявлені під час аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на компанію та ймовірністю впливу.

Результати розподілу складаються у вигляді матриці (рис. 6.6).

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР	СТ	СЛ
Низька (Н)	НР	НТ	НЛ

*Рис. 6.6. Матриця «Вірогідність – наслідки загроз»*

До сфери негайної реакції менеджерів у створенні стратегії повинні потрапляти загрози полів ВР, ВТ, СР, що утворюю аналогічну матрицю з можливостями компанії (рис. 6.7).

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	ВС	ВП	ВМ
Середня (С)	СС	СП	СМ
Низька (Н)	НС	НП	НМ

*Рис. 6.7. Матриця «Вірогідність – вплив можливостей»*

До сфери негайної реакції менеджерів під час створення стратегії повинні потрапляти можливості за полями ВС, ВП, СС.

*Етап 3.* Створюються ланцюжки зв'язків між компонентами матриці, які пізніше можуть бути використані у формуванні стратегії.

Залежно від виявлених можливостей і загроз ми розділяємо групи впливу «Можливості – сильні/слабкі сторони», «Загрози – сильні/слабкі сторони» і створюється матриця, зображена на рис. 6.8.

Усі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони записуються в матрицю, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів є всі можливі парні комбінації. Слід указати ті, які необхідно буде врахувати у створенні стратегії компаній.

	<b>МОЖЛИВОСТІ</b> 1. 2. ...	<b>ЗАГРОЗИ</b> 1. 2. ...
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>ПОЛЕ (СИМ)</b> Стратегія з використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	<b>ПОЛЕ (СИЗ)</b> Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>ПОЛЕ (СЛМ)</b> Стратегія з подолання слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	<b>ПОЛЕ (СЛЗ)</b> Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

*Рис. 6.8. Матриця для встановлення зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ*

Цей рівень аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми і завдання, що постали перед підприємством, і шукати шляхи їх вирішення з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей рівень аналізу визначає цілі розвитку суспільства.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття конкурентної переваги підприємства та її види.
2. Опишіть чинники конкурентних переваг і властивості конкурентних переваг підприємства.
3. Розтлумачте сутність прогнозування конкурентної переваги підприємства.
4. Розкрийте економічне обґрунтування конкурентних переваг.
5. Проаналізуйте різні визначення поняття «конкурентні переваги» і покажіть їх взаємозв'язок.
6. Які є підходи до визначення «конкурентних переваг», на чому вони ґрунтуються?
7. Назвіть основні властивості конкурентних переваг підприємства.
8. Охарактеризуйте взаємозв'язок категорії «конкурентна перевага» з іншими категоріями теорії конкуренції.

9. Визначте основні види конкурентних переваг за різними критеріями класифікації.

10. Які фактори впливають на конкурентні переваги підприємства?

11. Назвіть зовнішні фактори конкурентних переваг та оцініть їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

12. Перелічіть внутрішні фактори конкурентних переваг та оцініть їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

13. Визначте принципи формування конкурентних переваг.

14. Перелічіть етапи формування нових конкурентних переваг

### **Тести для перевірки знань**

**1. При проведенні SWOT-аналізу на перетині рядків і стовпців розташовані:**

- а) організаційно-економічні заходи фірми;
- б) стратегічні зони господарювання фірми;
- в) науково-технічні параметри фірми;
- г) якісні оцінки взаємодії економічних факторів фірми.

**2. Бенчмаркінг:**

а) є процесом порівняння підприємством своєї діяльності з практикою діяльності конкурентів, підприємств суміжних галузей з метою переймання і впровадження найкращих методів роботи;

б) тотожний з конкурентним аналізом діяльності фірми;

в) є показником рівня конкурентоспроможності підприємства у зіставленні із конкурентами.

**3. Конкурентний бенчмаркінг передбачає:**

а) порівняння окремих методів діяльності фірми з методами здійснення подібних дій конкурентами;

б) порівняння методів здійснення подібних дій в межах фірми;

в) вивчення практики побудови бізнес-процесів на підприємствах, що не є конкурентами, але мають схожі основні бізнес-процеси;

г) погоджений обмін інформацією між кількома фірмами (конкурентами або неконкурентами) в межах закритої групи.

**4. Оцінка конкурентоспроможності за методом «General Electric»/McKinsey ґрунтується:**

а) на побудові матриці «зростання ринку – частка ринку»;

б) на побудові матриці «стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція»;

в) на побудові матриці «привабливість (перспективи) ринку – конкурентоспроможність»;

г) на побудові матриці «стадія розвитку ринку – конкурентна позиція».



**5. Яка властивість не характеризує конкурентну перевагу підприємства?**

- а) мінливість;
- б) соціальність;
- в) відносність;
- г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

**6. Яка властивість характеризує конкурентну перевагу як непостійну ефективність діяльності підприємства?**

- а) мінливість;
- б) соціальність;
- в) відносність;
- г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

**7. Який з критеріїв не характеризує сутність конкурентної переваги підприємства?**

- а) значущість;
- б) динамічність;
- в) наочність;
- г) законотворчість.

**8. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють внутрішні й зовнішні конкурентні переваги підприємства?**

- а) рівень ієрархії;
- б) термін дії;
- в) характер формування;
- г) можливість імітації.

**9. Які конкурентні переваги підприємства виокремлюють за джерелами створення та стійкістю до копіювання?**

- а) внутрішні, зовнішні;
- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) низького рівня, високого рівня, найвищого рівня;
- г) цінові, нецінові.

**10. 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 упровадження бізнес-ідей, постійна фінансова залежність і низька соціальна відповідальність.

## Тема 7

# ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

- 7.1. Значення ключових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- 7.2. Маркетингові комунікації як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності
- 7.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства



*Основні терміни теми:* економічні компетенції, психологічні компетенції, управлінські компетенції, маркетингові комунікації, конкурентна перевага.

### **7.1. Значення ключових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Результати аналізу наявних і потенційних стратегічних ресурсів компанії надзвичайно важливі для оцінки її ключових компетенцій. Виникнення поняття «ключова компетенція» компанії тісно пов'язане з розвитком положень теорії ресурсів, а також теорії бізнес-екосистем Дж. Ф. Мура.

Ідея корпоративної компетенції як концепції забезпечення унікальності компанії була вперше сформульована в 1965 році представниками Гарвардської школи бізнесу Е. Лернідом, Крістенсеном, Ендрюсом і Гутом. Продовженням розвитку цих ідей у 90-х роках стала публікація Х. Хамела та К. Прахалада в «Harvard Business Review», які всебічно та комплексно розглянули поняття ключової компетенції (Книга «Змагання за майбутнє»).

Під терміном «ключова компетенція» дослідники розуміють сукупність навичок і технологій, знань і досвіду, які компанія накопичила і які стають основою успішної конкуренції.

Спробу дослідження розвитку категоріального апарату поняття ключової компетентності здійснено у працях вітчизняних учених (В. А. Верба, О. М. Гребешкова). Компетенції, на відміну від нематеріальних активів, завжди мають «внутрішнє» походження, практично не обмежені часом їх використання, а також є основою для створення унікальної специфіки компанії в ринковому просторі.

Пропонується визначити компетенцію компанії за двома напрямками:

1) свідчать про наявність умінь (знань) у певній сфері діяльності;

2) свідчать про виконання вимог щодо виконання певного виду роботи або виконання певного виду діяльності.

Дослідники сформулювали таке визначення: **компетенція компанії (організації)** є невід'ємною частиною її стратегічних активів, які відображають комплекс спільних знань, досвіду та можливостей компанії, що в поєднанні з унікальною технологією дає змогу створити (підтримати) конкурентну перевагу та забезпечити унікальну видимість компанії в певному ринковому середовищі.

Характеристикою ключової компетентності є її орієнтація на такий внутрішній ресурс підприємства, як сформовані (індивідуальні чи колективні) знання, досвід і вміння, які в результаті тривалого безперервного накопичення утворюють комплекс корпоративних знань. Ураховуючи системний підхід до створення бізнес-моделі компанії, визначення цього терміна таке: **ключова компетенція** – важливий елемент бізнес-моделі компанії, комплекс систематично зібраних корпоративних знань і досвіду, який у поєднанні з іншими факторами інформаційного та інтелектуального характеру є необхідною умовою для забезпечення особливої, стійкої конкурентної переваги серед інших компаній в галузі.

Якщо дослідити сутність ключової компетенції, то можна зробити висновок, що процес її набуття компанією тісно пов'язаний зі створенням інтелектуального капіталу (рис. 7.1).

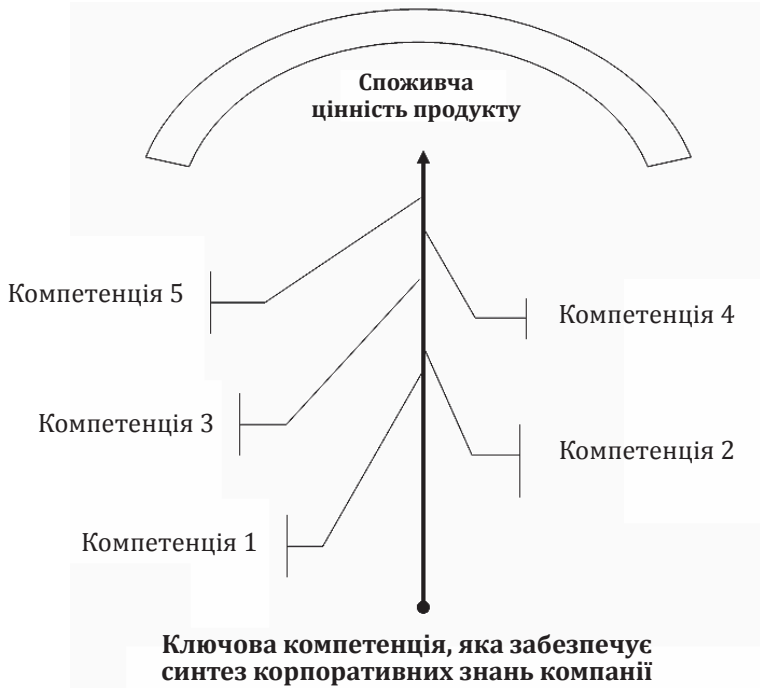
Оскільки кожен із цих елементів інтелектуального капіталу породжується людськими знаннями, досвідом і навичками, їх взаємодія є необхідною умовою для виникнення ключових компетенцій, що забезпечує синергетичний ефект і формування унікальних корпоративних знань.



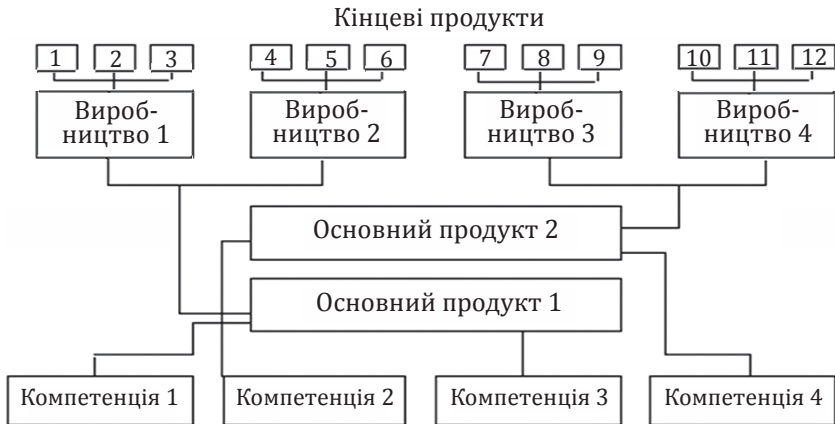
Рис. 7.1. Визначення ключових компетенцій підприємства

Ключовою компетенцією щодо активів, зокрема нематеріальних, є здатність, уміння та знання компанії управляти ними. Х. Хамеля та К. Прахалада вважають, що основна компетентність не є бухгалтерським активом, тому вона не зношується, а з часом збільшує свою цінність і досконалість. Натомість він може просто втратити свою цінність для компанії за певних ринкових умов у той час, коли активи компанії можуть відновлюватися. В сучасних умовах конкуренції за майбутні можливості на існуючих чи потенційних ринках дослідники запропонували розглядати компанію як «портфель» компетенцій і описувати процес формування ключових компетенцій за принципом «дерева» компетенцій (рис. 7.2). Результатом застосування створених компанією компетенцій є створення продукту з високою доданою споживчою вартістю, який найкраще відповідає пріоритетам споживачів.

Г. Хамел і К. Прахалад використовують принцип «дерева компетенцій» для вивчення функціонування різних компаній (рис. 7.3). Стовбур дерева утворюють «ключові продукти» або «ключові платформи» – тобто проміжна ланка в ланцюжку «ресурси – компетенції – кінцеві продукти (послуги)». Наприклад, компоненти, вузли або інші важливі елементи кінцевого продукту, для виробництва яких використовуються компетенції компанії (приміром, двигуни в автомобілях, пристрої друку в принтерах, мікросхеми в електронних пристроях).



*Рис. 7.2. Модель «дерева» компетенції підприємства*



*Рис. 7.3. «Дерево» компетенцій для диверсифікованого підприємства*

Гілки «дерева компетенцій» – це різні види розгалуженої діяльності (бізнес-одиниці), які були відокремлені на основі спеціалізації у виробництві ключових продуктів.

Плодом «дерева компетенцій» є кінцеві продукти, створення багатьох з яких пов'язане з розвитком та інтеграцією різних видів компетенцій.

Ключова компетенція є кореневою системою «дерева компетентності», яка забезпечує його живлення, стійкість до «конкурентних штормів», підтримку та стабільність.

*Формування компетентностей на прикладі компанії «HONDA»*

Ключовими компетенціями Honda є знання конструктивних особливостей двигунів внутрішнього згоряння та технологічних можливостей їх виробництва для різних типів транспортних засобів. Результатом використання цих компетенцій є **ключовий продукт** – конкурентоспроможний двигун за техніко-технологічними параметрами. Це дало змогу компанії здійснювати декілька видів діяльності: виробництво автомобілів, виробництво сільськогосподарської техніки та виробництво літаків. Відтак продуктовий портфель компанії охоплює: автомобілі, мотоцикли, літаки, газонокосарки та ін.

Таким чином, кінцеві продукти є остаточним втіленням основних компетенцій компанії. Проміжною ланкою між ключовими компетенціями та кінцевим продуктом є **основний продукт (платформа)** – фізичне втілення однієї чи кількох ключових компетенцій.

Приклади ключових компетенцій деяких компаній світу (табл. 7.1).

Г. Хамел і К. Прахалад виокремили три характерні риси, які визначають ключові компетенції компанії:

- 1) здатність забезпечити вихід на найширший спектр ринків;
- 2) здатність додавати максимальну споживчу цінність кінцевому продукту компанії;
- 3) мінімальна загроза тиражування та копіювання конкурентами.

Крім того, характеристика основної компетенції компанії повинна містити: труднощі розпізнавання; унікальність, зумовлену тим чи іншим поєднанням ресурсів і можливостей компанії; знос під час використання; необхідність; здатність

**Приклади ключових компетентностей  
провідних підприємств світу**

<b>Компанія</b>	<b>Компетенція</b>
Sony	Мініатюризація
Federal Express	Управління постачанням; маршрутизація посилок і їхня доставка
Motorola	Бездротовий зв'язок, стискання цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технологія виготовлення джерел живлення, а також швидкі цикли виробництва
Nike	Постачання, якісний дизайн, розробка продуктів, підтримка спортсменів, дистриб'юторські мережі
Marriott	Управління ресторанами і готельним бізнесом

посилити роль інших компетенцій компанії в процесі створення унікальної споживчої цінності продукту (послуги).

Для більш детального аналізу рекомендується розділити типи компетенцій на *внутрішні, зовнішні та динамічні*.

Ми розуміємо внутрішні та зовнішні компетенції як лише ті фактори, які забезпечують компанії значні конкурентні переваги. Як правило, це фактори, для створення яких потрібно багато часу і досвіду в певній галузі. Суть їх полягає в тому, що їх неможливо отримати в готовому вигляді, оскільки неможливо точно повторити характеристики внутрішньої організації.

До **внутрішніх компетенцій** належать: виробничий процес, продукція, НДР, ноу-хау, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію; наявність ефективних бізнес-процесів (управління проектами, продажами, маркетингом, плануванням і бюджетуванням, мотивація співробітників), наявність унікальних технологій, спеціальних засобів виробництва, які недоступні конкурентам), наявність кваліфікованого персоналу, який нелегко знайти на ринку та чиє навчання потребує часу.

До **зовнішніх компетенцій** входять: географічне охоплення, ринкова позиція, зв'язок з постачальниками і споживачами, можливості лобювання, знання ринку, розуміння мінливих потреб кінцевих споживачів, здатність швидко і гнучко реагувати на великі зміни в попит при збереженні

стабільності, хороша валютна та кредитна привабливість компанії або здатність забезпечити достатній обсяг фінансування в достатньому обсязі, в стислі терміни та за прийнятною ціною (зв'язок з фінансовими установами та інвесторами).

**Динамічні можливості** – це здатність підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих умов ринку, поповнювати знання, здатність підприємства інтегрувати різні технології в готову продукцію, розвивати та трансформувати внутрішні та внутрішні компетенції.

Отже, динамічні можливості відображають здатність організації створювати нові, вдосконалені форми ключових компетенцій у конкретних ринкових умовах. Прояв динамічних можливостей є результатом не лише ділових дій, а й процесів, що відбуваються в суспільстві. Зв'язок між динамічними можливостями та основними компетенціями описується такою формулою:

$$\begin{array}{r} \text{Ключові компетенції на сьогоднішніх ринках} \\ + \\ \text{Динамічні здатності} \\ = \\ \text{Ключові компетенції на завтрашніх ринках} \end{array} \quad (7.1)$$

Це означає, що навички, які ще вчора дозволяли отримати найкращі показники ефективності, тепер є звичайною практикою у всій галузі» Отже, **ключові компетентності** – це, з одного боку, механізм використання відомих можливостей, а з іншого – від їх якості залежатиме прояв динамічних здібностей, спрямованих на пошук і використання нових можливостей.

Виділяємо загальні, стандартні та ключові характеристики компетенцій.

Загальні характеристики основних компетенцій охоплюють:

- складність кодифікації;
- характер, похідний від сукупності стратегічних ресурсів і можливостей підприємства;
- відсутність матеріальної бази та підтримки;
- моральне старіння в процесі використання;
- проблеми з копіюванням конкурентами;
- синергетичний характер створення споживчої цінності товару чи послуги.



**Стандартні компетенції (основні)** – знання та навички, досвід компанії, які необхідні для роботи на певному ринку. Втрата стандартних компетенцій є причиною виходу компанії з ринку:

**Ключові компетенції** – знання та досвід вищого порядку, які виконують роль споживчих цінностей, у поєднанні зі знаннями та досвідом дозволяють ефективно використовувати всі інші компетенції.

## **7.2. Маркетингові комунікації як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності**

У сучасних умовах глобалізації світового простору вітчизняні компанії потребують нових відповідних інструментів конкуренції для підвищення їх конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що при цьому зростає і роль маркетингових комунікацій, і підвищення ролі маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Не достатньо мати хороші продукти та послуги. Споживачі отримують вигоду від використання продуктів і послуг. Маркетингові комунікації дозволяють передавати повідомлення споживачам, щоб товари та послуги компанії були більш привабливими для цільової аудиторії. Ефективність спілкування зі споживачами дійсно має вирішальне значення для фактору успіху кожної компанії.

Ситуація, в якій зараз працює маркетинг, значно відрізняється від тієї, що була більше 10 років тому. Нині інструментами володіють маркетологи як засобами комунікації, яких раніше не було. Дані, доступні маркетологу для проведення аналізу ринку, надходять з майже постійною періодичністю.

Слід також наголосити на зміщенні уваги від масового ринку до індивідуального споживача [4].

Маркетингова комунікаційна політика – це один із основних ринкових чинників формування конкурентоспроможності компанії на цьому етапі, оскільки чітка та налагоджена система просування – запорука успішного розвитку кожної компанії.

Аби визначити вплив маркетингової комунікації на забезпечення конкурентоспроможності фірми, проведено дослідження основних ступенів конкурентоспроможності

компаній у їх взаємовідносинах, а саме [17]: конкурентоспроможність продукції; конкурентоспроможність бренду (торгова марка) компанії; конкурентоспроможність компанії як предмет бізнесу.

З уваги на такий підхід [8], можна зробити висновок, що в сучасних умовах конкурентоспроможність продукції підприємства є основою його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність продукції означає краще задоволення потреб споживачів, ніж конкуренти. Ринкові фактори впливають на цей рівень конкурентоспроможності. По-перше, це інструменти товарної та цінової політики маркетингу.

Водночас основою конкурентоспроможності продукції є формування конкурентоспроможності бренду компанії (її бренду), що утворює наступний рівень в ієрархії конкурентоспроможності предмету бізнесу. Конкурентоспроможність бренду формує лояльність споживачів до продукції компанії в довгостроковій перспективі. Бренд є важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки він забезпечує безпеку товару, протистоїть натиску конкуренції та зміцнює свої позиції порівняно з товарами-замінниками.

Популярність бренду, відтак самої компанії, зміцнює довіру партнерів, полегшує доступ компанії до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів. У конкурентоспроможності бренду важливу роль виконують інструменти корпоративної комунікаційної політики.

Конкурентоспроможність підприємства, яке виробляє продукцію, і конкурентоспроможність продукції взаємопов'язані як частина і ціле. Здатність компанії конкурувати на ринку за певний товар безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції та сукупності економічних методів підприємницької діяльності.

Розгляд конкурентоспроможності компанії через призму конкурентоспроможності продукції – це підхід, спрямований на оперативний або тактичний рівень управління, що передбачає прийняття управлінських рішень, що дозволяють локалізувати несприятливу ситуацію та мінімізувати потенційні втрати. Стратегічна конкурентоспроможність можлива, якщо підприємство має стабільну контрольовану конкурентоспроможність і переваги в довгостроковій перспективі,

одним із яких є альтернативний набір організаційної стратегії конкурентоспроможності.

Найвищий ієрархічний рівень у піраміді конкурентоспроможності компанії як суб'єкта господарювання – це конкурентоспроможний потенціал компанії, що є основою її успіху продуктивності у майбутньому. Конкурентний потенціал компанії характеризується факторами, що впливають на маркетинг, як-от маркетингова та конкурентна стратегія компанії на ринку, який спрямований на розвиток маркетингового потенціалу.

Компанії різних видів діяльності постійно просувають свою роботу для споживачів і клієнтів та намагаються реалізувати кілька цілей: повідомляти, переконувати, змушувати діяти. Ці цілі досягаються шляхом використання реклами, постачальників, назв продуктів, дизайну вітрин, упаковки, розсилки літератури, розповсюдження безкоштовних зразків, купонів, прес-релізів та інших комунікаційних видів діяльності.

Зміст основних елементів комунікацій, за допомогою яких реалізуються різні звернення до споживача, містять ресурсні заплановані завдання (реклама, PR, підтримка продажів тощо) та незаплановані вимоги (керування терміналом, мерчендайзинг тощо) [10]. Кожна компанія намагається мати оптимальний набір комунікацій, який забезпечує систему управління маркетингом. У сукупності міркувань маркетингові комунікації повинні ретельно розглядати основні компоненти, критерії та основну послідовність етапів розробки стратегії спілкування. Можна стверджувати, що головні завдання комунікаційної діяльності – це підвищення техніко-економічних показників і більш ефективна робота всіх частин компанії з метою реалізації маркетингової стратегії. Тому до виконання завдання виникає необхідність тісної взаємодії комунікацій всередині компанії, які насамперед забезпечують налагоджену систему зв'язку, а також величезний арсенал різноманітних інструментів для створення та підтримки спілкування із зовнішнім середовищем.

Швидкий розвиток ринку вимагає інтеграції не тільки каналів, видів, типів маркетингової комунікації, а й методів і засобів, що використовуються для досягнення спільної мети. Уніфікація різних засобів маркетингової комунікації

допомагає досягти синергетичного ефекту за рахунок поєднання переваг кожного компонента і появи нового результату, якого немає у кожного з елементів інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) окремо.

Зростає кількість іноземних (і вітчизняних) компаній, які користуються перевагами мережевих можливостей у своїй маркетинговій діяльності.

Так, Асоціація рекламного маркетингу Америки (Promotion marketing association of USA) наводить такі дані: 60 зі 100 керівників відділів маркетингу розглядають технології інтеграції комунікаційних механізмів як новий важливий інструмент розробки маркетингової стратегії компанії [33].

Концепція ІМК пропонує вирішення двох взаємопов'язаних проблем:

- налагодивши систему комунікаційних зв'язків із використанням різноманітних інструментів системи маркетингових комунікацій, які б не протистояли один одному, вони б координувалися і створювали сприятливий імідж комунікатора;
- основною метою ІМК є підвищення ефективності маркетингової комунікації шляхом пошуку оптимальних поєднань основних та синтетичних засобів системи маркетингових комунікацій та індивідуальних методів і засобів кожного з них.

Зазначені комунікації органічно доєднуються до системи маркетингу відносин, оскільки, згідно з програмою створення стійких зв'язків, відносини з клієнтами – це більше, ніж просування продукту.

Для реалізації такої програми потрібне повне використання інтегрованого процесу комунікації, який має особливий синергетичний ефект, що є результатом оптимального поєднання реклами, підтримки продажів, зв'язків з громадськістю та інших методів і способів комунікації.

Зв'язки з громадськістю є управлінською діяльністю, спрямованою на розміщення взаємовигідних гармонійних стосунків між організацією та громадськістю, від яких залежить продуктивність цієї організації. Під час забезпечення ефективного використання інструменту маркетингу в структурі великого промислового підприємства необхідне виконання функцій відділу PR, однак у багатьох випадках з метою економії коштів

функції цього розділу потрібно покласти на фахівців відділу маркетингу або реклами.

Підвищенню ефективності використання наявного маркетингового інструменту в компанії чи організації сприяє культура спілкування, власне виконання зобов'язань і коригування співпраці, а також доступні поради, прийнятний психологічний клімат в організації, наявність чітко сформованих і задокументованих правила поведінки, забезпечення гідних умов праці.

Узагальнена модель інтегрованих маркетингових комунікацій представлена на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Узагальнена модель інтегрованих маркетингових комунікацій [36]

Тобто за допомогою концепції інтегрованих маркетингових комунікацій компанія ретельно планує та координує роботу багатьох каналів комунікації – медійна реклама, особисті продажі, підтримка продажів, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю та упаковка продукції – з метою формування певного образу суспільства та уявлення про її продукцію.

### 7.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Обов'язковою умовою створення конкурентоспроможності підприємства є систематичний аналіз вирішальних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Факторами конкурентної переваги підприємства є матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів творення та розвитку конкурентних переваг у виробничому процесі компанії й навіть у країні. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих факторів, компанія може мати або сприятливі, або несприятливі умови для створення та підтримки конкурентних переваг виробництва.

Зовнішні чинники створення та розвитку конкурентних переваг компанії (рис. 7.5) є проявом систем різного рівня.

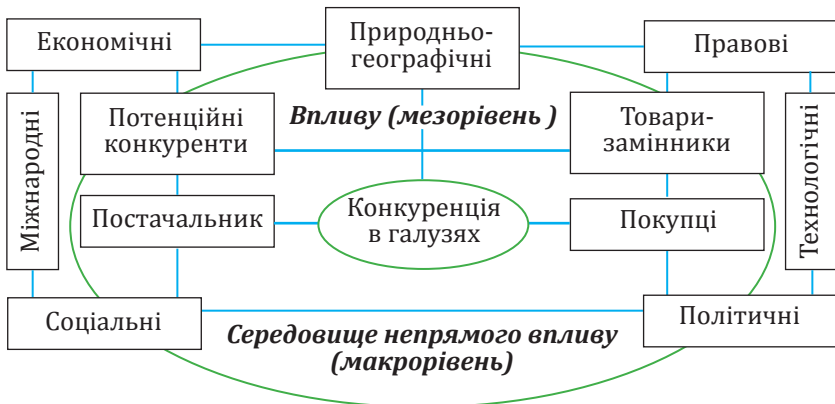


Рис. 7.5. Зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства

У процесі діяльності створюється середовище безпосереднього впливу компанії та відбуваються подальші зміни. Підприємство вивчає ті сторони навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто бере участь лише у формуванні власного зовнішнього середовища, може впливати на елементи найближчого оточення, виявленого управлінським впливом.

Серед основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства можна назвати фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Важливість і сила впливу кожного з факторів економічної конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, ризик виникнення товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку та визначають ціни, витрати, розмір капітальних вкладень у виробництво і реалізацію продукції, відтак рентабельність виробничо-господарської діяльності.

Характерним є виокремлення трьох сукупних факторів, що визначають інтенсивність конкуренції: розподіл часток ринку між конкурентами; темпи зростання місткості ринку; ринкова віддача.

Аналіз конкурентної позиції забезпечує створення більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурсна позиція визначається на основі оцінки результатів діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Чинники непрямого впливу (макроекономічні) не є вузькими, що зосереджуються на конкретному бізнесі. У літературних джерелах автори вирізняють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні конкурентні переваги компанії набувають особливого значення. А саме:

- історична зумовленість геополітичної ролі того чи іншого регіону виконує певну роль у суспільному поділі праці;
- характер і територіальне розташування ресурсів, якими володіє той чи інший регіон;
- рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури регіону, в якому знаходиться головний офіс компанії;
- принципи регулювання господарської діяльності з потужними регіональними структурами;
- структурна характеристика економіки країни.

У зв'язку з тим, що в умовах трансформації української економіки зовнішнє середовище компанії характеризується великою невизначеністю та динамічністю, доцільно виділяти директивні та рамкові ознаки конкурентоспроможності підприємства. З огляду на такий розподіл, елементи

зовнішнього середовища, які є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи є еквівалентними середовищу. Компанії зазвичай отримують інформацію про інструкції у формі законів і підзаконних актів, правових актів, виданих органами державного управління, які є обов'язковими до виконання. Орієнтовну інформацію отримують шляхом маркетингового аналізу конкурентного середовища компанії.

Крім того, елементи макро- та мезорівня можуть бути одночасно елементами надсередовища та еквівалентного середовища. Елементи над- і рівноправного середовища впливають на роботу компанії і на результати компанії. Вони також впливають на стан її зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище створення конкурентоспроможності підприємства узагальнено в концепції «ланцюжка вартості» або «ланцюга створення вартості», запропонованої М. Портером. Так, «ланцюжок створення вартості» відображає процес створення цінності в компанії і складається з різних елементів основних та допоміжних (підтримуючих) процесів (рисунок 7.6).

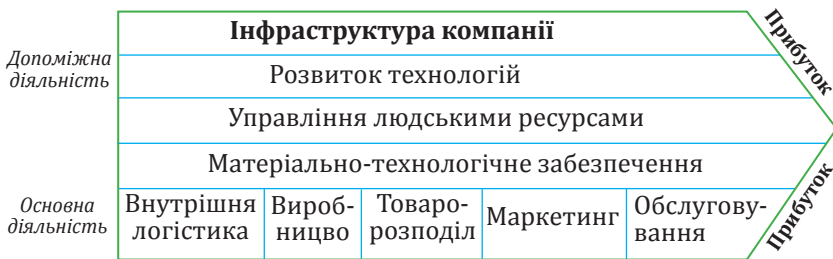


Рис. 7.6. «Ланцюг цінностей» формування конкурентних переваг підприємства [41]

Зважаючи на те, що створена в компанії вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, які доречно поділяють компанію на певну кількість функціональних підсистем, можна та необхідно визначити внесок кожної з видів діяльності в прибутковій лінії компанії. За значенням у створенні кінцевого навантаження (вартості) М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні.



До основних типів діяльності, на його думку, належить процес матеріального творення і реалізації товару, його доставка замовнику та післяпродажне обслуговування. Що стосується допоміжних видів діяльності, то на їх основі формуються основні види, передбачені в закупівлі техніки, постачання виробничих фондів і трудових ресурсів, а також загального управління підприємством. Тотальність М. Портер пов'язує з допоміжним видом діяльності і терміном «інфраструктура підприємства».

Кожна ланка в «ланцюжку» відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, яка, однак, є індивідуальною та характерною для кожної компанії. Кількість функцій і кратність відповідних компетенцій визначає необхідність їх поєднання відповідно до певних ознак. Традиційно компетенції компанії поділяють на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій належать ті, наявність яких забезпечує економічно ефективну роботу на належному рівні, на відповідній території:

- технології: використання менш капітало- та трудомістких процедур, процедур, що забезпечують вищу рентабельність активів, інше;

- науково-впроваджувальні роботи: дослідницький потенціал (фінансовий, кадровий та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість продукції, володіння патентами;

- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна трикратність виробничого циклу, гнучкість виробничого потенціалу, прояв досвіду та обсяг ефектів, ефективність внутрішнього контролю якості;

- маркетинг: вплив на асортимент; ефективність реклами та методи просування; цінова політика та її успішність; дизайн та ефективність розподільної мережі;

- післяпродажне обслуговування; вартість гарантій, якість і швидкість надання послуг тощо.

Іншу групу загальних компетенцій становлять управлінські компетенції, рівень яких залежить від поточної та майбутньої актуальності конкурентного середовища. Йдеться про:

- стратегічне управління: наявність та ефективність стратегічних планів, рівень організації та набір методів

формування та реалізації стратегії, відмінність та успішність попередньої та робочої стратегій компанії, інше;

- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, боргова політика, рівень заборгованості, рівень і тенденції прибутковості, інше;

- управління персоналом: політика набору, відбору та працевлаштування талановитих осіб, довгострокові програми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем, трудові мотиви;

- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприйняття та швидкість упровадження прогресивних змін;

- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли та процедури, рівень участі підрозділу;

- процеси контролю: якість інформаційних потоків, достовірність та швидкість реакції систем керування;

- система зв'язку та її ефективність тощо.

Що стосується психологічних компетенцій, то вони характеризують здібності співробітників компанії, особливо її керівництва, швидко виявляти зміни в правилах поведінки в бізнес-середовищі своєї діяльності, а також у макросередовищі. Це означає, що створення контрольного пункту ґрунтується на основних положеннях концепції «ланцюга створення вартості», виконанні таких завдань, як оптимізація рівня роботи основних функцій, ефективна міжфункціональна координація, відповідність впливу зовнішніх факторів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть детермінантні фактори конкурентного проектування бізнес-переваг.

2. Обґрунтуйте термін «ланцюг цінностей» у створенні конкурентних переваг компанії.

3. Перелічіть особливості ключових компетенцій.

4. Розкрийте взаємозв'язок понять «ключові фактори успіху», «ключові компетенції» та «конкурентні переваги».

5. Що спільного та відмінного між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?

6. Розкрийте сутність управління людськими ресурсами як джерела формування ключових компетенцій підприємства.

7. Розкрийте значення організаційної культури як джерела формування ключових компетенцій підприємства

### **Тести для перевірки знань**

**1. Твердження, що комбінація ключових чинників успіху є постійною та універсальною для усіх галузей:**

- а) правильне;
- б) неправильне.

**2. Твердження, що ключовою називається компетентність вищого порядку:**

- а) правильне;
- б) неправильне.

**3. Твердження, що ключова компетентність як внутрішнє знання є доступною для безпосереднього сприйняття споживачів:**

- а) правильне;
- б) неправильне.

**4. До важливих властивостей ключової компетентності підприємства входять:**

- а) складність;
- б) незамінність;
- в) забезпечують вихід на різні ринки;
- г) неможливість ідентифікувати;
- д) розвинена краще, ніж у конкурентів.

**5. Ключові фактори успіху:**

- а) є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі;
- б) мають ресурсне походження;
- в) залежать від потенціалу підприємства;
- г) мають виражений галузевий характер.

**6. Факторний етап використання джерел конкурентних переваг передбачає:**

- а) покращення якісних характеристик товару;
- б) товари за помірними цінами;
- в) постійні зміни у вимогах споживачів;
- г) оригінальність, неповторність товарів.

**7. Чинники ринкового походження формують:**

- а) конкурентний потенціал підприємства;
- б) ключові чинники успіху;
- в) висококваліфікований колектив підприємства.

## Тема 8

# РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

- 8.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
- 8.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
- 8.3. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства



*Основні терміни теми:* програма підвищення конкурентоспроможності підприємства, напрями програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, етапи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

### 8.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

**Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП)** – це організований комплекс робіт, спрямованих на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства, реалізація якого обмежена в часі, а також пов'язана з витратою спеціальних фінансових, матеріально-трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми, коли:

а) об'єктивно має комплексний характер і для реалізації передбачає важливий аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур тощо);

б) досягнення цілей діяльності (особливо головної – підвищення конкурентоспроможності підприємства

або продукції) пов'язана з поступовим і паралельним здійсненням усіх елементів цієї діяльності;

в) у процесі виконання комплексу робіт мають особливе значення часові, фінансові, матеріальні та трудові обмеження;

г) безпосередньо залежить від тривалості і витрат на діяльність організації всього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління компанією характеризуються:

- цільовою спрямованістю і комплексністю мети;
- неоднозначністю і невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості постачальників та організацією їх взаємодії);
- складною операційною динамікою та тривалими термінами розвитку подій;
- високим ризиком успішної реалізації.

**Управління ППКП** – це вміння координувати людські та матеріальні ресурси у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності з метою досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та обсягу робіт, витрат, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та ступеня задоволеності учасників програми.

Успішне впровадження ППКП оцінюється на основі набору критеріїв, установлених на етапі розробки: терміни завершення програми, витрати та бюджет програми, якість роботи та специфікації, необхідні для досягнення результатів, рівень задоволеності клієнтів.

Управління розробкою та впровадженням ППКП ґрунтується на таких принципах:

1) поєднання єдиного керівництва і колегіальних повноважень представників групи для спільного прийняття рішень;

2) надання повноважень і відповідальності керівникам у прийнятті рішень;

3) організація єдиного управління на всіх етапах створення та реалізації програми;

4) дотримання термінів і балансу використаних ресурсів;

5) усебічне врахування інтересів усіх причетних і зацікавлених сторін, але особливо учасників програми.

Основними засобами підвищення конкурентоспроможності компаній можна виокремити:

- індустріальний інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів підприємства, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

- розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;

- ресурси працівників та їхніх сімей, які виявили бажання взяти участь у накопиченні та розподілі прибутку підприємства;

- участь у державних програмах розвитку інфраструктури району дії.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності підприємства належать:

- інституціоналізація соціального партнерства та перехід на тарифну систему колективних договорів, регулювання найму та оплати праці;

- удосконалення та координація організаційно-правових форм підприємництва та зайнятості;

- запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

- початок практики надання керівним працівникам частки статутного капіталу товариства.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності компаній є:

- управління інноваціями та технологіями;

- виробничий процес;

- використання інформації;

- управління людськими ресурсами;

- управління змінами тощо.

У технологічній сфері є важливі резерви підвищення конкурентоспроможності: недопущення дублювання досліджень з метою уникнення зайвих витрат, налагоджене державне договірне фінансування наукових досліджень і виконання загальнодержавних цільових програм, спільна робота з іноземними інвесторами та організаціями.

Упровадження інновацій сприяє досягненню конкурентних переваг на ринку за рахунок переваги в часі над конкурентами.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності виробництва є: вдосконалення використання

обладнання, матеріалів і енергії, а також організації виробничого процесу, підвищення якості та своєчасності надходження інформації всіма ланками процесу виробництва.

Активізація людського фактору в підвищенні конкурентоспроможності компанії супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки, удосконаленням підходу до роботи, яку виконують окремі співробітники. Кадри – надзвичайно важливий капітал компанії, а їх освіта як короткочасний системний процес, спрямований на вдосконалення умінь і навичок, сприяє вирішенню завдань конкурентоспроможності, зниженню соціальної напруги та покращенню внутрішнього клімату в організації.

До основних методів підвищення конкурентоспроможності компаній належать:

- поглиблене вивчення вимог споживачів та аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- зміна асортиментної політики;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- комплексне зниження витрат;
- вдосконалення послуг у процесі закупівель та після-продажного обслуговування.

Отже, підвищення конкурентоспроможності є процесом зміни, які потрібно мотивувати, заохочувати та створювати. Ці зміни створюють позитивне ставлення та організаційну культуру, що сприяє виживанню компанії в агресивному зовнішньому середовищі, а також досягненню лідерських позицій на ринку.

Певна діалектика нерозривно пов'язана з припущеннями, які визначають необхідність розробки ППКП. Залежно від сфер впливу виділяємо дві великі групи припущень (зовнішні та внутрішні), кожна з яких також поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, у якому діє компанія):

#### *1. Непрямий вплив:*

- економічний (поява ринків з новою продукцією, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, закінчення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

- науково-технічний (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій і товарів-замінників, зростання попиту для сертифікації продукції в промисловості);
- політико-правові (державна політика сприяння розвитку промисловості, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- соціальні (демографічні умови, зміна потреб і купівельного споживання, наявність кваліфікованої робочої сили) і тощо.

2. *Прямий вплив.* Ця сукупність припущень описує вплив на зацікавлених сторін програми – окремих зовнішніх осіб або організації, які залучені до програми, а також ті, чиї інтереси можуть бути позитивними або негативно вплинути на їх успішну реалізацію: ділові партнери, покупці, постачальники, інвестори, постачальники, кредитори, регулятори.

Від них вимагається чітке усвідомлення ситуації, в якій опинилася компанія, уявлення про майбутні зміни, яких вона хоче досягти, згода і готовність до цих змін, гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні області) такі:

а) *організаційно-управлінські*: здатність організації здійснювати стратегічну діяльність, яка ґрунтується на постійному організаційному розвитку; усвідомлення керівником необхідності реалізації програм підвищення конкурентоспроможності та його підтримка з боку начальства; економічне обґрунтування доцільності та оцінка можливих змін (готовність до виконання програми); наявність або відокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління; готовність змінити стиль роботи;

б) *техніко-технологічні*: адекватний спектр доступних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовка виробництва; ретельна підготовка дизайну (включаючи ретельну оцінку дизайну продукту); достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

в) *фінансові*: наявність достатнього обсягу власних та/або позикових коштів для впровадження інновацій; фінансова стабільність і наявність надійних фінансових партнерів;



г) *персонал*: активна участь персоналу в програмі; компетентність і професіоналізм; готовність до змін, гнучкість і цілісність бачення проблеми; навчання персоналу способам діяльності в умовах організаційних змін; психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін компанії, адаптивна система мотивації; швидка реакція на опір організаційних змін та запобігання конфліктам; складання схеми обов'язків і повноважень у межах кожного оперативного підрозділу для документування завдань і розподілу відповідальності в процесі реалізації інноваційної програми.

За ступенем терміновості розробки та впровадження ППКП її передумовами є:

- погіршення конкуренції, що вже супроводжується програшністю ринкових позицій, які компанія завойовує;
- уповільнення зростання попиту на вироблену продукцію, насичення або ослаблення ринкового попиту з боку компанії, внаслідок чого виникає ризик зменшення частки ринку компанії;
- поява нових революційних технологій;
- зростання інтенсивності конкуренції, що перешкоджає виходу компанії на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька рентабельність бізнесу, високий ризик банкрутства тощо.

У компанії, яка починає реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності, рекомендується створити команду людей, діяльність яких буде спрямована на розробку та реалізацію програми. Вони повинні бути звільнені від усіх або від більшості своїх звичних обов'язків, а також виявляти нестандартне, творче мислення. Членами команди також стають керівники вищої ланки, чия сила та авторитет можуть допомогти підтримати команду. Вони будуть займатися впровадженням змін.

Ураховуючи елементарний склад конкурентоспроможності підприємства, необхідно зважити на передумови для розробки відповідної програми, а саме:

- топ-менеджмент компанії повинен бути повністю відданий ідеї програми;

– обрані прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності для програми повинні відповідати ситуації та конкретним потребам;

– необхідно створити ефективну організаційну структуру на чолі з менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом програми;

– необхідний вільний обмін інформацією між різними структурами та зв'язками компанії, яка бере участь у програмі;

– програма має бути підкріплена практичними та нескладними елементами для вимірювання та оцінки досягнутих результатів та консультаційної підтримки;

– повинні бути запроваджені оцінка, контроль і зворотний зв'язок для швидкого визначення досягнутих результатів і діагностика виробничих проблем.

## **8.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності компанії охоплює розробку програмних документів, що визначають напрями та конкретні заходи з урахуванням внутрішнього конкурентного потенціалу і перешкод адаптації до конкурентного середовища. Для компаній важливо зробити крок до розробки ППКП, аби досягнути запланованих результатів (рис. 8.1).

Отже, на практиці кількість етапів у розробці рекламної програми незначно підвищує конкурентоспроможність, їх зміст і послідовність загалом такі: визначення та встановлення пріоритетів цілей; уточнення цілей і діагностика ресурсів і часових обмежень; створення стратегій реалізації програми; планування заходів та визначення етапів програми; створення організаційної структури програми; створення методів і вибір засобів вимірювання досягнення результатів; визначення витрат, пов'язаних із реалізацією програм; оцінка ефективності запропонованих заходів.

На першому етапі встановлюється концептуальна основа процесу розроблення та впровадження ППКП. Такі цілі не тільки повинні бути конкретними і вимірюваними,



*Рис. 8.1. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства [34]*

послідовними і пов'язаними, досяжними, орієнтованими на час, ще й враховувати вирішальний вплив факторів на діяльність компанії конкурентного середовища, бути орієнтирами у визначенні форм і прийомів змагальної боротьби тощо.

На другому етапі відбувається визначення цілей з діагностикою ресурсів і часових обмежень, пов'язаних з їх досягненням.

Відтак розробляється стратегія реалізації програми (фаза 3), яка охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення мети на ранніх етапах реалізації цілей підвищення конкурентоспроможності.

Під час формування керівництво товариства: визначає концепцію підвищення конкурентоспроможності в зрозумілій і доступній формі; пояснює важливість організаційних удосконалень; оцінює стан роботи; розробляє моделі вищих досягнень; розробляє політику та плани вдосконалення.

Стратегія підприємства, загальні цілі та завдання повинні бути доповнені детальними планами підвищення конкурентоспроможності (фаза 4). План підвищення конкурентоспроможності компанії має містити такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості та інновацій, організація просування нових ідей;
- упровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем та їх просування;
- формування постійних або тимчасових проблемних чи дослідницьких груп, а за необхідності – багатофункціональних груп для комплексного вивчення та вирішення проблем;
- визначення напрямів науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності тощо.

На цьому ж етапі відбувається поступовий поділ процесу реалізації програми, тобто окремі фази цього процесу стають чітко відокремлені та взаємопов'язані (рис. 8.2).

Важливе місце в реалізації програми посідає контроль, який охоплює не тільки перевірку досягнення цілей, а й визначення причин, чому дестабілізувався робочий процес, а також обґрунтованість управлінських рішень про коригування завдань, щоб уникнути збитку (зриву термінів; перевищення нормативів використання ресурсів, витрат; низької якості тощо).

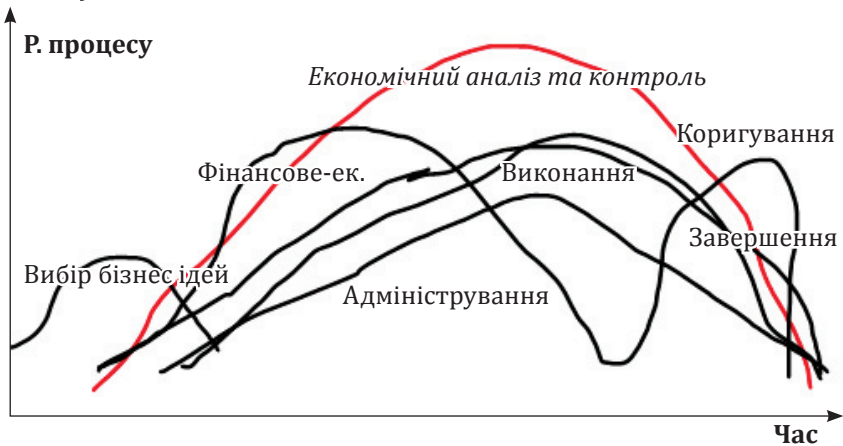


Рис. 8.2. Декомпозиція реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Контроль програми підвищення конкурентоспроможності включає: моніторинг (систематичний і плановий моніторинг усіх процесів реалізації програми або проекту); виявлення відхилень від цілей з використанням фіксованих критеріїв і обмежень у календарних планах, кошторисах, кошторисних потребах ресурсів та матеріальних витрат тощо; передбачення наслідків ситуації, що розвиваються; обґрунтування необхідності коригувальних дій.

Необхідно створити організаційну структуру програми (фаза 5), яка забезпечує загальний централізований контроль за розвитком і виконанням програми, а також оперативне керівництво роботою контрагентів із своєчасним коригуванням їх діяльності на всіх рівнях. Робота над структурою та змістом програми розпочинається наказом керівника підприємства про формування робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 8.3).

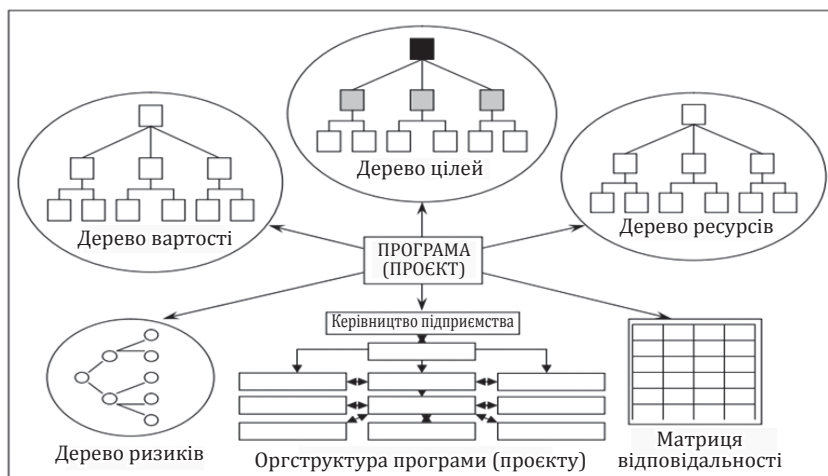


Рис. 8.3. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства [6, с. 438]

*Структурування ППКП* – це дерево продуктоорієнтованих компонентів (обладнання, робота, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відносин між елементами програми.

Для досягнення цілей програми вони розділені на кілька елементів (цілі наступного рівня). Для кожної з цих цілей існують кінцеві терміни виконання (які встановлюють часові обмеження для завдань, які є частиною програми) та членів команди, відповідальних за певний напрям.

Після того, як проект загалом деталізується з цілями другого рівня та визначаються ресурси, час та інші обмеження для їх досягнення, описаний цикл декомпозиції використовується для цілей другого рівня, поки не буде деталізовано план дій до цілей і завдань найнижчого рівня.

Визначення методів та вибір інструментів для вимірювання досягнутих результатів (фаза 6) охоплює вибір відповідних інструментів для оцінки рівня досягнення цілей, визначених у програмі. Ці методи та показники повинні всебічно та чітко вказувати на успіх програми, вимагаючи помірних зусиль для збору первинних даних. Оскільки основною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, вона посідає важливе місце серед методів оцінки конкурентоспроможності фірми та її продукції.

Важливими етапами процесу проектування ППКП є визначення витрат, пов'язаних із упровадженням програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (7 і 8 фази).

Витрати, пов'язані з упровадженням ППКП, визначаються на основі прогнозу потреб в основних видах ресурсів. Реалізація програми повинна підтримуватися системно, сукупністю релевантних типів резервування, кожен із яких вимагає виділення певної кількості різних ресурсів (часові, матеріальні, інтелектуальні та ін.). Ураховуючи обмеженість ресурсів компанії, важливе визначення мінімально необхідного обсягу коштів для успішної реалізації програми. Тому необхідний системний підхід до розробки ППКП на основі таких принципів розподілу ресурсів, як: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання включає оцінку ефективності використання коштів, передбачених

на реалізацію програми. Раціональність розподілу пов'язана з пріоритетністю цілей, які досягаються виділенням ресурсів. Мінімальна достатність означає забезпечити такий обсяг коштів, який мінімізує для компанії витрати на впровадження програми і водночас забезпечує її успішну реалізацію.

Слід провести оцінку очікуваної ефективності (фаза 8), яка ґрунтується на цільовому підході, заснованому на наборі цілей, встановлених на першому етапі. За результатами встановленої оцінки можна вирішувати:

- терміновість доопрацювання або зміни компонентів програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів і перспективних методів вирішення бізнес-завдань;
- доцільність перерозподілу коштів і відповідальності за виконання запланованих заходів між зацікавленими підрозділами та особами тощо.

### **8.3. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства**

У конкурентному середовищі компанії важливо забезпечити якість продукції, щоб розширити коло потенційних споживачів, а отже, фінансові результати та частку ринку. Для цього необхідний додатковий конкурентний потенціал, який створюється завдяки ефективній господарській діяльності. У процесі розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності має визначати стратегічні напрями підвищення ефективності господарської діяльності.

Поширеною і часто використовуваною частиною програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості продукції, яка є планом діяльності організації, спрямованим на розвиток і впровадження комплексного підходу до доставки та просування якості продукції та основні процеси, що здійснюються на підприємстві.

Концептуальне визначення «якості продукції» таке: *якість продукту* – це набір властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти заявлені чи очікувані потреби. Виявлені потреби фіксуються в законних нормах, стандартах, наказах, договорах, технічних умовах поставки та інших

документах. *Передбачувані потреби* – це ті очікування, які споживач зазвичай спеціально не формулює, але вони належать до стійких бажань (наприклад, відповідність товару моді, споживчі звички, національні чи культурні особливості споживання). Розробка та реалізація програми підвищення якості продукції є складним процесом, що містить три фази: підготовку до розробки програми; розробку програми; виконання програми.

На етапі підготовки до розробки програми підвищення якості продукції:

- по підприємству видають наказ про організацію роботи з розробки програми та формування координаційно-робочої групи під керівництвом директора або головного інженера;

- організуються технічні тренінги для керівників та провідних спеціалістів відділів, які братимуть участь у розробці програми, а також вивчення досвіду управління якістю продукції всією командою;

- розробляється програма аналізу рівня якості продукції, в якій передбачається вивчення показників діяльності підприємства в області якості продукції, а також організації роботи за окремими функціями, їх методичне та матеріальне забезпечення;

- проведено аналіз рівня якості продукції на підприємстві.

На етапі розробки програми підвищення якості продукції передбачається:

- створення технічного завдання для системи, що містить план заходів щодо підвищення організаційно-технічного рівня підприємства;

- створення технічного проекту програми;

- створення робочого проекту програми, тобто всі стратегічні плани та їх підтвердження.

На етапі реалізації програми підвищення якості продукції:

- по підприємству видається наказ про виконання затверджених стратегічних планів і здійснення заходів щодо їх реалізації;

- здійснюються заходи щодо реалізації стратегічних планів, тобто вся команда менеджерів і підрядники проходять навчання, підготовку всіх служб для реалізації стратегічних планів, забезпечення коштів для реалізації програми;

- організується нагляд за реалізацією та дотриманням стратегічних планів.



У розробці та реалізації програми підвищення якості продукції компанії слід урахувати такі фактори:

- новітні досягнення науки і техніки;
- передовий досвід компаній у сфері управління якістю продукції та підвищення ефективності виробництва;
- закордонний досвід підвищення якості продукції;
- можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів та використання комп'ютерних технологій.

Для реалізації програми підвищення якості освіти необхідно: створити програмну документацію, яка має відповідати вимогам стандарту ISO 9001; узгодити практичну діяльність підприємства з документацією. Особливо вимоги стандарту ISO 9001:2000 у системі якості продукції чітко регламентовано чотирма елементами: відповідальність керівництва; управління ресурсами; розміщення продукту на ринку (відповідно до цього елемента компанія має право вибирати опис і документацію певних процесів залежно від того, які стадії життєвого циклу здійснюються у виробництві продукції); вимірювання, аналіз та удосконалення.

Процес просування ефективності господарської діяльності в компанії безперервний і передбачає прийняття рішень з найрізноманітніших питань. Це вимагає від керівництва компанії або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення ефективності бізнесу):

1. Визначити та розставити пріоритети цілей компанії, зокрема узгодити найважливіші цілі, які мають бути досягнуті зусиллями з покращення ефективності, і вирішити питання про пріоритети.

2. Визначити критерії обсягу виробництва з урахуванням організаційних обмежень, а отже, кількісно описати кожен з цілей, дослідивши весь капітал, персонал, технології, ринкові обмеження.

3. Підготувати програму заходів, детально опрацювавши кожен етап роботи, пропонувати організаційні зміни, давати завдання виконавцям розробити остаточні детальні програми дій з інструкціями процедури їх виконання.

4. Усунути відомі перешкоди, особливо усунути явні недоліки в роботі (вузькі місця у виробництві; неефективність, повторювані предмети роботи та марнотратність).

5. Розробити системи та методи вимірювання ефективності економічної діяльності, особливості відбору показників для конкретної сукупності цілей, використовувати їх для розрахунку індексів ефективності для базового періоду та майбутніх порівнянь.

6. Розпочати реалізацію програми дій:

- внести зміни, які забезпечать значне підвищення ефективності господарської діяльності в наявних проектах;
- зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;
- зосередити зусилля на короткострокових, видимих, термінових і легко досяжних видах діяльності та цілях (рівень зусиль досягнення очікуваних результатів);
- проводити регулярні вимірювання та надавати звіти.

7. Заохочувати робітників і керівників досягати високих результатів продуктивності праці:

- навчити співробітників навичкам розпізнавання обмежень і вирішення проблем;
- зменшити страх перед змінами через програмування, професійний розвиток і навчання;
- висловити подяку робітникам і керівникам середньої ланки за найкращі результати в групі;
- забезпечити повне завантаження працівників протягом дня.

8. Підтримувати рівень зусиль для підвищення продуктивності господарської діяльності:

- не допускати розслаблення після закінчення програми;
- бути готовим до запуску наступних програм підвищення ефективності господарської діяльності.

9. Контролювати організаційний клімат:

- створити атмосферу взаємної довіри між працівниками та керівництвом;
- підтримувати високу якість методів вимірювання;
- видавати регулярні звіти про вартість і якість продукції;
- підтримувати постійний інтерес до керівників та експертів у діяльності з підвищення продуктивності;
- ніколи не намагатися запускати декілька програм одночасно з підвищення продуктивності праці;
- не забувати про постійну необхідність підвищення кваліфікації співробітників.

### Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність терміна «програма підвищення прибутковості підприємства»?
2. З яких міркувань діяльність розглядається як об'єкт управління у вигляді програми?
3. Опишіть програму підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління бізнесом.
4. У чому полягає сутність терміна «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»?
5. Перелічіть принципи управління розробкою та впровадженням заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Перелічіть організаційні форми, довгострокові активи, напрями та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства
7. Які зовнішні та внутрішні умови визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства?
8. Які структурні передумови конкурентоспроможності підприємства зумовлюють необхідність розробки відповідної програми?
9. Яка послідовність розробки програми підвищення прибутковості підприємства?
10. Охарактеризуйте поетапну розбивку реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
11. Які ви знаєте інструменти побудови програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
12. У чому полягає сутність понятійного визначення поняття «якість продукції»?
13. Охарактеризуйте етапи розробки та впровадження програми підвищення якості продукції підприємства

### Тести для перевірки знань

**1. Виберіть визначення, яке найкраще описує суть поняття «програма підвищення конкурентоспроможності компанії»:**

- а) сукупність особливостей і характеристик товару, які надають йому здатність задовольняти заявлену або очікувану потребу;
- б) обов'язок особи виконувати відповідні політичні та правові зобов'язання і моральні вимоги, які висуває суспільство, держава або команда;
- в) організований комплекс робіт для вирішення завдання з підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане зі споживанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

г) зовнішня негативна реакція суспільства на нормативні дії суб'єкта, які руйнують соціальну комунікацію, і правомірною соціальною реакцією на неприйнятну поведінку шляхом примусу (принцип покарання).

**2. Яка ознака не є характерною для програми підвищення прибутковості підприємства?**

а) складна організаційна структура (включає велику кількість підрядників та кооперацію їх участі);

б) недотримання правових норм щодо забезпечення гідних умов праці керівництвом;

в) складна динаміка функціонування та тривалі періоди розробки;

г) значні ризики успішної реалізації.

**3. Який принцип не є основою управління розвитком і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності компаній?**

а) дотримання термінів і залишку використаних коштів;

б) відповідальність працівників за рішення керівників у процесі реалізації програми;

в) організація єдиного управління на всіх етапах розробки та реалізації програми;

г) комплексне врахування інтересів усіх учасників і зацікавлених сторін: клієнтів і особливо учасників програми.

**4. Які активи ми не використовуємо в компанії для підвищення конкурентоспроможності?**

а) реорганізація державних офісів контролю за бізнесом;

б) грошові кошти працівників та їхніх сімей, які виявили бажання взяти участь у накопиченні та розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури району дії;

г) промислове будівництво, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

**5. Яку організаційну форму підприємство не може запровадити для підвищення конкурентоспроможності?**

а) інституціоналізація соціального партнерства та перехід на тарифну систему колективних договорів, регулювання зайнятості та заробітної плати;

б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед управлінням бізнесом у бізнес-процесах;

г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

**6. У якій сфері неможливо підвищити конкурентоспроможність підприємства?**

- а) управління людськими ресурсами;
- б) використання населенням громадських об'єднань;
- в) інноваційно-технологічний менеджмент;
- г) використання інформації

**7. Оберіть шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічний період:**

- а) модернізація обладнання, комплексне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;
- б) підвищення народжуваності населення, поліпшення становища соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;
- в) збільшення кількості малих підприємств, зменшення прямих іноземних інвестицій, що знижують капіталізацію підприємства;
- г) удосконалення податкового законодавства, збільшення кількості компаній-конкурентів, збільшення транспортних витрат.

**8. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?**

- а) створення стратегій реалізації програми;
- б) визначення та встановлення пріоритетів цілей;
- в) оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування заходів та визначення етапів програми.

**9. На якому етапі відбувається поступове припинення процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності компанії?**

- а) створення стратегій реалізації програми;
- б) визначення та встановлення пріоритетів цілей;
- в) оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування заходів та визначення етапів програми.

**10. Виберіть інструмент, який не використовується в структурі програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:**

- а) «дерево» ризиків;
- б) SWOT-аналіз;
- в) «дерево» значень;
- г) матриця відповідальності.

**11. Який з етапів є завершальним у розробці рекламної програми конкурентоспроможності компанії?**

- а) створення стратегій реалізації програми;
- б) визначення та встановлення пріоритетів цілей;
- в) оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування заходів і визначення етапів програми.

# **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

## **Ситуація 1**

У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні дохідності (прибутковості) бізнесу на 20 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні.

**Завдання.** Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає вибраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на цьому ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення?

## **Ситуація 2**

За традиційної моделі функціонування меблевої галузі гromізdkість меблевих виробів, потреба у великих приміщеннях для їх зберігання та незручність перевезення зумовлюють переважно локальний характер її та розрив у часі між замовленням і доставкою меблевих виробів до споживачів.

Компанія ІКЕА запропонувала принципово іншу модель взаємодії «виробник-споживач», згідно з якою меблевий виріб становить набір компактно упакованих у картонну коробку компонентів, що дає можливість виробникові виготовляти меблеві вироби в одній країні і продавати їх в інших, а покупцеві відразу ж після оплати забирати продукцію й відносно легко скласти з компонентів необхідний меблевий виріб.

**Завдання.** Оцініть ситуацію та обґрунтуйте відмінності з позицій архітектури ланцюга цінностей у рамках традиційної моделі та моделі компанії ІКЕА. Які саме операційні процеси і топ-характеристики компанії ІКЕА, на вашу думку, сприяють формуванню більш вигідної структури витрат і оптимізації ресурсних джерел виробництва меблів?

### **Ситуація 3**

Корпорація «Техноком» – одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидко приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та детального зарубіжжя: Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості 180 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів і фестивалів «Європейська якість», «Вища проба», торгова марка «Мівіна», «Лушеда» та «Бім-Бім» – переможці національному конкурсу «Золота торгова марка».

**Ситуація на ринку.** Продукти швидкого харчування – один із найбільш динамічних ринків, що розвивається. Зі зростанням добробуту дедалі більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників «швидкої їжі» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіше поле бізнесу, тим більше охочих у ньому працювати.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10–15%) слід очікувати вибіркоче збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дорогавартісних вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформований.

**Конкурентоспроможність.** Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи СКМ (Customer Relationships Marketing) – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ «Бім-Бім», рисової локшини та рисової вермішелі премія-класу «Лушеда», до складу яких уходять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики –

макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

**Персонал.** У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному Центрі східної медицини. Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

#### **Завдання до ситуаційної вправи**

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».

2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.

3. Побудуйте матрицю SWOT.

4. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведінку споживачів?

5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?

#### ***Ситуація 4***

У минулому десятиріччі певна частка українських підприємств-операторів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, маючи потужні зв'язки із західними виробниками, впроваджували стиль управління конкурентоспроможністю, який можна визначити як управління за принципом «вимикача», або ж за принципом «є проблема – вирішуємо її». Отже, він полягав у дискретному використанні стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Завдання.** Визначте й обґрунтуйте, чи є виправданими та ефективними дії керівництва цих підприємств стосовно дискретного (за потреби) використання стратегії конкурентоспроможності. Оцініть, із позицій стратегічного управління, як вони можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.



## **Ситуація 5**

На розвиток світової комп'ютерної галузі впливають такі основні чинники:

- висока цінова конкуренція і цінові війни на ринку супер комп'ютерів;
- короткотривалий життєвий цикл комп'ютерних програм;
- лібералізація світового ринку;
- зростання місткості світового ринку;
- зростання чисельності користувачів системою Internet;
- розвиток електронної торгівлі;
- зростаюча роль дистанційних послуг у споріднених галузях;
- високі культурні та економічні бар'єри окремих національних ринків.

**Завдання.** Визначте й обґрунтуйте, який спектр конкурентних переваг експлуатують комп'ютерні фірми. Які з наведених чинників конкуренції вказують на значущість:

- а) технологічних переваг;
- б) інноваційних переваг;
- в) глобальних переваг;
- г) соціокультурних переваг у міжнародному бізнесі виробників комп'ютерів.

## **Ситуація 6**

Компанія «Еліза» (Польща) має фірмову мережу чоловічого одягу на Батьківщині і в країнах Східної та Центральної Європи. Зважаючи на обставини, що в Україні висока густота населення, відсоток міських жителів вищий, ніж сільських, компанія планує відкрити своє представництво в Україні. Попереднє макроекономічне дослідження показало, що в країні динамічно розвиваються міста-мільйонери, з'являється середній клас споживачів. Крім того, на українському ринку успішно існують такі торгові марки, як «Mango», «Meh», «Benetton». Це вказує на високу купівельну спроможність населення. Компанія не має досвіду роботи на українському ринку.

Стас Полтавський, який здійснює керівництво компанією, є найманим топ-менеджером. Він запроваджує змішаний стиль керівництва із застосуванням авторитарного та демократичного стилів, який відображає інтереси власника та колективу.

Роль трудового колективу в управлінні опинилася на другому місці після спільної політики власника та топ-менеджера. Проте трудовий колектив компанії «Ельза» має вплив на формування планів соціального розвитку, визначення умов оплати праці.

Останніми роками співробітники стали помічати деякі негативні явища в кадровій політиці пана Потлавського: протекціонізм у підборі кадрів за принципом особистої відданості. Позитивним чинником кадрової політики топ-менеджера колектив вважає принцип оплати праці за максимізацією оцінки особистого вкладу (через премії та бонуси). Керівником української філії пан Потлавський вважає за потрібне призначити Генріха Зборівського, керівника відділу управління персоналом, який не має досвіду роботи на посаді лінійного менеджера і досвіду роботи поза межами Польщі. Стає Потлавський викликав начальника відділу стратегічного аналізу і запропонував йому провести відповідний аналіз і визначити тип стратегії для виходу на український ринок.

### **Додаткова інформація<sup>6</sup>**

Віднедавна в Україні спостерігається позитивна динаміка продажу одягу. Якщо в 2005 р. спеціалісти оцінювали ємність українського ринку одягу мінімум в 7 млрд грн, то в 2006 р. – близько 8,5 млрд грн. Проте, як і раніше, значна частка населення (70-75%) купує одяг на речових ринках. Із 25–30% населення, які купують одяг у цивілізованих торгових точках, тільки 2% витрачають гроші в дорогих бутиках. Збільшення платоспроможності населення спричинило в минулому році зростання кількості магазинів готового одягу. На український ринок почали виходити російські компанії, дедалі активніше поводяться українські оператори, з'являються магазини, які пропонують одяг західноєвропейських марок.

Відомі західні оператори продовжують ігнорувати український ринок, тому працюють через українських імпортерів. Російські та українські компанії з 2003 р. активізували свій наступ на споживача. У 2003 р. голосно заявили про себе українська фірмова мережа чоловічого одягу «Арбер», міжнародна мережа SELA (компанія з російськими витоками), мультибрендова мережа «Алеся».

«Арбер» спеціалізується на продажу чоловічих костюмів марки «Григорі Арбер», SELA – на одязі для активного способу життя.

На початку 2003 р. сформовано коло операторів, які мають представницькі мережі, які складаються з декількох десятків магазинів. Приміром, ТОВ «Арго» – це торгова мережа, що охоплює магазини «Mango», «Мех», «Benetton» та ін.

У значній кількості на українському ринку готового одягу представлені компанії, які працюють під фірмовою вивіскою, проте поки ще не доросли до справжньої торгової мережі. В таких магазинах, які працюють під однією назвою, часто не розроблені єдина цінова та асортиментна політика, загальна кількість торгових точок недостатня для задоволення «рітейлорських амбіцій». У таких мережах представлені як вітчизняні магазини «Дана», «Тикаферлюкс», «Трембіта», «Каштан», так і імпорتنі магазини «Hugo Boss», «Zegna» та ін.

Оператори ринку спокійно оцінюють появу нових компаній та їх сміливі наміри щодо розвитку бізнесу. Справа в тому, що на українському ринку готового одягу сітьова торгівля поки що займає 1–2% ринку з оборотом \$ 5–15 млн на рік. Таким чином, плацдарм для розвитку практично не зайнятий. На думку спеціалістів, найбільш перспективним для сітьових торговців є продаж одягу середньої цінової категорії. Саме в цьому сегменті в магазинів найбільший шанс «відбити» споживача у базарів за рахунок сервісу, комфорту, популярності мережі, системи розпродажів.

Вочевидь, що присутність вільного сегменту ринку та успіхи «першопрохідників» сприяють появі нових імен на ринку. В 2004 р. в Україні з'явилися міжнародні фірмові магазини «Ахага» (Київ) та «RESERVED» (Львів). Оператори поки що орієнтуються в основному на розвиток мережі монобрендових магазинів, у яких представлена одна торгова марка. Попри те, в Україні існують і мультибрендові мережі «Арго торгова мережа» та «Алеся», у кожній з яких представлені 15 торгових марок.

Світова практика свідчить, що понад 70% торгових мереж із готового одягу створюються за франчайзинговою системою. Навіть компанії, які ще декілька років тому починали відкривати власні магазини, переходять на роботу за франчайзинговими угодами. За такою схемою створюється більша кількість торгових мереж українських виробників: «Видиван», «Арбер», «Михаил Воронин», «Сен-сус». Імпортні торгові марки також просувають українські фірми-імпортери. В Україні тільки дві материнські компанії відкрили свої представництва: російська SELA та естонська «Baltica Group» (міжнародна мережа «Monton»).

Останнім часом розвиваються дрібно- та середньоформатні крамниці одягу з торговим залом площею 80–400 кв. м. Більшість компаній спеціалізується на певному напрямі: молодіжна мода, чоловічі костюми тощо. Тому в них не виникає потреби у великих торгових приміщеннях.

Проте існує думка фахівців, що український ринок уже готовий до сприйняття великоформатних магазинів одягу (1–3 тис. кв. м.) з єдиним касовим простором та універсальним асортиментом (наприклад, як європейська мережа магазинів C&M). Поки що «укрупнення» відбувається за рахунок місцевих компаній та торгових марок.

На момент проведення стратегічного аналізу компанією «Еліза» закінчується будівництво «Альта-Центру», в якому планується відкрити два універмаги одягу. Перший – під назвою «ZZZ» (торгова площа – 3 тис. кв. м) – має спеціалізуватися на продажу імпортного фірмового одягу. Другий (площею 2 тис. кв. м) – реалізовувати за єдиною маркою одяг, який було вироблено на українських швейних фабриках.

#### **Завдання до ситуаційної вправи**

1. Проаналізуйте причини, які змусили компанію «Еліза» прийняти рішення щодо виходу на український ринок.
2. Які навички менеджерів будуть найважливішими для завоювання позицій на українському ринку готового одягу?
3. Наведіть спільні риси та відмінності між українським, російським і польським ринком готового одягу.
4. Побудуйте матрицю SWOT для бізнес-проекту компанії «Еліза».
5. Визначте, яким чином компанія «Еліза» може впливати на поведінку українських споживачів.

### ***Ситуація 7***

Кожен пересічний українець, окрім, безперечно, немовлят, знає пиво марки «Оболонь». І навіть якщо він узагалі не споживає пива або є прихильником інших марок, завдяки достатньо витонченій рекламі, що останнім часом висвітлюється основними телевізійними каналами у прайм-тайм, усе ж таки на слова «Пиво «Оболонь»» він хоч якось відреагує.

Можна сказати, що пиво – національний напій. Але «Оболонь» – далеко не єдиний відомий пивний бренд в Україні. То що ж відбувається на початку нового століття у вітчизняній броварняній галузі?

Сьогодні в Україні існує близько 50 пивоварних підприємств, але ринок поділений передусім між великими групами:

- група компанії «Сан Інтенбрю»: ЗАТ «Чернігівський пивзавод «Десна»», АТ «Миколаївський пивзавод «Янтар»», Харківське ЗАТ «Пивзавод «Рогань»», ВАТ «Олександрійський пивзавод»;

- шведська компанія «Бі-Бі-Ейч» (власник контрольних пакетів акцій): Запорізьке ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич»», Львівське ВАТ «Акціонерна фірма «Колос»»;

- Київське ЗАТ «Оболонь», що контролює також фастивський та севастопольський пивзаводи;

- ЗАТ «Сармат» (Донецьк) із підконтрольними йому: ТОВ «Дніпропетровський пивоварний завод «Дніпро»», ВАТ «Луганський пивоварний завод», ЗАТ «Київський пивоварний завод № 1», ЗАТ «Фірма «Полтавпиво»», ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Крим»» (Сімферополь).

Незабаром на український ринок може потрапити продукція компаній «Скотіш енд Ньюкасл плс» (Шотландія) та «Ойджей Хартуол Абп» (Фінляндія). Дозвіл на їх злиття отримано в Антимонопольному комітеті України. Перша компанія – провідний виробник пива у Західній Європі, виробляє та реалізує пиво у Великобританії, Франції, Ірландії, Бельгії та Португалії; в Україні у 2001 р. продала близько 1000 гектолітрів пива через ВАТ «Статім». Друга компанія діє на пивних ринках колишнього СРСР, має 14 броварняних заводів у Балтійському регіоні, Росії тощо, загальна частка цієї компанії на українському ринку сягає 18% (через володіння акціями), але власного бізнесу в Україні вона не має. Суттєвий вплив на галузь здійснюють постачальники сировини, передусім солоду ячмінного пивоварного та хмелю. Це пов'язано з тим, що в Україні виробляється переважно світлий солод, якість якого за ДСТУ відповідає другому класу, тоді як солод першого класу імпортується. Виробництво хмелю в Україні у 90-х роках узагалі перебувало у кризі. Приріст валового збору спостерігається лише з початком уведення в дію Національної програми розвитку хмелярства до 2010 р.

**Завдання.** З огляду на власну досвідченість або на зібрану додаткову інформацію про вподобання споживачів і товари, що можуть виступати як аналоги та/або замітники продукції ЗАТ «Оболонь», діагностувати склад і структуру конкурентного середовища цього підприємства.

Спробувати оцінити потужність впливу на підприємство основних чинників галузевої конкуренції (за моделлю «п'яти сил конкуренції» М. Портера).

### ***Ситуація 8***

Компанія «МКС» створена в 1990 р. у м. Харкові у формі товариства з обмеженою відповідальністю, сфера діяльності – виробництво та торгівля комп'ютерною технікою. Наразі має спеціалізовану роздрібну мережу з 36 магазинів у 12 містах України. У штаті компанії понад 1000 співробітників.

#### **Інформаційна база**

*Історія компанії.* Компанія «МКС» була створена 12 квітня 1990 р. у формі кооперативу, який орендував невеликий офіс в одному з проектних інститутів м. Харкова і займався розробкою апаратури та програмного забезпечення для радянської медицини. На той час це була єдина в Радянському Союзі компанія, що розробляла обладнання з оцифрування та підготовки висновків із кардіограм і встановлювала його в лікувально-профілактичних закладах. Саме від тієї діяльності і походить сучасна аббревіатура МКС, компанія в ті часи мала назву «Медичні комп'ютерні системи».

Після розвалу СРСР ринок для «МКС» був звужений до меж одного регіону. До того ж медичні розробки «МКС» в Україні не мали попиту і компанія схопилася за єдину «профільну» тематику: просування розробки мереж для персональних комп'ютерів. Цей напрям діяльності мав принципово велике коло потенційних споживачів.

На початку 90-х років ринок роздрібного продажу ПК був відсутній, тому компанія орієнтувалася на корпоративного клієнта. Генеральний директор «МКС» Олександр Головченко заявив: «Ми займалися повним циклом: від підбору персоналу на підприємства до сервісного супроводження. Оскільки на той час не було достатньої кількості необхідних програм, їх писали наші співробітники».

У ті роки фірма орендувала трьохкімнатну квартиру в дев'ятиповерховому будинку: в одній кімнаті був склад, у другій – приймальня, в третій – підсобка. Два роки фірма працювала в таких умовах. Звичайно, що подібними спогадами може поділитись величезна кількість фірм. Проте багато з них так і орендують квартирки, а «МКС» розвивалась. Уже наприкінці 1996 р. фірма

сформувалась у велику регіональну компанію, яка працювала на IT-ринку.

IT-ринок у Харкові традиційно сильний, тому конкуренція в перші роки існування компанії була достатньою. Ставлення «МКС» до конкуренції можна зрозуміти зі слів О. Головченко: «Я не стомлююсь повторювати: спасибі конкурентам за те, що ми такі, які ми є. Саме завдяки цьому ми дійшли в свій час до розуміння простої істини: боротися необхідно не з конкурентами, боротися необхідно за клієнта». Саме тому генеральний директор так описує стратегію поведінки фірми: «Чого хоче клієнт? Прийти в світлий магазин у центрі міста, з максимальним асортиментом і мінімальними цінами. Потім покупець стає більш прискіпливим, у нього з'являються нові бажання: він хоче все те саме, проте в п'яти хвилинах ходьби від дому. Тому наступний крок – углиб житлових районів».

У 1997 р. «МКС» почала задумуватися щодо просування в інші регіони країни. Перший крок було зроблено в Донецьк, потім в інші міста. Компанія вийшла на столичний ринок, відкривши магазин на Подолі. У 2004 р. вона мала вже 8 торгових точок у Києві. Вдалий досвід виходу в регіони дозволив «МКС» сформулювати принципово нове завдання – стати найбільшим роздрібним торговцем на IT-ринку України.

Кадрова політика. Керівництво «МКС» вважає, що найголовнішим для компанії є люди. На роботу в мережу «МКС» може потрапити не кожний: відбір проходять менше ніж 10% від тих, що подали заяви. Кандидати проходять тестування, з ними проводять співбесіди і потім вони стажуються. На останньому етапі оцінюється сумісність кандидатів із колективом. У колективі існує командний стиль, новим співробітникам дають зрозуміти, що тільки колектив має цінність. Якщо новий співробітник почуває себе зіркою, то він переважно не спрацьовується з командою.

Найскладнішим у просуванні на нові регіональні ринки стало формування команди.

З іншого боку, керівництво «МКС» підтримує творчу самореалізацію співробітників. Тобто компанія працює над ідеєю: «У кожного співробітника повинно бути бажання розвивати себе, тоді це дасть можливість бізнесу компанії бути відмінним від інших».

Компанія практикує матеріальне заохочення співробітників. Крім достойної та регулярно сплачуваної заробітної платні, є й менш традиційні методи. Наприклад, уведено пряму залежність

рівня оплати від стажу роботи, обсягів продажу; практикують-ся цінні подарунки кращим продавцям-консультантам – грошові премії, товари, путівки. Не менша увага приділяється і нематеріальним стимулам, формуванню корпоративного духу.

Компанія бере участь у всеукраїнських змаганнях із футболу серед комп'ютерних фірм. Проводяться внутрішні чемпіонати з волейболу, баскетболу, боулінгу. Співробітники компанії любляють кататися на гірських лижах, тому кращі співробітники можуть потрапити на гірські курорти, а найкращі ідуть показатися за кордон.

Жоден із талантів співробітників не залишається непоміченим: ті, хто добре грає та музичному інструменті, стають артистами на корпоративних вечорах; якщо співробітник любить фотографувати, то його роботами прикрашені торгові зали компанії.

Компанія постійно пропагує ідею професійного зростання, направляє співробітників на навчання, симпозиуми, семінари.

**Структура управління.** З відкриттям великої кількості філій перед «МКС» постала проблема делегування повноважень. Наразі «маневреність» регіональних підрозділів уже доволі велика: надані повноваження щодо формування цінової політики.

Компанія почала проводити реструктуризацію для більш ефективного управління відокремленими підрозділами. В структурі компанії почали формуватися локальні центри управління, насамперед у містах-мільонерах. У кожному великому регіоні створено мінімальний апарат для стратегічного планування розвитку бізнесу на локальному ринку. Центральний офіс візьме на себе надання необхідної допомоги: організаційної, креативної, фінансової.

Бурхливий розвиток ставить перед компанією стратегічне завдання – переглянути внутрішню структуру бізнесу. Нині «МКС» – це єдина мережа, в яку входять і роздрібна торгівля, і сервісні підрозділи, і відділи корпоративного продажу, і виробництво, і дистрибуція, і транспортне господарство. Усі підрозділи працюють як спеціалізовані госпрозрахункові департаменти в складі єдиної компанії. Проте керівництво компанією доходить думки, що ситуація вже потребує змін для підвищення керованості.

**Перспективи розвитку.** До початку 2005 р. компанія «МКС» планує завершити формування торгової мережі в усіх



обласних центрах. Своє майбутнє компанія пов'язує з ринком ІТ-технологій. Для успішної роботи на ринку необхідно замислюватися про нові формати торгівлі. Планується створити у містах-мільйонерах супермаркети електроніки з використанням нових для комп'ютерного ринку технологій обслуговування клієнтів. Основну увагу планується приділяти швидкості обслуговування та додатковому сервісу.

Оскільки покупець не завжди підготовлений до використання складних операційних систем, буде створено цілодобову телефонну консультацію, службу доставки супутніх матеріалів «за дзвоником», Інтернет-магазин. Крім роздрібного, компанія має плани щодо закріплення своїх позицій на корпоративному ринку ІТ-технологій. Тільки в минулому році клієнтами компанії стали «Запоріжсталь», Укрсоцбанк, Приватбанк, регіональна залізниця.

#### ***Завдання до справи***

1. Розробити цінності компанії «МКС».
2. Розробити «Філософію організації» для компанії «МКС».
3. Сформулювати процедуру контролю за виконанням філософії організації.

### ***Ситуація 9***

«Міленіум» – конкурент-невидимка [40].

Дніпропетровська шоколадна фабрика «Millenium» складається з двох рівнів: над трьома поверхами, зведеними в 1970-х, нагромаджується сучасна надбудова. Безглуздий зовнішній вигляд – наслідок динамічного зростання: за чотири роки компанія подвоїла випуск продукції, при тому, що ринок за цей час скоротився на чверть. Щоб поставити додаткові лінії, довелося надбудувати два поверхи. У 2012 р. обсяг продажів «Millenium» досяг 350 млн гривень.

Найпевніше компанія відчуває себе в сегменті коробкових цукерок. Продажі солодоців під маркою «Любимов» у 2012 році перевищили 100 млн гривень. За підсумками I кварталу 2013 р. «Любимов», згідно з даними дослідницького агентства «Nielsen», займає 4,6% ринку. «В Україні конкуренція серед виробників коробкових цукерок вище, ніж в Росії і Польщі, – зазначає директор з маркетингу «Крафт Фудз Україна» Наталія Ревіка. – Понад сім активних гравців серйозно інвестують у медіану і торгіву підтримку». Лідирує «Ferrero Rocher» з часткою 11%.

На такому конкурентному ринку дніпропетровська компанія досягла успіху без телевізійної реклами. Як їй це вдалося? Маркетологи «Millenium» тривалий час уникали лобового зіткнення з сильними конкурентами. «Любимов» виходив у сегменти, які здавалися лідерам занадто маленькими і нецікавими. «Ми весь час намагалися робити те, чого до нас ніхто не робив», – пояснює співвласник компанії Євген Шаріна.

Гарними «продуктовими» прізвищами ми, на жаль, не володіємо», – сміється Шаріна. У 1993 році разом з Євгеном Дверісом і Веніаміном Демченко він налагодив виготовлення безалкогольних напоїв у Дніпрі. У 1996 р. вони купили лінію з виробництва шоколаду, на якій випускали плитки «Mauxion» і «Alpen Gold» за ліцензіями німецьких компаній «Ludwig Schokolade» і «Stollwerck».

На початку 2000-х підприємці почали виробляти пористий шоколад «Millenium», який швидко став популярним. «Вони вдало вибрали момент. Інтерес до пористого шоколаду підігріла реклама батончика «Aero» від «Nestlé». Пам'ятаєте? «Бульбашки, що просто тануть у роті», – розповідає партнер маркетингової компанії «Spring Marketing Group» Оксана Мороз. – Але на відміну від «Nestlé», у «Millenium» був не маленький батончик, а велика плитка».

На ринок коробкових цукерок дніпропетровці вийшли в 2006 році. Назва марки вибрали експериментальним шляхом. Компанія випустила солодощі під трьома назвами: крім «Любимов», «Злато російське» і «Чарівний». «Смак був абсолютно однаковий, але «фамільний» шоколад продавався краще», – згадує маркетинг-директор «Millenium» Аріна Шебанова. На ринку домінували цукерки «Київ вечірній» і їх клони, а також всілякі асорті. Дніпропетровці зробили цукерки у вигляді сердечок, упакувавши кожне в барвисту обгортку. «Продукт зовні нагадував дорогі європейські цукерки, наприклад, бельгійські Guyliau», – каже власник консалтингової компанії «Слідопит» Вадим Пустотін, який проводив бренд аудит для «Любимов».

У 2008 році продажі «Любимов» перевищили 20 млн гривень, марка увійшла в десятку найбільш продаваних у категорії коробкових цукерок. Одними з основних причин успіху, на думку Мороз, стали форма і вдала назва, які дозволили без будь-якої реклами сформувати привабливий емоційний образ продукту – «подарунок для коханих». Основні продажі марки припадали

на 14 лютого і 8 березня. Зростаюча популярність Дня закоханих виявилася дуже до речі, підтверджує Шаріна.

Від конкурентів цукерки «Любимов» відрізнялися розміром упаковки. Вони продавалися в невеликій коробці масою 125 г. Коштував міні-варіант близько 15 гривень – дешевше, ніж більшість продукції в цьому сегменті. «Невисока ціна дозволила розширити коло клієнтів і збільшити частоту покупок», – вважає Пустотін. Утім, дешевизна була оманливою. За словами Шебанової, кілограм вітчизняних коробкових цукерок коштував тоді в середньому 50 гривень, продукція «Любимов» – 80 гривень.

Великі гравці довго не звертали уваги на дніпропетровські сердечка. «Занадто вузька для нас ніша, до того ж у преміальному сегменті», – підтверджує директор із корпоративних питань «Nestlé» Геннадій Радченко.

Утвердившись у сегменті «подарункових солодоців», «Millenium» розпочав освоєння інших ніш. Перед кризою фабрика випустила шоколадні трюфелі з мигдалем. Чому саме такі цукерки? «В Україні набував популярності французький трюфель, ми вирішили випустити щось подібне», – пояснює Шебанова. «Щоб досягти успіху в нішевій стратегії, компанія повинна бути гнучкою і «чути ринок», – схвалює таке рішення стратег агентства «Adventa Lowe» Вадим Вавриш.

Криза зіграла на руку дніпропетровцям. Після девальвації імпортні цукерки подорожчали майже вдвічі і українці охоче переключилися на трюфелі від «Любимов». За 1,5 року виручка від продажу трюфелів зрівнялася з доходом від сердечок.

У 2009 р. у портфелі «Millenium» з'явилися фрукти в шоколаді. Ідея народилася після опитування споживачів. З'ясувалося, що багато хто купує мигдаль у шоколадному трюфелі, вважаючи, що такі цукерки менш шкідливі, ніж звичайні шоколадні. Конкуренти вже продавали чорнослив, вишню і курагу в шоколаді, дніпропетровська фабрика значно розширила асортимент, додавши екзотичні інжир, ананас і ін.

Головне правило «Millenium» при виведенні нових цукерок на ринок: продукт повинен відрізнятися від солодоців сильних конкурентів. Справа не в бажанні здивувати споживачів. «Якщо ми зйдемо зі своїми цукерками на територію, наприклад, «Крафта» або «Рошен», вони можуть почати цінову війну, – пояснює Шебанова. – У ній ми точно програємо».

До середини 2012 року Millenium не надала на телевізійну рекламу «Любимов» ні копійки. Для порівняння: за останні п'ять років компанія «Конті», за оцінкою медіа-агенції UM, витратила на телерекламу бренду «Esfero» близько 34 млн гривень. Цукерки цієї марки не набагато випереджають «Любимов»: їх частка ринку 6,5%.

«Для масштабної ТВ-кампанії «Любимов» у нас не було грошей», – зізнається Шебанова. Викручувалися як могли. Наприклад, при запуску «Фруктів у шоколаді» в супермаркетах встановили шоколадні фонтани з розкладеними навколо цукатами. Кілька років тому «Millenium» спільно з пивним гігантом «Sun In Bev» провів акцію «Для неї і для нього»: шоколадні сердечка продавали в наборі з пивом «Stella Artois».

А ось на мерчандайзинг «Millenium» не скупився. «Любимов» завжди намагався зайняти краще місце на полиці, щоб покупець неодмінно його помітив», – розповідає колишній керівник відділу маркетингу мережі супермаркетів «Перекресток» Сергій Янчук. «Фрукти в шоколаді» розмістили поруч зі свіжими фруктами, а трюфелі з мигдалем – на стійках біля кас. «Три чверті споживачів не знають, які саме цукерки хочуть купити, і приймають рішення безпосередньо у полки», – зазначає Ревіка з «Крафт Фудз».

Дніпропетровці змінили стратегію. Під маркою «Любимов» Millenium вивів на ринок цукерки «Prestige Асорті»: схожі продукти є у «АВК», «Nestlé» і «Рошен». Змінилася і маркетингова політика: в листопаді грудні 2012 року реклама бренду «Любимов» не сходила з екранів каналу «1+1». Успішний експеримент? Масштабна кампанія призвела до зростання продажів, ринкова частка цукерок під маркою «Любимов» зросла на 1 п. Але «Millenium» визнають, що прорватися у вищу лігу з нальоту не вдалося, результатами продажів «Асорті» в компанії не дуже задоволені. «З першого разу не вийшло відкусити від великого пирога, – констатує Шебанова. – Незвичайні продукти вдаються краще». Добудовувати ще один поверх до фабрики поки не доведеться.

#### ***Завдання:***

1. Складіть список основних конкурентів шоколадної фабрики «Millenium». Розташуйте їх у порядку рейтингу згідно з вашою особистою споживчою думкою. Які, на вашу думку, конкурентні переваги кожної з названих компаній?

2. Чи можна без рекламного бюджету досягти успіху на ринку, де конкуренти витрачають на просування більш \$ 40 млн на рік? Якщо ні, то чому? Якщо так, то як?

3. Які сегменти ринку вибирають маркетологи фабрики «Millenium»?

### **Ситуація 10**

«Конкуренція в будівельному бізнесі під час кризи» [38]

Будівельну галузь прийнято вважати однією з найбільш чутливих до кризових явищ. 2014 рік, що почався з подій на Майдані, які призвели до зміни влади, потім увійшла в стадію фінансово-економічної та політичної кризи.

Але навіть у такому становищі, на думку Максима Микитася, президента Української державної будівельної корпорації «Укрбуд», можливості для зростання є: «На прикладі будівельного бізнесу, до якого я маю безпосередній стосунок, хочу показати, як можна отримати вигоду навіть у такі важкі часи. Уявляю п'ять факторів успіху, які, як я сподіваюся, повинні надихнути український бізнес».

**Фактор 1.** Бути готовим до кризи в будь-який момент. Україна переживає не першу економічну кризу, що повинно було кожному з нас додати досвіду. Перша криза виникла в 1991 році з розвалом СРСР. Корпорація «Укрбуд» у той час була Міністерством будівництва України. Тоді валилося все, і ця структура була приречена. Але вона була реформована, і за рахунок цього вижила, хоча довго не могла оговтатися.

Друга криза, 1998 року, була не менш руйнівною, але це була криза ринкової, а не радянської економіки – так ми навчилися долати девальвацію національної валюти, зростання відсоткових ставок, дефіцит грошей і згортання цілих галузей.

У 2000-ті роки ми вже вийшли на підйом. Криза 2008 року, по суті, ще триває. Але попередній досвід дав нам змогу виживати і в цих умовах. Ми навчилися залучати гроші інвесторів для будівництва, ми знайшли баланс між якістю споруджуваних об'єктів і ціною на них.

Кризи повторюються, і готуватися до них потрібно завчасно. Не панікуйте, навчіться стримувати будь-який удар, прораховуйте кілька сценаріїв подальшого розвитку. Але найголовніше полягає в тому, що якщо від кризи може постраждати ваш бізнес, ваша репутація не повинна страждати за жодних умов. Дбайте про репутацію завжди. Не дайте приводу звинуватити вас у тому, що ви поганий менеджер або нечесна компанія.

**Фактор 2.** Бути готовим до того, що гроші придуть саме до вас.

Безумовно, універсальних правил не існує. Але навіть в умовах знецінення національної валюти можна отримати вигоду.

На ринку житла, будівництвом якого займається наша компанія, настали часи спекулятивних заробітків на перепродажі. 90% житла, яке ми будуємо і продаємо, дістаються кінцевим користувачам. Коли курс гривні впав на 40%, багато хто очікував зниження споживання і інвестицій. Купівля житла – один з інструментів не тільки інвестування, а й заощадження. Ми дали людям цей інструмент.

У квітні цього року ми встановили рекорд із продажу. Причина успіху полягала в тому, що накопичена нашими клієнтами валюта подорожчала, і при переведенні валюти в гривню для покупки житла наші клієнти істотно виграли. Вони не тільки не «затиснули» гроші, а й примножили їх, адже незабаром ця нерухомість знову подорожчає.

Ви повинні бути готовими до того, що навіть у таких непростих умовах ваш товар буде користуватися підвищеним попитом. Вам потрібно вчасно викласти свій товар на полиці. Зрозуміло, він повинен у вас бути.

**Фактор 3.** Не намагатися заробити всі і відразу. Непомірно дорогі кредити, скорочення доходів, курсові коливання – все це призводить до інфляції. Через падіння гривні ми, як і багато інших бізнесменів, змушені були підвищити ціни. До цього нас підштовхнуло зростання цін на будівельні матеріали. Тільки метал виріс у ціні на 40–50%.

Ми підвищили ціни лише на 20%, свідомо заниживши свою рентабельність.

Ви не повинні бути жадібними. Навіть об'єктивні причини не переконують ваших клієнтів у тому, що ви занадто підвищили ціни. Поскупившись, ви втратите все. Залишайтеся людиною і громадянином, і пам'ятайте, що погано зараз усій країні, а не тільки вам.

**Фактор 4.** Бути особливим навіть там, де складно виділитися

Якщо я вам скажу, що нашою конкурентною перевагою є будівництво житлових будинків з цегли, ви навряд чи здивуєтесь. Але ви повинні розуміти, що більшість забудовників зводять будинки з бетону, знаючи, що споживачі хочуть жити саме в цегляному будинку, тому що він екологічно чистіший.

Однак бетон дешевше, і об'єкти з нього зводяться швидше. Ми свідомо робимо наголос саме на цеглі, поступаючись своїм прибутком і не зриваючи термінів здачі будинків в експлуатацію.

Навіть на ринку одноманітної продукції ви повинні чимось виділятися. Дайте споживачеві те, чого не дають конкуренти, і вони вам за це віддячать. Коли надворі криза, ваші переваги будуть ще більш помітними, ніж у спокійні роки.

**Фактор 5.** Не довіряти продажу стороннім, вони все зіпсують.

З часом ціни на первинне житло зрівнялися, і навіть стали нижчими за ціни на вторинному ринку. Якість нового житла незрівнянно краща. Багато забудовників активно співпрацюють з ріелторами та спекулянтами, які заробляють на комісійних і на завищених цінах. Причому забудовники охоче вступають з ними в змову.

Це погано не тільки тому, що впливає на ціну, це відлякує клієнтів. Але і це не все: якщо ви керуєте бізнесом, то повинні чітко уявляти і бачити свого платоспроможного покупця, ви повинні чітко знати, який реальний попит на вашу продукцію. Спекулятивні ігри і штучне завищення цін – ваші вороги.

З цієї причини ми зосередили всі продажі наших об'єктів виключно в нашому офісі і за нашими цінами: без комісій, без спекуляцій, без посередників.

Незважаючи на те, що 100% акцій «Укрбуд» належать державі, ми госпрозрахункова корпорація, ніяких надходжень з бюджету не отримуємо, навпаки – самі фінансуємо бюджет. Державний статус викликає довіру серед наших клієнтів, а наша система продажів цю довіру тільки підвищує. Тому ми на підйомі навіть у період кризи.

#### **Завдання:**

1. Назвіть основні конкурентні переваги, які можуть бути характерні для будівельних компаній?

2. Через які чинники криза впливає на конкуренцію на ринку будівництва? Наведіть приклади факторів посилення конкуренції в період кризи на інших ринках.

3. Які з висвітлених порад специфічні для будівельної галузі, а які – універсальні?

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

### А

*Альтернативні плани* – заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли наявні плани вже неможливо виконати (змінюються параметри макро- та мікросистем, виникла криза тощо) або вони втратили актуальність.

### Б

*Безпека продукції* – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування й утилізації, а також безпека виконання роботи.

*Бенчмаркінг* – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія порівнює свою діяльність з практикою інших компаній з метою впровадження конкретних змін, які дозволяють покращити діяльність та підвищує свою конкурентоспроможність.

*Бюджет* – потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

### В

*Відкрита конкуренція* – без бар'єрів входження в галузь.

*Виробнича стратегія* – існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

*Внутрішньогалузева конкуренція* – конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку.

*Внутрішні конкурентні переваги* – це властивості внутрішніх аспектів підприємницької діяльності (рівень собівартості, продуктивність праці, організація процесу, система управління тощо), які сягають за рамки аналогічних характеристик бажаних конкурентів.

### Г

*Гомогенна конкуренція* – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару.

*Гетерогенна конкуренція* – різнорідна, з диференціацією товару.

*Гіперконкуренція* – зростаюча динамізація конкуренції для всіх учасників ринку.



## Д

*Динамічні можливості* – це здатність підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих умов ринку, поповнювати знання, здатність підприємства інтегрувати різні технології в готову продукцію, розвивати та трансформувати внутрішні та внутрішні компетенції.

*Діагностика конкурентного середовища* – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що ґрунтується на динаміці результируючих показників діяльності.

*Довгострокові цілі* – це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

## Е

*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.

## Ж

*Жорстока конкуренція для об'єкта конкуренції* – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування.

*Жорстока конкуренція для суб'єкта конкуренції* – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування.

## З

*Закрита конкуренція* – з бар'єрами входження в галузь.

*Загальні стратегії підприємства* – основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямів діяльності (асортименто-продуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

*Зовнішні конкурентні переваги* – це переваги, що ґрунтуються на можливостях компанії для створення більшої цінності для споживачів своєї продукції, що створює можливості для більш повного задоволення своїх потреб, скорочення витрат або підвищення ефективності їх діяльності.

## К

*Ключова компетенція* – це важливий елемент бізнес-моделі підприємства, комплекс системно накопичених корпоративних

знань і досвіду, які у поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру є необхідною умовою забезпечення особливої, стійкої конкурентної переваги серед інших підприємств у галузі.

*Ключовий продукт* – конкурентоспроможний двигун за техніко-технологічними параметрами.

*Ключові компетенції* – представляє збірку навичок і технології, засновані на явних і неявних знаннях, щоб забезпечити створення цінності в системі клієнта, є оригінальними щодо конкуренції та відкритого доступу до нових ринків.

*Компетенції підприємства (організації)* – це невіддільна складова його стратегічних активів, яка відображає комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

*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 технікоексплуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

*Конкурентоспроможність продукції* є ознакою продукції, яка завдяки наявності низки техніко-експлуатаційних і економічних характеристик визначає можливість реального або можливого задоволення цим продуктом конкретної потреби певного ринку.

*Конкуренції стратегія* – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

*Конкуренція* – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за роботу силу.

*Конкуренція* – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку.

*Конкуренція* – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної».

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

*Конкуренція* – це об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу.

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

*Конкуренція* – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети.

*Конкуренція* (з лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) 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.

*Конкуренція бажань* – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань.

*Конкуренція* визначається як 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.

## М

*Марочна конкуренція* – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції.

*Маркетингова стратегія* – стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

*Метод SWOT-аналізу* (з англ. – сила (*strength*), слабкість (*weakness*), можливості (*opportunities*) і загрози (*threats*)) – одночасне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

*Метод PEST-аналізу* – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (*P – political*), економічних (*E – economic*), соціальних (*S – social*) і технологічних (*T – technological*) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

*Міжгалузева конкуренція* – специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу.

*Місія* – генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

*Місія* – мета, заради якої існує організація.

*Монопольна конкуренція* – якщо продавець не може передбачати реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів.

*Монополія* – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців.

## Н

*Нецінова конкуренція* – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів.

*Несумлінна конкуренція* – та, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм.

*Новий товар* – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що сформувалися.

*Новизна асортименту продукції* – це здатність низки продукції задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нової продукції.

## О

*Олігополія* – становище, коли продавець повинен урахувати реакцію своїх конкурентів.

## П

*Параметрична конкуренція* – конкуренція серед виробників аналогічної продукції.

*Повнота асортименту* – здатність низки продукції однорідної групи задовольняти однакові потреби; характеризується кількістю

видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи і може бути дійсною (ПД) (фактична кількість видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи) і базовою (ПБ) (продукція, що регламентується або запланована).

*Поліополія* – ситуація, коли продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну.

Показники конкурентоспроможності – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності.

*Помірна конкуренція* – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку.

*Потенціал* (від лат. *potentia* – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

*Потенційна конкуренція* – інтереси підприємств різні в часі та просторі.

*Приваблива конкуренція* – коли в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті.

*Прихована конкуренція* – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно.

*Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП)* – це організований комплекс робіт, спрямованих на вирішення завдання з підвищення конкурентоспроможності підприємства, реалізація якого обмежена в часі, а також пов'язана з витратою спеціальних фінансових, матеріально-трудових ресурсів.

*Пряма конкуренція* – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку.

## Р

*Реальна конкуренція* – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг.

## С

*Сертифікація продукції* – це процедура підтвердження відповідності, який не залежить від виробника (продавця, виконавця) або споживачів (покупців), організація документально підтверджує, що товар відповідає встановленим вимогам.

*Система якості продукції* – це набір організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю.

*Соціальна відповідальність* – концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу).

*Соціальна відповідальність (А. Керролл)* – економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які покладає суспільство на організацію в окремий період часу.

*Соціальна відповідальність (Г. Боуен)* – полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства.

*Соціальна 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).

*Соціальна відповідальність (К. Девіс)* – довгостроковий економічний ефект, який часто постає лише своєрідною раціоналізацією рішень, прийнятих за неекономічних причин.

*Соціальна відповідальність (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.

*Соціальна відповідальність (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.

*Соціальна відповідальність (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).

*Соціальна відповідальність (Р. Акерман)* – здатність нагромаджувати ділову репутацію до такої міри, яка лишає підприємство можливості ефективно функціонувати у своїй традиційній ролі постачальника товарів і послуг.

*Соціальна відповідальність бізнесу* – це концепція поведінки суб'єкта господарювання як елемент суспільства, як соціально-економічна система, через яку постає і підприємство.

*Стандарт* – документ, який використовується для (нормативного) визначення предмета стандартизації.

*Стандартизація продукції* – це діяльність, пов'язана із установленням у нормативних документах певних вимог (норм, правил і характеристики) з метою забезпечення: безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів; технічної та інформаційної сумісності; взаємозамінності продукції; якості продукції та послуг за рівнем розвитку науки, техніки та технології; охорони господарських будівель з урахуванням ризику виникнення стихійних та техногенних катастроф та інших надзвичайних подій.

*Стійкість асортименту продукції* – здатність низки продукції задовольняти попит на одну і ту ж продукцію.

*Стратегічна зона господарювання (СЗГ)* – окремий сегмент ринку, на якій компанія діє або намагається вийти.

*Сумлінна конкуренція* – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм.

## Т

*Товарна конкуренція* – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями.

*Тактичний фактор конкурентної переваги* – зовнішнє/внутрішнє середовище компанії, в якому вона домінує чи будуть компанії-конкуренти домінувати найближчим часом (протягом року).

## У

*Управління конкурентоспроможністю продукції* – це характеристика, яка відображає сумісність певних товарів із певними потребами споживачів, включаючи споживчі переваги та вимоги особливостей продукту та вартість його придбання порівняно з товарами-конкурентами на ринку в цей час.

*Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства* – це вміння координувати людські та матеріальні ресурси у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності з метою досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та обсягу робіт, витрат, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та ступеня задоволеності учасників програми.

## Ф

*Фактори стратегічного успіху* – охоплює дієві фактори успіху, отримані від ринку та безпосередньо сприймається замовником.

*Фінансова стратегія* – основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрями організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

*Формулювання стратегій* – процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

*Функціональна стратегія* – тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

## Ц

*Цінова конкуренція* – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва.

## Ш

*Широта асортименту* – кількість видів, різновидів і найменувань однорідної і різнорідної продукції; характеризується двома абсолютними показниками: дійсною (ШД) (фактична кількість видів продукції) і базовою (ШБ) широтою, а також коефіцієнтом широти.

## Я

*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.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
4. Божкова В. В. Маркетингова політика комунікацій. Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посібник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. С. 510–570.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Атіка, 2012. 543 с.
6. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с.
7. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.
8. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 320 с.
9. Дударь А. П., Федішин А. Я. Особливості формування конкурентної стратегії торгово-виробничої фірми. Сімферополь : Тавріда, 2005. 182 с.
10. Євтеєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. *Ефективна економіка*. 2013. № 8.
11. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2012. № 48/2. С. 189–196.
12. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.
13. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : колективна монографія. Львів : Піраміда, 2012. 208 с.
14. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. Київ : Зовн. торгівля, 2003. 304 с.
16. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с.
17. Колесніков В. П., Півень Я. І. Комунікаційна політика як ефективний інструмент управління підприємством. *Вопросы химии и химической технологии*. 2013. № 6. С. 132–135.
18. Колот А. М. Формування та розвиток системи соціально-трудових відносин: інституційні аспекти. URL: <http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11629/1/159-165.pdf>.
19. Конєва Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: [http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16\\_13.pdf](http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16_13.pdf).
20. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : колективна монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
21. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. С. 20–31.
23. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
24. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
25. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
26. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.
27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
28. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с. URL: [https://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya)
30. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка,

- організація і управління підприємствами» / Харківський державний економічний університет. Харків, 2004. 188 с.
31. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16.
  32. Терещенко О. О. Антикризисове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
  33. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 324–328.
  34. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
  35. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2772/1/Управління%20маркетинговою%20діяльністю.pdf>
  36. Штефаніч Д. А., Братко О. С. Маркетинговий аналіз : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2012. 296 с.
  37. Ansoff I. H., McDonnell E. *Implanting Strategic Management*. 2nd Ed. Cambridge, Great Britain: Prentice Hall International (UK) Ltd, 1990.
  38. Forbes – веб-сайт. URL: <http://forbes.ua/opinions/1371658-5-faktorov-uspeha-v-stroitelnombiznese-vo-vremya> (дата звернення 28.08.2022).
  39. Forbes – веб-сайт. URL: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1354532-konkurent-nevidimka> (дата звернення 25.08.2022).
  40. Hofer C. W. *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies*. Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. 754 p.
  41. Michael E. Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press; London : Collier Macmillan, 1985. 592 p.
  42. Porter M. E. *Competitive strategy; techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 397 p.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

---

Леськів Г. З.,  
кандидат технічних наук, доцент  
Франчук В. І.,  
доктор економічних наук, професор  
Левків Г. Я.,  
доктор економічних наук, доцент  
Гобела В. В.,  
кандидат економічних наук, доцент

# Управління конкурентоспроможністю підприємства

*Навчальний посібник*

Редагування *Андріана Кузьмич-Походенко*

Макетування *Галина Шушняк*

Друк *Іван Хоминець*

---

Підписано до друку 31.10.2022 р.  
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 12,79.  
Тираж 100 прим. Зам № 71-22.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.